

*С. И. ПЛАКСИЙ*  
**Ректор — лидер  
современного  
вуза**

Университет, как высшая форма вуза, — это место встречи творческих личностей и главное образовательное учреждение, где для современного общества и на будущее формируются знающие, понимающие молодые люди, личности, способные быть на высоте все новых и новых вызовов, с которыми им придется столкнуться в своей жизни. Это не новая мысль. Более 60 лет назад Карл Ясперс писал: «Жизнь университета зависит именно от личностей, в то время как институт лишь условие. И оцениваться институт будет в соответствии с тем, сумел ли он привлечь достойные личности и создать условия для их коммуникации, исследования и преподавания». Конечно, огромное значение имеет личность преподавателя, с которым студенты сотрудничают изо дня в день. Именно поэтому ведущие университеты мира стремятся привлечь к себе лучших преподавателей и ученых, способных обеспечить элитное обучение и устойчивое положение вуза. Но облик университета в целом, условия и содержание образовательного процесса, совместной деятельности всех его участников во многом зависят от ректора.

Известно, что «каков поп — таков и приход». Конкретизировав данную формулу, можно сказать, что каков ректор — таков и вуз, таковы его сотрудники, преподаватели и студенты. Как минимум, это справедливо по отношению к их образовательной деятельности. Если ректор — яркая творческая личность, да еще и умелый, знающий менеджер, то и вуз приобретает соответствующее лицо, становится подлинным центром духовной жизни. Наиболее успешные современные российские вузы сформировались и развиваются в непростых условиях и таковыми являются во многом благодаря их лидерам.

В повседневной деятельности ректора на первое место по временным затратам и повседневным

результатам безусловно претендуют его управленческие способности и действия. Даже если ректор великолепный педагог и выдающийся ученый, но неумелый менеджер, не любящий и не умеющий управлять людьми и организовывать дела, авторитетным и эффективным лидером он не станет. Выдающийся американский менеджер Ли Якокка об управлении организацией говорил: «Вы можете «свалить дурака» в чем угодно, и Вам дадут шанс исправиться. Но если Вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, тут Вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо поди прочь». Хороший руководитель крупной организации всегда становится ее рабом, прикованным к своему делу, как к галере: «грести» он должен каждый день и постоянно. Не исключение из этого правила и ректор. Вуз — это и конвейер, и творческая мастерская, и собрание большого количества разновозрастных, разнонаправленных, но, безусловно, амбициозных людей с большим уровнем запросов и требований. Поэтому управление ими требует большого управленческого мастерства и самоотдачи.

Но эффективный руководитель вуза не может быть только хорошим менеджером. Он должен глубоко знать, понимать, направлять само содержание деятельности своей организации, своих подчиненных и многообразные процессы, среди которых главными являются образовательный и научный. Ректор обязан быть как умелым и дальновидным управленцем, так и авторитетным педагогом, ученым, которому подчиняются не в связи с его положением начальника, стоящего над людьми, а, прежде всего, потому, что он име-

ет авторитет как специалист в главных направлениях деятельности вуза. Но и этого мало. В условиях рыночных отношений ректор должен быть еще и предпринимателем, постоянно выдающим экономическую целесообразность, возможности и пути зарабатывания средств, стимулирования субъектов образования, способным эффективно распоряжаться финансами и материальной базой вуза. Сочетание всех перечисленных свойств встречается довольно редко. Между тем, в Московском гуманитарном университете именно такой ректор — лидер — ученый, компетентный во всех вопросах работы вуза; педагог, любящий студентов и умеющий сотрудничать как с ними, так и с преподавателями; современный эффективный менеджер и предприниматель, ориентированный на инновации и устойчивость развития вуза.

