



DOI 10.15826/umpa.2020.04.034

## УНИВЕРСИТЕТ КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОЛИС: УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ В ТЕРМИНАХ ПОЛИТИКИ

*В. С. Ефимов, А. В. Лантева*

*Сибирский федеральный университет*

*Россия, 660041, Красноярск, пр. Свободный, 79; efimov.val@gmail.com*

*Аннотация.* В данной концептуальной статье университет рассматривается как институт, существующий в двух модусах: в модусе организации (системы функциональных единиц) и в модусе интеллектуального полиса (самоуправляемого сообщества активных и автономных субъектов). Именно в качестве интеллектуального полиса университет способен действовать на фронтире науки и технологий, создавать инновации, выступать институтом развития общества и человека. Гипотеза проведенного авторами исследования такова: политика развития, понимаемая как выстраивание полиса (конфигурирование интересов и целей различных субъектов, формирование университетского сообщества, нормирование его жизни), имманентна университету. Именно такая политика соответствует сложности университета как системы со множеством центров активности и потенциальных точек роста.

Рассмотрение университета с точки зрения концепта политики (метод концептуального анализа) позволяет выделить значимые линии исследования (проблемы): 1) определение субъектов политики в университетском сообществе и условий их появления; 2) анализ устройства политической действительности, включающей экспликацию интересов, проявление и разрешение противоречий и конфликтов, поиск балансов, принятие политических решений, создание «общественного договора»; 3) выстраивание политики, включающее: особую аналитику, создание пространства коммуникаций, оформление университетской общности, работу с идеологиями, дискурсами, традициями и нормами; 4) реализацию локальных политик. Особо значимы для университета политика участия, позволяющая мобилизовать активность и инициативу сотрудников и студентов, и политика причастности, направленная на вовлечение партнеров, стейкхолдеров, выпускников в процессы развития университета.

В целом политика развития нацелена на изменение всего уклада жизни и деятельности, типа отношений и коммуникаций в университете, то есть на создание благоприятной среды для появления точек роста, для реализации научных, образовательных, культурных, предпринимательских и иных инициатив и проектов.

Новизна работы связана с применением концепта политики университета в контексте проблематики его развития. Она может быть использована и в управленческом консалтинге, и как элемент образовательных программ для ректоров и управленческих команд университетов.

*Ключевые слова:* университет, управление университетом, развитие университета, политика, политика развития

*Благодарность.* Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований и КГАУ «Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности» – проект № 18-410-242007 «Региональная “интеллектуальная экосистема” (R&D, образование, инновации) Красноярского края: научно-методологический анализ новых возможностей исследовательской, образовательной, инновационной деятельности в условиях цифрового мира; разработка системной модели “интеллектуальной экосистемы” региона; создание действующей цифровой платформы как основы данной экосистемы».

*Для цитирования:* Университет как интеллектуальный полис: управление развитием в терминах политики // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24, № 4. С. 46–57. DOI 10.15826/umpa.2020.04.034.

## UNIVERSITY AS AN INTELLECTUAL POLIS: DEVELOPMENT MANAGEMENT IN POLICY TERMS

V. S. Efimov, A. V. Lapteva

Siberian Federal University

79 Svobodnyi ave., Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation; efimov.val@gmail.com

*Abstract.* The author considers the university existing in two modes: as an organization (a system of functional units) and as an intellectual polis (a self-governing community of active and autonomous subjects). Being an intellectual polis, the university is able to act on the frontier of science and technology, to create innovations, and to act as an institution for the development of society and human. A hypothesis is proposed: the development policy, understood as building a polis (configuring the interests and goals of various actors, forming the university community, regulating its life), is immanent for the university. It is this policy that corresponds to the complexity of the university as a system with many centers of activity and potential points of growth.

The method of conceptual analysis as applied to studying the university policy reveals the following significant problems and, correspondingly, the following lines of analysis: 1) defining the subjects of university community and the conditions of their appearance; 2) structuring the political reality – explicating interests, distinguishing and solving contradictions, searching for balances, adopting political decisions, creating a «social contract»; 3) building the policy, which includes special analytics, creating a space for communication, shaping the university community, working with ideologemes, discourses, traditions, and norms; 4) implementing local policies. Of particular importance for the university is the participatory policy, which makes it possible to mobilize the activity and initiative of employees and students, and the policy of partaking, which involves partners, stakeholders, alumni in development processes.

The development policy is generally aimed at changing the entire way of life and activity, the type of relations and communications within the university, i. e. at creating a favorable environment for the growth points uprise and for scientific, educational, cultural, entrepreneurial etc. initiatives and projects implementation.

The paper is originally associated with applying the concept of university policy in the context of the university development problems. This work can be used in management consulting and as an element of educational programs for rectors and university management teams.

*Key words:* university, university management, university development, policy, development policy

*Acknowledgements:* The study was financially supported by the Russian Foundation for Basic Research and KSAU «Krasnoyarsk Regional Fund for the Support of Scientific and Technical Activities» – project No 18-410-242007 «Regional “intellectual ecosystem” (R&D, education, innovation) for the Krasnoyarsk Krai: a scientific and methodological analysis of new opportunities for education, research and innovation in the digital world frame; development of a system model for the “intellectual ecosystem” of the region; development of a digital platform as the basis for this ecosystem».

*For citation:* Efimov V. S., Lapteva A. V. University as an Intellectual Polis: Development Management in Policy Terms. University Management: Practice and Analysis, 2020; 24 (4): 46–57. doi 10.15826/umpa.2020.04.034. (In Russ.).

### Введение

В настоящее время управление университетом, в том числе и управление его развитием, рассматриваются в основном в терминах управления организацией [1]<sup>1</sup>; при этом часто указывают на специфику университета в сравнении с производственными предприятиями или учреждениями социальной сферы<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Соответственно выстроен профессиональный стандарт руководителя вуза, см.: Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации”» (подготовлен Минтрудом России 23 июня 2016 года) // Гарант.ру : информационно-правовой портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/> (дата обращения: 07.04.2020).

<sup>2</sup> Например, университет рассматривается как «корпорация», то есть «объединение первичных деловых организаций: кафедр, учебных подразделений, обеспечивающих подразделений» [2, 42].