Существует мнение, что в вузе, с учетом высокопрофессионального коллектива, академических свобод и гуманистических ориентиров, нужен демократичный и мягкий лидер, способный повести за собой сотрудников исключительно силой убеждений, личного примера, научного и нравственного авторитета, а иерархии должны быть гибкими и достаточно условными. Иначе говоря, предполагается большая специфичность вузовского менеджмента. Однако специалисты доказывают, что это не так. Есть общие принципы оптимального, эффективного управления, которые распространяются на вузы. Различия в менеджменте, например, на промышленном предприятии и в вузе, конечно, существуют, поскольку они имеют разную миссию, стратегию, организационную структуру, предмет деятельности и кадры. Но, как отмечает один из самых больших авторитетов в этой области Питер Друкер, в таких случаях «различия наблюдаются в основном в терминологии, принятой в разных организациях; другими словами, различия носят скорее прикладной, нежели принципиальный характер. Задачи и проблемы тоже во многом схожи... Вообще говоря, 90% или около того всех проблем организаций одинаковы»<sup>1</sup>. Мало того, по его мнению, об-

разование та сфера, где «менеджмент сегодня наиболее востребован; именно там практическое применение менеджмента, построенного на прочных принципах, опирающегося на теорию, может в кратчайший срок дать самые лучшие результаты».

При этом называются определенные организационные принципы менеджмента, которые действенны и в вузе. Их определяет П. Друкер. «Принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачной. Служащие должны знать и понимать структуру учреждения, в которой работают. Второй принцип: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции». «Сейчас много говорят о «конце иерархии». Это просто чушь. В любой организации должен существовать непрерываемый авторитет, «босс», — тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, — а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, — от четкого руководства зависит само существование организации». «Объем власти должен быть соразмерен объему ответственности». «Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного «хозяина». Четвертое: «количество уровней должно быть минимальным... согласно теории информации, каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения»<sup>2</sup>.

Обратим внимание также на формулировку П. Друкера «единственно правильного способа управления персоналом» в организациях с преимущественно умственным трудом. Он пишет: «В современных условиях взаимоотношений «начальника» и «подчиненных» больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта, а не традиционную схему «я начальник, ты дурак»... Так же, как оркестр может свести на нет усилия самого лучшего дирижера, и уж тем более самого деспотичного, — работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руково-

дителя». Может быть, следует сформулировать задачу управления в организациях умственного труда по-новому: вообще отказаться от «управления кадрами». Исходной точкой как теории, так и практики может стать «определенный результат — как, например, в случае оркестра, которым управляет дирижер, или футбольной команды. Для них главное — качество исполнения и победа в игре соответственно». В этой связи потребуются «совершенно иные подходы к работающим в организации и к их работе. А именно:

Людьми не надо «управлять».

Задача — направлять людей.

Цель — сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника»<sup>3</sup>.

Все сказанное имеет прямое отношение к менеджменту в современном вузе, эффективность и достижение успеха которого напрямую связаны, с одной стороны, с единоначалием, прозрачностью, подчинением, строгой, оптимальной и ясной иерархией, а с другой стороны, с партнерскими отношениями, взаимопониманием, сотрудничеством, «направлением людей», «максимальной эффективностью специфических навыков и знаний» преподавателей и сотрудников. Ученого нельзя заставить, принудить хорошо исследовать, а преподавателя — качественно учить и воспитывать. Но можно создавать соответствующие условия и стимулы, убеждать и направлять. В одном из интервью И. М. Ильинский говорил: «Считал и считаю, что для достижения успеха в первую очередь необходимо знать, как общаться с людьми... Я смотрю на работника как на личность, обладающую достоинствами, которые он хочет реализовать... Успех сопутствует тому, кто не только умеет думать, работать и говорить сам, но кто слушает других и считается с ними... Мы должны были научиться работать по-новому, ощутить свое качественно новое единение, качественно новую целостность, в основе которых не механическая дисциплина, а общий экономический, материальный и духовно — нравственный интерес»<sup>4</sup>.

**Оптимальный тип управления** специалисты называют по-разному. Например, А. Маслоу говорит о «просвещенном менеджменте», который призван обеспечить синергизм организации, когда каждый ее участник, «преследуя собственные цели, способствует достижению целей других членов сообщества» и появляется «нечто единое, цельное, слитное, некое новое образование более высокого порядка». Но, при этом, он считает, что «идеального абсолюта менеджмента» на практике не бывает. «Оптимальной является та управленческая политика, которая наилучшим образом отвечает объективным требованиям, определяемым реально сложившейся ситуацией», «которая дает наилучший результат». Ее оценки «определяются продуктивностью, удовлетворенностью работников, низким уровнем текучести кадров, низкой заболеваемостью, высокой дисциплиной и т. д.»<sup>5</sup>. Таким образом, «просвещенный менеджмент» своей целью имеет два продукта или результата. С одной стороны, это **экономическая продуктивность**, количество и качество товаров и услуг, получаемый доход и т. д. А с другой стороны — **человеческий продукт**, т. е. самочувствие и удовлетворенность работников, «их движение к самоактуализации», самоуважение, лояльность и т. д. И чем более сложный состав организации и выше в нем доля умственного труда, тем важнее вторая сторона, которая во многом определяет первую. Во всех таких организациях именно сотрудники и их сплоченность становятся основным **конкурентным преимуществом**. Но чтобы сотрудники сплотились вокруг определенных целей и действовали эффективно, сложилась команда, **необходим лидер**, который такие цели поставит и объединит людей и возглавит их не ради самой власти для себя, а ради дела.

«Лидер» в переводе с английского означает «ведущий» (руководитель, возглавляющий, глава, идущий первым). Словом, лидер тот, кто ведет других вперед, к цели. В организации лидер обеспечивает не только ее выживание, но и необходимые преобразования, когда «сбрасывается» отжившее и «на-

рацивается» новое — полезное и для организации в целом и для всех ее членов. Лидеры особенно нужны в эпоху масштабных перемен. Когда в кризисных ситуациях в руководстве организации нет подлинного лидера, способного четко сформулировать цели, взять на себя ответственность, объединить людей в эффективной деятельности, тогда она теряет свою конкурентоспособность, работоспособность, а часто просто перестает существовать.

Между тем в последние полтора десятилетия высшее образование вообще и каждый вуз в частности претерпели крутые изменения, но еще большие предстоят в ближайшем будущем. Эти перемены предполагают определенный тип управления, которое могут возглавить «лидеры перемен». Для периода потрясений, который сейчас страна, образование переживает, перемены — это норма, и к ним нужно быть готовыми, относясь как к неизбежности. Как отмечает П. Друкер, «Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать». И если организация, в том числе университет, «не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен, — те, кто чутко улавливает тенденции изменений и мгновенно приспосабливается к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности». «Подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей»<sup>6</sup>.

Сегодня Московский гуманитарный университет является одним из лидеров перемен в российском высшем образовании. А началось все с того, что в свое время в этом вузе появился ректор — лидер перемен. В мае 1994 г. вновь избранный ректор говорил, что вуз вынужден «приспосабливаться к ситуации, то есть смотреть на жизнь реалистично и прагматично», «продолжать жить в режиме быстрого реагирования на перемены,

приспосабливаться к постоянно изменяющейся обстановке», но надо «действовать новаторски, с опережением», «отбрасывать устаревшее» и накапливать, наработать «новые качества»<sup>7</sup>.

Это позиция не пассивного выжидания, а стратегия использования «окна возможностей», «планового совершенствования», «инициирование перемен», «создания будущего» вуза. Активность ректора И. М. Ильинского, достаточно быстрое создание команды и объединение подавляющего большинства вокруг ясных общих целей, тесно связанных с интересами каждого, дали возможность избежать серьезного «сопротивления переменам» и далее перейти вузу к стратегии развития, стать одним из ведущих в переменах. Так формальное и неформальное лидерство одного человека обеспечили выживание вуза в лидеры перемен.

Наличие просвещенного и эффективного лидера является ключевым фактором успешности организации, и ее синергизм при серьезных масштабах не может быть стихийным. За крупными успехами любых организаций всегда скрывается не только команда, но и лидер. А. Маслоу выделяет два типа лидерства: «В одном случае человек стремится к власти над другими людьми, в другом — к власти, которая позволит ему решить данную задачу», сохранить и усилить ценности «второго уровня: истины, блага, красоты, справедливости, совершенства, порядка и т. д.». «Такая власть позволяет построить лучший мир или сделать его совершеннее». Личность такого типа без малейших раздумий возьмется за исправление ситуации. Лидерство в этом случае синонимично чувству долга, когда человек берется за дело, ведет людей за собой, поскольку чувствует или знает, что он может справиться с ситуацией лучше других<sup>8</sup>.