Университет, безусловно, является организацией: реализация образовательных программ, научные исследования и создание инноваций, культурная и просветительская работа и др. – все это невозможно вне сложно скооперированной деятельности множества людей. Правомерно использование в практике управления университетами подходов и инструментов менеджмента, стратегического управления, организационного развития. Одновременно многие эксперты подвергают критике «менеджериализм» в управлении университетом, настаивая на том, что подчинение профессоров университетской бюрократии разрушает данный институт [3]. Наиболее значимым противоречием является следующее: организация есть способ реализации («конвейерного» воспроизводства) существующей деятельности, в то время как

относительно университета ожидается, что он будет действовать на фронтире науки и технологий, «взламываемая» устоявшиеся способы деятельности и мышления. Можно заметить, что необходимость создавать инновационные производства в бизнесе или компании в креативных индустриях вызывает к жизни новые концепты и практики управления, такие как «обучающаяся организация» [4], «бизнес в стиле фанк» [5] и т. д.

Следует задать себе следующие вопросы. Какие представления об университете помимо представлений о нем как об организации (сложной функциональной машине) возможны и необходимы? Достаточны ли подходы и инструменты стратегического управления для развития университета? В чем специфика университета в сравнении с «большими и сложными организациями»?

В данной статье университет рассматривается как особое образование – интеллектуальный полис, то есть пространство активности множества субъектов, определяющих собственные перспективы и цели, реализующих соответствующие проекты. Исследовательская гипотеза такова: важнейшим компонентом действительности университета является его политика как выстраивание жизни интеллектуального полиса – работа по конфигурированию интересов и целей различных субъектов, по определению приоритетов развития, выработке норм «жизни на общей территории» и использования общих ресурсов.

В качестве метода исследования применяется концептуальный анализ: существование и развитие университета рассматривается через «оптику» представлений о политике; показано, какие при этом появляются проблемы и возможности практических решений. Данная статья имеет постановочный характер, поскольку в рамках журнальной публикации невозможно исчерпывающим образом описать все поле проблем и решений, значимых для университета как интеллектуального полиса.

### Университет как организация и интеллектуальный полис

Университет отличается от иных организаций своим предназначением и ключевыми продуктами – он создает новые смыслы, идеи, знания, инновации и призван быть институтом развития общества, пространством развития человека. Университет – это когнитивный институт, то есть институциональная форма мыслительной и познавательной деятельности, которая позволяет систематическим образом вести интеллектуальную

работу в широком спектре предметных областей. Идеальная форма университета – сообщество интеллектуалов, для которых характерны независимость и критичность мышления, наличие собственных целей, собственных представлений о нормах и правилах жизни университета. Сущностными характеристиками университета являются [6, 7]:

1) свобода мысли и атмосфера поиска – основа генерации новых знаний, смыслов и идей, возможности критически переосмысливать ситуации настоящего и создавать образы будущего;

2) институциональная автаркия, независимость от государства, корпораций, местных сообществ, собственный уклад жизни и самостоятельная организация деятельности, распоряжение собственной инфраструктурой; это позволяет университету самостоятельно определять свою миссию и свои цели, быть на шаг впереди общества;

3) относительная финансовая независимость, которая обеспечивается диверсификацией источников доходов (финансирование со стороны государства, оплата бизнесом и обществом работ и услуг, пожертвования со стороны выпускников и благотворителей и др.).

Анализ становления первых университетов [8] показывает, что они возникали как корпорации людей умственного труда (клириков, юристов, врачей), которые объединялись, чтобы отстаивать свои интересы перед лицом монархов, церкви, городских сообществ, культивировать и воспроизводить (через обучение студентов) интеллектуальную деятельность. Первоначально слово *universitas* означало сообщество людей, которые добровольно связали себя присягой о взаимном содействии и поддержке [9]. В течение столетий университет сохранял свою уникальность в качестве самоуправляемого объединения профессоров и студентов.

В условиях становления креативной экономики университет как самоуправляемое сообщество приобретает особое значение. По словам И. В. Абанкиной, «современный университет можно рассматривать как микромодель общества с новой экономикой, как бы инкубатор общества, основанного на знаниях» [10, 31], и его атрибутами должны быть академические свободы, самоуправление, проектная самоорганизация, стремительное генерирование и освоение новых знаний и компетенций (см.: [Там же]).

Вместе с тем университет не может не быть организацией: исследовательская и образовательная деятельность в современном мире – сложно устроенная деятельность, которая реализуется

посредством разделения на функции и кооперацию исполнителей этих функций. В пределе такая организация становится деятельностной машиной, которая, будучи создана, далее не предполагает наличия внутри нее субъектов с собственными целями и интересами.

Таким образом, в случае университета на одном и том же «материале» должны существовать одновременно и организация как система функциональных мест, и сообщество автономных субъектов (профессоров, исследователей), ведущих научный, технологический поиск, реализующих образовательные программы, создающих основания новых практик и включающих в эту работу молодое поколение. Можно сказать, что университет существует в двух модусах – в виде интеллектуального полиса и в виде деятельностной машины (рис. 1).

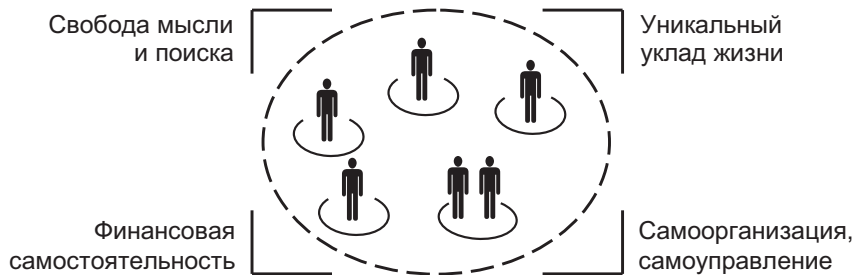
Далеко не все существующие в действительности университеты воплощают идеальную форму университета, и две его сущности (полис и машина) могут проявляться в разной степени. Действительно, университет может быть построен по образу производственного предприятия, где руководство осуществляется через директивы; однако в этом случае он не будет эффективен как университет, то есть в сфере научного поиска и формирования нового поколения исследователей и инноваторов. Поискую активность

в науке или в образовании невозможно вменить в качестве производственного задания; если она есть, то возникает «изнутри субъекта», через процепцию, замысливание, целеполагание, самоорганизацию. Без автономии, субъектности, креативности университет превращается в имитацию.