«Тотальное отождествление со своим трудом, со своими обязанностями», прева-лирование «долга или призвания, или обязанностей», которые становятся «составной частью личности», «лидер считает себя лицом, которое может справиться с данной за-

дачей лучше других» и берется за нее «потому, что он считал ее выполнение своей обязанностью». Таковы черты подлинного лидера в масштабном деле.

Одно из преимуществ лидера состоит в том, что он может следовать собственным путем. «Его радует хорошая или хорошо выполненная работа, формирование эффективной и совершенной организации... Это своего рода инстинкт мастерства». «Он сильнее других стремится к совершенству окружения и радуется тому, что у него существует такая возможность». «Лидер должен быть более эффективным, более способным и более одаренным человеком, чем последователь. В этом случае вероятность успеха повышается»<sup>9</sup>.

Опыт показывает, что успех — это результат деятельности эффективных сотрудников, возглавляемых лидером, сплотивших их вокруг значимых целей организации, совпадающих с интересами всех ее членов. Таким лидером может быть только человек ответственный, способный вести себя твердо, компетентный, надежный, предсказуемый, точно знающий, что нужно для дела и готовый все свои силы отдать для пользы дела. На Ученом Совете Института молодежи 7 февраля 1994 года, когда И. М. Ильинского назначили на должность ректора, он объяснил свои мотивы готовности взять на себя лидерство и ответственность за судьбу разваливающегося в ту пору вуза так: «Если я говорю «да», если я соглашаюсь быть ректором, то зачем? Моя амбиция вполне объяснима: я люблю ту территорию, тот Институт, где я работаю уже 20 лет.

Я уважаю себя и не хочу больше находиться в той унижительной ситуации, в которой мы были. Мы должны овладеть ситуацией, мы должны ее побороть. Мы вместе, а не я один. Как много бы не значил первый руководитель (его роль я прекрасно понимаю), но я могу это сделать только вместе с вами... Мы жизнь прожили вместе. И будем жить дальше лучше, чем жили»<sup>10</sup>. В одном из интервью Игорь Михайлович говорил: «Наступил момент, когда я до конца осознал, что

Институт молодежи находится на краю гибели. Неотвратимо». «Ощущение близкой гибели владело многими». «Стало жутковато за судьбу вуза и за свою лично». «Стало ясно, что катастрофичность положения вуза в ее истинном (внутреннем), а не внешнем значении (финансовый кризис) была результатом кризиса целей или кризиса управления. Успех же управления (определения стратегии, текущих целей и т. п.) зависит от качества мыслей руководства.

Надо было перенацелить деятельность Института». В качестве основных источников «развития и будущего успеха выступали»: «сила ума управляющих процессом развития;...сила воли управляющих и энергия работников; ... сила денег, но только заработанных нами».

Под угрозой было само существование вуза в целом, и главной причиной такой ситуации были кризис управления, вернее его беспомощность, и отсутствие замыслов, целей, которые определяли бы общую логику, направление развития, которые объединяли работающих преподавателей, менеджеров, сотрудников. Нужен был лидер, который бы относился к выживанию и развитию вуза как к делу своей жизни, служил бы делу, стал бы ректором не ради власти как самоцели, а для выведения вуза из кризиса, обеспечения необходимых перемен и эффективного решения проблем.