Состоявшийся (не имитативный) университет включает множество субъектов – индивидуальных и коллективных (научных школ, педагогических групп, проектных команд). В предельном случае (в живом и сильном университете) все они сканируют горизонты (технологий, экономики, общества), вырабатывают собственные представления о желаемом будущем, формируют цели и строят планы. Попытки директивно задать единые цели и ориентиры, вменить показатели и т. д. приводят к тому, что собственная активность этих субъектов вытесняется на периферию, ускользает от воздействий руководства, мигрирует в другие институции или внеинституциональные формы. Не случайно успешные руководители университетов – это лидеры, способные выстроить необходимый консенсус, формировать общности, конфигурировать цели и интересы, вдохновлять на решение сложных задач.

Если в университете бурлит жизнь, то каждый день множество работающих в нем людей принимают на разных уровнях самостоятельные

**Университет – интеллектуальный полис**



**Университет – организационная машина**

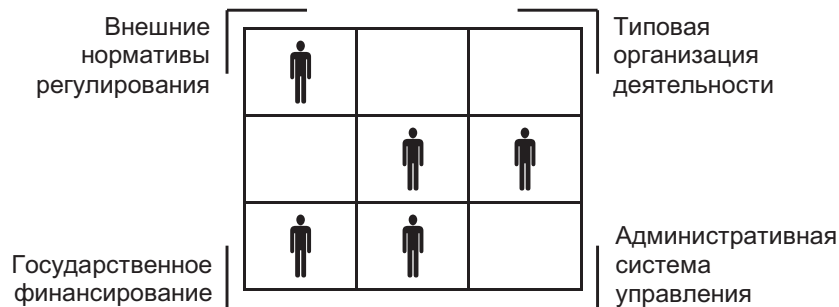


Рис. 1. Модусы существования университета

Fig. 1. Modes of university existence

решения. Исследователи решают, какими будут темы научных проектов; руководители НИОКР – с каким бизнесом выходить на переговоры и с какой целью; преподаватели – чего они будут добиваться как результата освоения учебных дисциплин; руководители подразделений – кого они будут принимать на вакантные места и т. д. Эти относящиеся к разным сферам решения могут быть согласованными, если принимающие их персоны удерживают общие смысловые и целевые рамки, руководствуются едиными принципами.

### Политика – форма жизни интеллектуального полиса

Если сказанное ранее верно, то можно предположить, что политика является самой сутью существования университета как полиса – сообщества сообществ<sup>3</sup>, а не только одной из форм управления. Политическая действительность – базовая в том смысле, что в ней возникает университетская общность, формируется образ будущего, задаются цели и приоритеты, рамки и нормы деятельности.

В социальной философии и политологии существуют различные взгляды на то, что есть политика.

1. Политика – это деятельность государства, направленная на создание и поддержание определенного экономического, социального, культурного и т. д. порядка на территории. Государство является субъектом политики, а различные социальные группы и организации – объектами и материалом (они в той или иной мере причастны к формированию и реализации политики, но асимметрия их взаимоотношений с государством всегда имеет место). Как отмечает В. Г. Ледаев, до середины XX столетия данное понятие политики было доминирующим [12].

2. Политика – борьба различных субъектов (на уровне крупных социальных общностей) за власть с использованием различных инструментов силы (экономической, военной, культурной и др.) [13].

3. Политика – активность различных субъектов, реализуемая посредством особых политических институтов (партий и др.); каких именно – это зависит от политической системы [14].

4. Политика – это определенная линия деятельности, «политический курс» государственных и иных публичных институтов (например, экономическая политика) либо организаций бизнеса (ценовая политика и т. п.) [12].

<sup>3</sup> Город именно как сообщество определял М. Вебер [11].

Исходно представление о политике сформировалось в античном мире, в самоуправляемых городских сообществах – полисах. Для таких сообществ было характерно наличие многих «центров силы» – влиятельных семейств, группировок, которые стремились определять повестку, продвигать значимые для них решения, распоряжаться общими ресурсами. Управлять городом, не принимая во внимание интересы и активность этих центров силы, было невозможно. Соответственно, возникло особое искусство управления в ситуациях, когда нет «главного начальника», способного навязать всем собственные представления о необходимом и целесообразном, указывать, кто и что должен делать<sup>4</sup>. Таким образом, политика – это особое управление в условиях наличия множества в высокой степени автономных субъектов, имеющих собственные цели и интересы, располагающих определенными ресурсами для самостоятельной деятельности [16].

В позднейшие исторические эпохи власть стала концентрироваться в руках элит при отчуждении населения от управления (городом, территорией); одновременно формировались различные формы участия населения (лидеров, групп) в управлении; складывалась разветвленная система политических институтов (власти, представительства и др.). Политика как сфера деятельности, с одной стороны, усложнилась (возникли специальные институты и практики с соответствующими инструментами), а с другой – редуцировалась до активности групп элит, которые по умолчанию обладают властью, определяют повестку и распоряжаются большей частью ресурсов.

Мы полагаем, что, используя представление о политике как обустройстве полиса в качестве особой концептуальной оптики применительно к управлению университетом, можно выстроить необходимые «фокусировки» управленческой деятельности – определить значимые проблемы и «разрывы», находить инструменты развития, снимающие эти проблемы. При этом будет выстраиваться разностороннее и адекватное видение того, как устроено и какими инструментами должно быть обеспечено управление развитием университета.

### Взгляд на университет через концептуальную «оптику», задаваемую понятием политики

Понятие «политика» позволяет различить феномены и проблемы, которые не попадают в фокус внимания, если рассматривать развитие

<sup>4</sup> Такой представляется политика в трактате Аристотеля «Афинская политика» [15].

университета в терминах организационного развития. При этом осмысление университета как интеллектуального полиса адекватно «исходному» осмыслению политики как взаимодействия свободных субъектов. Рассматривая университет через призму политики, мы обнаруживаем целый ряд тематических линий, которые и могут, и должны разрабатываться (в данной статье обозначены лишь некоторые из них, полное же и системное их представление требует дополнительного анализа).

**1. Субъекты политики.** Самоорганизующийся интеллектуальный полис – идеальная форма университета; в реальных же институтах далеко не каждая единица (профессор, научная группа, кафедра и др.) может быть субъектом. Так, в зарубежных университетах субъектами, имеющими оформленные собственные цели и участвующими в управлении, являются базовые подразделения (институты, колледжи и др.), «полные профессора», менеджеры высокого уровня; одновременно здесь функционируют обслуживающие подразделения, трудятся на условиях почасовой оплаты «инструкторы» и др. Если проводить аналогию со страной или городом, то в университете есть и своя политическая элита, и свое «население», которое выражает собственное отношение к политическим решениям, но при этом существует в совершенно иной действительности.

Б. В. Сазонов [17], рассуждая о субъектах развития в общественной сфере на примере территориального развития, пишет, что население (в собирательном смысле – и жители, и различные организации) имеет косвенное отношение к собственной территории – оно потребляет здания, технические и социальные инфраструктуры, землю, воздух. Пространство управления развитием безраздельно занимает территориальная власть, а все остальные обитатели территории находятся в каком-то ином пространстве (например, потребительском). Если для города такое состояние нормально, то для университета оно будет означать низкий креативный потенциал, неспособность заявить и реализовать свою общественную миссию.

Относительно российских университетов можно заметить, что во многих случаях субъектность участников университетского сообщества реализуется в неконструктивной форме: научные и образовательные лидеры стремятся огородить площадки собственной деятельности и уклониться от управляющих воздействий со стороны топ-менеджмента. Они являются субъектами в отношении «воспроизводства себя» (своего научного

направления, образовательной программы и т. д.), но не являются субъектами в отношении университета как целого. «Дорастивание» их до позиции субъектов развития университета как целого является задачей особой и непростой.

В поле активностей внутри университета можно выделить:

– *исполнителей ролей* (персоны и структурные элементы, которые действуют в функционально-ролевой рамке);

– *агентов воспроизводства* (действуют в рамке воспроизводства сложившейся собственной деятельности, такой как образование, научные исследования);

– *субъектов развития отдельных практик* (действуют на общем поле деятельности университета, ориентированы на изменение собственной деятельности и необходимые для этого изменения среды – нормативного пространства, распределения полномочий, ресурсов и др.);

– *субъектов политики* (формируют политическую действительность университета как целого, предлагают общую идеологию, ценности и цели, новые нормы и правила) (рис. 2).

Важным для развития университета является наличие собственно субъектов политики – именно их активность определяет возможности его развития как целого.

Каким образом появляются субъекты политики? Как происходит их субъективация? Субъектом политики становится тот, кто выходит за границы своей узкопрофессиональной позиции и начинает рассматривать пространство позиций и позиционных отношений как объект анализа, управления, работы по изменению [17, 18]. Для перехода членов университетского сообщества в позиции субъектов могут использоваться стратегические сессии [19, 20] и организационно-деятельностные игры [20] – особые площадки и форматы коммуникации.

**2. Политическая действительность** (противоречия и поиск балансов<sup>5</sup>; общественный договор; политические решения).

Политическая действительность включает столкновение интересов и часто имеет конфликтный и конкурентный характер. А. А. Матюхин выделяет три слоя этой действительности: политические события, политическую коммуникацию и легитимизацию политических решений. Событие представляет собой публичную экспликацию политических интересов различных субъектов и соответствующих конфликтов; коммуникация

<sup>5</sup> Понятие баланса обсуждается в основном применительно к международной политике (см., например, [21]).

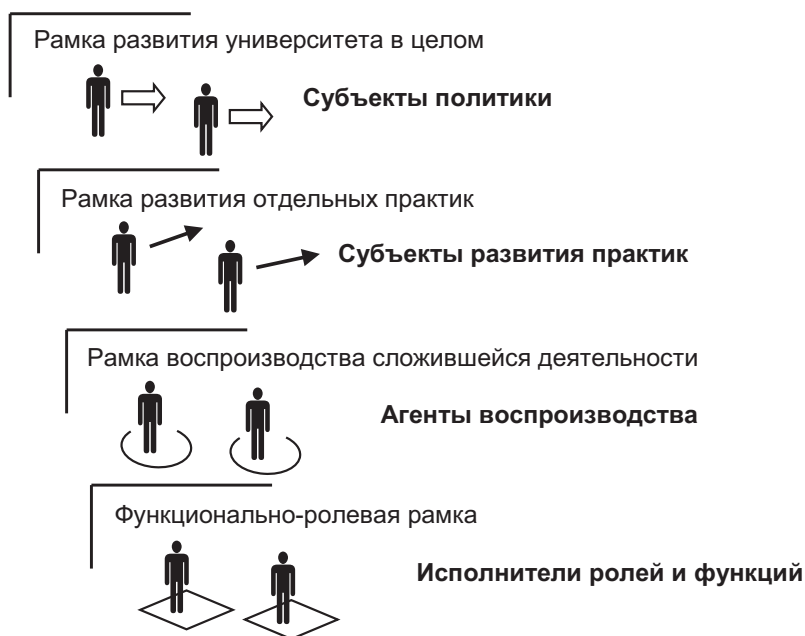


Рис. 2. Рамки деятельности субъектов, агентов и исполнителей  
 Fig. 2. The frameworks of subjects', agents' and performers' activities

направлена на проявление и формулирование позиций различных субъектов и оснований этих позиций (идеологий, интересов, рациональных расчетов); легитимизация – это соотнесение действий различных субъектов с принятыми нормами [22].

Довольно обычная реакция руководителей на конфликтность в университете – замалчивание противоречий и различий (интересов, целей, выигрышей). Публичные коммуникации становятся «двойной действительностью»: на поверхности – бесконфликтная видимость, декларируемые принципы; под поверхностью – разногласия, конфликты и даже антагонизмы. Для изменения такой ситуации необходимо освоение культуры политической коммуникации, позволяющей эксплицитировать, удерживать и развивать (до содержательного разрешения) противоречия и конфликты, добиваться сопряжения целей и создавать внутренние коллаборации – в результате такой работы общие достижения обеспечат всем участникам выигрыши, существенно превышающие издержки<sup>6</sup>.

Значимая для университета линия конфликтности – противоречия интересов высшего

<sup>6</sup> Жизненно важным для университета является особое пространство рефлексивной коммуникации, которое Г. П. Щедровицкий обозначал как «пространство клуба» в противоположность «пространству производства» [23]. В рамках производства преобладают функциональные отношения (и чаще всего – иерархические); в клубе люди взаимодействуют как личности с их убеждениями и содержательными позициями. Если пространство клуба отсутствует (или редуцировано до разрозненных малых групп), то людям негде высказаться, нет места для неформальных обсуждений текущей ситуации, контекстов и перспектив существования университета.

руководства и лидеров отдельных групп (команд, коллективов). Для высшего руководства эти лидеры – потребители общих ресурсов, от которых нужно требовать как минимум эквивалентной отдачи. Для лидеров высшее руководство – монополющий распорядитель ресурсами, источник разнообразных ограничений. Если противоречие не разрешается, активные и предприимчивые лидеры начинают создавать собственные бизнесы, работать по совместительству в других организациях и т. д. – и таким образом снимать ограничения и одновременно подрывать веру руководства университета в их лояльность. Вместе с тем эти лидеры – лучшие претенденты на формирование точек роста университета, они ведут самые перспективные НИОКР, успешно взаимодействуют с бизнесом, с другими университетами и организациями. В отношениях с ними особенно важно выстроить балансы интересов. Оформлением и закреплением найденного баланса может стать «общественный договор» [24], который фиксирует договоренности и обязательства сторон.

Важно переводить соперничество лидеров в университете из плоскости борьбы за ресурсы в плоскость конкуренции предлагаемых образов будущего, стратегий и др. Инструментом могут служить общественные дискуссии как пространство конкуренции идей.

Ключевая составляющая политической действительности – политическое решение. Оно необходимо в условиях несогласованности (конфликта) интересов и целей, отсутствия общего образа

будущего, неготовности к сотрудничеству; его содержание – полагаемые принципы и общие нормы сотрудничества, результат – согласованный образ будущего, общественный договор, обустройство институциональной и правовой среды.

**3. Выстраивание политики.** Политика выстраивается на основе особой аналитики, которая отличается от аналитики управленческой или стратегической. Объект этой аналитики – множество субъектов (уже проявленных и активных или потенциальных); ее предмет – интересы, цели, намерения субъектов (и коалиций), явные и неявные контракты<sup>7</sup>. Задача такого анализа – прояснить основания, возможности и ограничения формирования (или развития) коллективного субъекта, университета как общности, то есть потенциал университета как интеллектуального полиса.

Ядром этой общности становятся, как правило, ректор [18], его команда и носители образовательных, исследовательских, инновационных практик (мощность носителей этих практик может быть обусловлена их укорененностью в университете или, напротив, новизной для университета). Важно дать место в этой общности, право голоса и ресурсы представителям точек роста университета – новых и перспективных направлений деятельности, как уже институционально закреплённых, так и существующих в виде неформальных групп.

Необходим также критический анализ сложившихся в университете норм и традиций, бытующих идеологией, дискурсов и мифов – его культурно-правового поля. Нередко нормы и традиции существуют дольше, чем их собственный смысл, и часть из них подлежит ревизии или «захоронению». Есть неявные нормы, которые соблюдаются в коллективах фактически и не становятся предметом рефлексии и критики, при этом они могут быть деструктивными для университетской общности, негативно влиять на процессы развития и даже блокировать их.

Для оформления и реализации в университете политики развития необходимы многообразные и дополняющие друг друга инструменты, включающие проекты и программы деятельности, стратегии развития, институциональные решения, частные политики (инновационную, кадровую, имиджевую политику; политику в отношении выпускников и др.).

Важнейшим непрямым действием для движения университета в направлении интеллектуального полиса является изменение общественного

<sup>7</sup> О теории неявного контракта см. работу [25].

дискурса – циркулирующих в сообществе идей и представлений, которые работают в качестве рамочных, то есть задают границы мыслимого и возможного. Изменение таких представлений приводит к сдвигу, расширению границ возможного – тех пределов, которые люди сами себе устанавливают, когда рождаются различные новшества и инициативы, ищут партнеров, договариваются о правилах игры.

Университеты оснащены многими коллегиальными органами принятия решений: в них действуют ученые советы, научно-технические советы, студенческие советы и др. Важно различать две ситуации: ситуацию, когда коллегиальные органы обслуживают функциональную машину университета, утверждая необходимые для нее решения; и ситуацию, когда данные органы создают возможности для экспликации и конфигурирования интересов групп активности, оформления договоренностей, выработки образа будущего университета. В рамках концепта интеллектуального полиса коллегиальные органы университета должны стать площадками, на которых вырабатывается политика как идеология и система принципов, принимаются соответствующие решения, оценивается их реализация.

**4. Политика участия, политика причастности.** Для университета ключевым капиталом является капитал человеческий; наиболее значимыми его составляющими, необходимыми для продуктивности университета и его развития, являются:

- «держатели практик» – исследовательских, инженерных, управленческих, гуманитарных и иных; научные и образовательные результаты университета – производное от этих практик<sup>8</sup>;

- представители «новой волны» – молодое поколение ученых, педагогов, управленцев;

- внешние партнеры, которые предъявляют руководству и «держателям практик» в университете вызовы внешнего мира, работают как медиаторы между университетом и бизнес-компаниями, властью, другими институтами науки и образования.

В период с 1990 года по 2005 год в условиях жесткого недофинансирования во многих российских университетах сложился негласный

<sup>8</sup> Профессор, читающий лекции, может быть наемным работником, но не «держателем практики» в университете. Практика является целостностью, связностью парадигм, знаний, методов, технологий. Для нее характерна внешняя продуктивность – результаты проведенных исследований, разработанные технологии; подготовленные специалисты включаются в процессы во внешнем мире, за стенами университета. Если нет практики, то, фактически, нечему учить – можно только транслировать знания из учебника.



общественный договор, фактически выключая коллектив из процессов управления. Договор этот можно сформулировать так: руководство университета не вмешивается в деятельность профессорско-преподавательского состава (разрешает совместительство в любых масштабах, не требует научных публикаций, слабо контролирует учебный процесс), а сотрудники, в свою очередь, дистанцируются от управления, не задают вопросов менеджерам и не «нагружают» их своими инициативами [25]. Такой порядок вещей (сохраняющийся до настоящего времени) мешает развитию университетов – низким остается их ресурс инициативы и активности. Необходимы особые меры, направленные на активизацию участия ученых и профессоров (и «держателей практик», и представителей «новой волны») в процессах развития университета. Для этого, с одной стороны, необходимо обновление общественного договора, а с другой – развертывание множества форм участия сотрудников, студентов в жизни университета и в его развитии. П. Б. Мрдуляш характеризует стратегические сессии как форму вовлечения активной части коллектива университета в разработку и реализацию его стратегии [19, 20].

В отношении внешних партнеров необходима отчетливо заявленная во внешнем мире политика причастности к жизни и деятельности университета. Она должна быть адресована

выпускникам университета, попечителям, бизнесу – всем, чье содействие может усилить университет. Распространенными формами реализации политики причастности являются ассоциации выпускников, наблюдательные советы университетов, консорциумы, объединяющие университеты и бизнес-компании и др. (рис. 3).

Цифровые технологии создают новые возможности для участия различных субъектов в работе по развитию университета и их причастности к этой деятельности. С одной стороны, университеты приобретают большую открытость, публикуя в реальном времени информацию о различных событиях, инициативах, проблемах и достижениях (становится понятным, в чем можно участвовать и к чему можно быть причастным). При этом предлагаются конкретные формы участия (внутренние грантовые конкурсы для сотрудников и студентов, онлайн-опросы и голосования по различным вопросам и др.). С другой стороны, цифровые технологии позволяют создавать интерактивные площадки – действующие онлайн ассоциации, экспертные сообщества, клубы и т. д.

### Заключение

Рассмотрение университета с точки зрения концептов «интеллектуальный полис» и «политика» поможет сфокусировать внимание

<b>Политика участия в процессах развития –</b> политика вовлечения преподавателей, сотрудников и студентов в процессы развития университета		
Принципы	Адресаты	Действия
Открытость. Прозрачность. Участие. Партнерство. Субсидиарность	Преподаватели. Сотрудники. Студенты	Продвижение знаний о процессах развития университета. Публичное обсуждение целей и задач развития. Инициация активности и поддержка инициатив. Конкурсы проектов, внутренние гранты. Поддержка горизонтальных связей и коллабораций. Публичное обсуждение результатов. Прозрачное и обоснованное распределение ресурсов
<b>Политика причастности к жизни и деятельности университета –</b> политика сохранения связей, поддержки деятельности выпускников, партнеров и стейкхолдеров университета, вовлечение их в процессы развития		
Принципы	Адресаты	Действия
Открытость. Активное внимание. Поддержка деятельности. Целевые предложения. Готовность к сотрудничеству. Персональная отчетность	Выпускники университета. Бывшие сотрудники. Партнеры и стейкхолдеры	Направленное информирование. Организация встреч, мероприятий. Включение выпускников и партнеров в состав органов управления университета. Создание и поддержка ассоциаций, клубов, сообществ, коммуникативных платформ. Поддержка карьеры, образование в течение жизни. Организация наставничества и экспертной работы выпускников и партнеров. Предоставление сервисов (библиотека, спортивная инфраструктура и др.). Адресные предложения в области поддержки инициатив университета. Организация эндаументов, благотворительных и стипендиальных фондов

Рис. 3. Политика участия и политика причастности  
 Fig. 3. The participatory policy and the policy of partaking

исследователей и управленцев-практиков на целом ряде значимых проблем и задач. В данной статье предлагается стартовая разметка поля этих проблем и задач и обсуждаются несколько важных фокусировок.

1. Субъекты и их активность. Инициативные персоны и группы – наиболее дефицитный ресурс развития университета. Задача политики университета – спровоцировать появление субъектов в своей среде, поддерживать активность персон и команд – авторов различных инициатив (научных, образовательных, предпринимательских, управленческих и др.).

На основе групп активности необходимо формировать широкую коалицию развития, в которую должны включиться различные лидеры и их команды, имеющие собственные приоритеты, идеи, проекты или развернутые практики. Значимым инструментом этой работы является «пространство клуба», в котором обсуждаются замыслы и проекты, смыслы и возможности их реализации, строится общий образ будущего университета.

2. Коммуникации. Для интеллектуального полиса, в котором есть множество центров активности, предельно важно обустроенное открытое пространство коммуникаций: оно обеспечивает представленность различных активностей в публичном поле и дает возможность устанавливать договоренности, вырабатывать и публиковать нормы и правила, в том числе правила самой коммуникации и правила принятия решений.

3. Выстраивание политики как системы принятия решений и оформления договоренностей, включающей:

– «перезапуск» норм и традиций конкретного университетского сообщества, бытующего «общественного договора» (который часто бывает неявным);

– обеспечение участия преподавателей, сотрудников и студентов в процессах развития;

– создание условий для причастности выпускников, попечителей университета, партнеров (бизнеса, других университетов) к работе по развитию университета;

– поиск необходимых организационных и институциональных решений.

Политика развития не сводится к отдельным мероприятиям, она нацелена на изменение всего уклада жизни и деятельности, типа отношений и коммуникаций в университете таким образом, чтобы создать благоприятную среду для появления и реализации научных, образовательных, культурных, предпринимательских и иных инициатив и проектов.

Также необходимо отметить, что лидерство университета по отношению к обществу может и должно проявляться и в сфере политической культуры. В современном мире остры проблемы выстраивания политической коммуникации, наблюдается кризис доверия, доминирование манипулятивных и симулятивных идеологических дискурсов. Университеты как носители гуманитарной культуры могли бы (по крайней мере, для самих себя) создавать и поддерживать иной тип политической коммуникации, в которой рождаются и живут нагруженные смыслами идеологические дискурсы, – и тем самым вносить вклад в формирование политической культуры всего общества.

#### Список литературы

1. Управление современным университетом / под общей редакцией Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. 324 с.

2. Управление деятельностью университета на основе процессного подхода / Г. Л. Овсянникова, Е. В. Кийкова, К. В. Лапик, Е. А. Дроздова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2013. № 3 (21). С. 40–52.

3. *Корытцев М. А.* Реформы высшего образования в контексте политики нового менеджизма // Вопросы регулирования экономики. 2019. Т. 10, № 4. С. 162–170. DOI 10.17835/2078-5429.2019.10.4.162-170.

4. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Олимп-Бизнес, 1999. 408 с.

5. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк : Капитал пляшет под дудку таланта. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 288 с.

6. *Ясперс К.* Идея университета. Минск : БГУ, 2006. 159 с.

7. *Салми Д., Фруммин И. Д.* Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 5–45.

8. *Ле Гофф Ж.* Интеллектуалы в Средние века / пер. с франц. А. М. Руткевича. 2-е изд. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2003. 160 с.

9. *Уваров П.* У истоков университетской корпорации. Лекция 04 февраля 2010 // ПОЛИТ.РУ : информационно-аналитический портал. URL: <https://polit.ru/article/2010/02/04/university/> (дата обращения: 07.04.2020).

10. *Абанкина И. В.* Университетская фрикономика // Модернизация профессионального образования в России и мире: новое качество роста : Международный образовательный форум «Алтай – Азия 2012», Барнаул, 18–20 сентября 2012 г. Барнаул, 2012. С. 31–37.

11. *Вебер М.* История хозяйства. Город. Москва : Канон-Пресс-Ц : Кучково поле, 2001. 576 с.

12. *Ледяев В. Г.* Политика и власть // Государственная служба. Вестник координационного совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной

службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2010. № 1. С. 57–70.

13. Вебер М. Политика как призвание и профессия // Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогресс, 1990. С. 644–706.

14. Институциональная политология : Современный институционализм и политическая трансформация России / под редакцией С. В. Патрушева. Москва : ИСП РАН, 2006. 600 с.

15. Аристотель. Политика. Афинская полития. Москва : Мысль, 1997. 459 с.

16. Политика // Новая философская энциклопедия. В 4 томах. Том 3 / под редакцией В. С. Степина [и др.]. Москва : Мысль, 2010. С. 268–275.

17. Сазонов Б. В. Субъекты развития в системах территориального управления // Социальные трансформации в России: процессы и субъекты. Москва : УРСС, 2002. URL: <https://www.fondgp.ru/publications/субъекты-развития-в-системах-террито/> (дата обращения: 07.04.2020).

18. Ефимов В. С., Лантева А. В. Управление университетом: позиция ректора (концептуальные заметки) // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24, № 2. С. 15–25. DOI 10.15826/umpra.2020.02.011.

19. Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 1/2. С. 155–164. DOI 10.15826/umpra.2019.01-2.013.

20. Мрдуляш П. Б. Организация и ведение стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 4. С. 132–141. DOI 10.15826/umpra.2019.04.034.

21. Зобнин А. В. К определению принципа баланса сил: опыт неинституционального подхода к международной среде // Международные процессы. 2014. Т. 12, № 3 (38). С. 55–69.

22. Матюхин А. А. Парламент как состязательный институт в политико-правовом пространстве // Научные труды «Адилет» (г. Алматы). 2000. № 2 (8). С. 3–13. URL: <https://www.fondgp.ru/publications/парламент-как-состязательный-инстит/> (дата обращения: 07.04.2020).

23. Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Москва : Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2014. 468 с.

24. Аузан А. А. Институциональная экономика : Новая институциональная экономическая теория. Москва : Инфра-М, 2005. 415 с.

25. Ореховский П. А. Инновационная экономика в свете теории неявного контракта // Общество и экономика. 2011. № 3. С. 5–35.

## References

1. Lazarev G. I. (ed.). Upravlenie sovremennym universitetom [Modern University Management], Vladivostok, VGUES, 2005, 234 p. (In Russ.).

2. Ovsyannikova G. L., Kiikova E. V., Lapik K. V., Drozdova E. A. Upravlenie deyatel'nost'yu universiteta na osnove protsessnogo podkhoda [Management of the University on the Basis of the Process Approach]. *Territoria novykh*

*vozmozhnosti. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa* [Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service], 2013, nr 3 (21), pp. 40–52. (In Russ.).

3. Korytsev M. A. Reformy vysshego obrazovaniya v kontekste politiki novogo menedzherizma [Reforms of Higher Education in the Context of New Managerialism]. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki* [Journal of Economic Regulation], 2019, vol. 10, nr 4, pp. 162–170. doi 10.17835/2078-5429.2019.10.4.162-170. (In Russ.).

4. Senge P. Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushcheisya organizatsii [Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization]. Moscow, Olimp-Bizness, 1999, 408 p. (In Russ.).

5. Nordström K. A., Ridderstråle J. Biznes v stile fank: Kapital plyashet pod dudku talanta [Funky Business: Talent Makes Capital Dance]. Moscow, Mann, Ivanov i Feber, 2012, 288 p. (In Russ.).

6. Jaspers K. Ideia universiteta [The Idea of the University]. Minsk, BGU, 2006, 159 p. (In Russ.).

7. Salmi J., Frumin I. D. Rossiiskie vuzy v konkurentsii universitetov mirovogo klassa [Russian colleges in the competition of leading world universities]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2007, nr 3, pp. 5–45. (In Russ.).

8. Le Goff J. Intellectually v srednie veka [Intellectuals in the Middle Ages], Saint-Petersburg University Press, 2003, 160 p. (In Russ.).

9. Uvarov P. U istokov universitetskoj korporatsii [At the Origins of a University Corporation]. Lecture February 04, 2010. Available at: <https://polit.ru/article/2010/02/04/university/> (accessed 07.04.2020). (In Russ.).

10. Abankina I. V. Universitetskaia frikonomika [University Freakonomics]. *Mezhdunarodnyi obrazovatel'nyi forum «Altai–Aziia 2012»: «Modernizatsiia professionsl'nogo obrazovaniia v Rossii i mire: novoe kachestvo rosta»: sbornik materialov (18–20 sentyabrya 2012, Barnaul)* [Proceedings of International Educational Forum «Altai – Asia 2012»: «Modernization of Vocational Education in Russia and the World: a New Quality of Growth» (September 18–20, 2012, Barnaul)], Barnaul, 2012, pp. 31–37. (In Russ.).

11. Weber M. Istoriya khozyaistva. Gorod [The History of Economy. The City], Moscow, Kanon-Press-Ts, Kuchkovo pole, 2001, 576 p. (In Russ.).

12. Lediaev V. G. Politika i vlast' [Politics and Power]. *Gosudarstvennaya sluzhba. Vestnik koordinatsionnogo soveta po kadrovym voprosam, gosudarstvennym nagradam i gosudarstvennoi sluzhbe pri polnomochnom predstavitele Prezidenta Rossiiskoi Federatsii v Severo-Zapadnom federal'nom okruge* [Public Service. Bulletin of the Coordinating Council on Personnel Issues, State Awards and Civil Service under the Plenipotentiary of the President of the Russian Federation in the Northwestern Federal District], 2010, nr 1, pp. 57–70. (In Russ.).

13. Weber M. Politika kak prizvanie i professiya [The Profession and Vocation of Politics]. In: Weber M. Izbrannye proizvedeniya [Selected works], Moscow, Progress, 1990, pp. 644–706. (In Russ.).

14. Patrushev S. V. (ed.). Institutsional'naya politologiya: Sovremenniy institutsionalizm i politicheskaya transformatsiya Rossii [Institutional Political Science: Modern

Institutionalism and Political Transformation of Russia], Moscow, ISP RAN, 2006, 600 p. (In Russ.).

15. Aristotle. Politika. Afinskaya politiya [Politics. Athenian Polity], Moscow, Mysl', 1997, 459 p. (In Russ.).

16. Politika [Politics]. In: V. S. Stepin (ed.), Novaya filosofskaya entsiklopediya [New Philosophical Encyclopedia], vol. 3, Moscow, Mysl', 2010, pp. 268–275. (In Russ.)

17. Sazonov B. V. Sub'ekty razvitiya v sistemakh territorial'nogo upravleniya [Subjects of Development in Territorial Management Systems]. In: *Sotsial'nye transformatsii v Rossii: protsessy i sub'ekty* [Social Transformations in Russia: Processes and Subjects], Moscow, URSS, 2002. Available at: <https://www.fondgp.ru/publications/субъекты-развития-в-системах-террито/> (accessed 07.04.2020). (In Russ.).

18. Efimov V. S., Lapteva A. V. Upravlenie universitetom: pozitsiya rektora (kontseptual'nye zametki) [University Management: Rector's Position (Conceptual Notes)]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2020, vol. 24, nr 2, pp. 15–25. doi 10.15826/umpa.2020.02.011. (In Russ.).

19. Mrdulyash P. B. Proektirovanie razvitiia v formate strategicheskikh sessii [The Practice of Development Planning in the Format of Strategic Sessions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2019, vol. 23, nr 1/2, pp. 155–164. doi 10.15826/umpa.2019.01-2.013. (In Russ.).

20. Mrdulyash P. B. Organizatsiya i vedenie strategicheskikh sessii [Strategic Sessions Organization

and Conduction]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2019, vol. 23, nr 4, pp. 132–141. doi 10.15826/umpa.2019.04.034. (In Russ.).

21. Zobnin A. V. K opredeleniyu printsipa balansa sil: opyt neoinstitutsional'nogo podkhoda k mezhdunarodnoi srede [Balance of Power Principle Revisited]. *Mezhdunarodnye protsessy* [International processes], 2014, vol. 12, nr 3 (38), pp. 55–69. (In Russ.).

22. Matyukhin A. A. Parlament kak sostyazatel'nyi institut v politiko-pravovom prostranstve [Parliament as an Adversarial Institution in the Political and Legal Space]. *Adilet*, 2000, 2(8), pp. 3–13. Available at: <https://www.fondgp.ru/publications/парламент-как-состязательный-инстит/> (accessed 07.04.2020). (In Russ.).

23. Shchedrovitskii G. P. Orgupravlencheskoe myshlenie: ideologiya, metodologiya, technology [Organizational Thinking: Ideology, Methodology, Technology], Moscow, Izdatel'stvo Studii Artemiya Lebedeva, 2014, 468 p. (In Russ.).

24. Auzan A. A. Institutsional'naya ekonomika: Novaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya [Institutional Economics: A New Institutional Economic Theory], Moscow, Infra-M, 2005, 415 p. (In Russ.).

25. Orekhovskii P. A. Innovatsionnaya ekonomika v svete teorii neyavnogo kontrakta [Innovative Economy in View of Latent Contract Theory]. *Society and Economics*, 2011, nr 3, pp. 6–35. (In Russ.).

*Рукопись поступила в редакцию 09.06.2020*

*Submitted on 09.06.2020*

*Принята к публикации 24.10.2020*

*Accepted on 24.10.2020*

#### **Информация об авторах / Information about the authors**

**Ефимов Валерий Сергеевич** – кандидат физико-математических наук, доцент, Центр стратегических исследований и разработок, Сибирский федеральный университет; +7 391 291-27-31; efimov.val@gmail.com.

**Лаптева Алла Владимировна** – Центр стратегических исследований и разработок, Сибирский федеральный университет; +7 391 291-27-31; avlapteva@yandex.ru.

**Valerii S. Efimov** – PhD (Physics and Mathematics), Associate Professor, Center for Strategic Research and Development, Siberian Federal University; +7 391 291-27-31, efimov.val@gmail.com.

**Alla V. Lapteva** – Specialist, Center for Strategic Research and Development, Siberian Federal University; +7 391 291-27-31, avlapteva@yandex.ru.