Для обеспечения выживания и развития вуза мало только амбиций, а необходимы лидерские качества: понимание происходящего, четкая постановка целей и задач, умение организовать себя и других, огромная работоспособность и настойчивость, высокий уровень разнообразных знаний и компетенций. Все эти качества были у И. М. Ильинского, и он их демонстрировал на протяжении двух десятков лет работы в Институте, до избрания на пост ректора, добиваясь сплочения руководимых им коллективов и достижения ими высоких и значимых результатов. Об этом говорили члены ученого Совета Института молодежи. Профессор Б. А. Ручкин: «Выбрав этот путь, он опять совершает по-

ступок. Нам, людям, которые ближе к нему находятся, не сосчитать череды этих поступков. На моих глазах это происходило по-разному и много раз. Но я хочу сказать, что их многих-многих поступков этот поступок — в ряду самых больших. Человек берет на себя такую высокую ответственность... Почему еще есть вера в него? Потому что... он умеет создавать команды».

Профессор А. А. Королев: «Все мы смотрим с надеждой на то, что появился человек, своего рода пассионарий, человек с сильной волей, энергией, который знает, что он хочет. Мы его знаем не один год, не одно десятилетие. Человек он прямой, талантливый... Игорь Михайлович — личность незаурядная... учитывает чужое мнение; если хотите, уважает разномыслие, различные подходы к решению тех или иных проблем. Игорь Михайлович представляет такой тип руководителя, который действительно располагает тех людей к работе, которые являются его единомышленниками. Как человек, который встречает на своем пути какие-то преграды, он их преодолевает».

Профессор А. И. Шендрик: «Для меня чрезвычайно важно то, что у Игоря Михайловича есть несколько качеств... Он чувствует то новое, что всегда оказывается на переднем крае науки, он способен оценить степень прогрессивности того или иного научного направления...

У Игоря Михайловича есть следующее качество — это потрясающая интуиция, и не только в жизненном, а и в организационно — прикладном плане. Он чувствует людей в полном смысле этого слова...

И последнее — у него есть деловая хватка. Это немаловажное качество, особенно для человека, который становится во главе очень сложного, противоречивого коллектива, для человека, перед которым будет стоять огромное количество очень сложных, трудно разрешимых проблем».

Выше приведены выдержки из стенограммы выступлений на Ученом Совете Института молодежи 7 февраля 1994 года трех уважаемых в коллективе профессоров. Но

и почти все другие выступающие, а не только они, говорили о наличии у Игоря Михайловича качеств незаурядного, яркого, эффективного лидера, способного вывести вуз из кризиса, мобилизовать и организовать его преподавателей и сотрудников на решение сложных задач, связанных с выживанием и развитием вуза.

Более двенадцати лет работы И. М. Ильинского на посту ректора вуза, который за это время стал одним из ведущих гуманитарных университетов страны, показали, что высокие оценки его лидерских качеств, данные коллегами в 1994 г., были не случайными. С самого начала своей работы он стал не только формальным лидером, т. е. по должности, а подлинным эффективным лидером перемен во всем и всегда. Такое лидерство уже само по себе становится одним из решающих конкурентных преимуществ вуза.

Как отметил в одном из интервью И. М. Ильинский, «Лидер лидеру — рознь... Ректор обязательно должен быть лидером своего коллектива — не только формальным, в связи с должностью, а настоящим — по своей природе. Формальным и неформальным лидером — в одном лице и обязательно уметь работать на опережение ситуации. Слово «ректор» в переводе означает «управляющий». Но ведь и управлять можно по-разному: можно — как дирижер оркестром (вы играйте, а я буду создавать ансамблевость, но лучше — знать каждое направление деятельности и соучаствовать, а может быть, и доминировать в нем). Что-то вроде играющего тренера в команде. И тогда люди, занимающиеся конкретным направлением, подчиняются тебе не потому, что ты — начальник, а потому, что признают твою компетенцию и неформальное лидерство. Формальное лидерство дается должностью, неформальное — завоевывается личностью».

Ректор — личность привлекает в свой вуз достойных личностей, создает им условия для самореализации, исследований, преподавания, развития студентов не только как профессионалов, но и как людей, способных обеспечить благополучие своей

семьи и страны в целом. Масштаб личности ректора «задает» масштаб деятельности всего вузовского сообщества. В российских условиях положение ректора особенно значимо, а требования к его компетенциям и личным качествам повышенные, так как он перманентно антикризисный управляющий, от которого зависит выживание вуза и его перспективы. Ректоры почти всех успешных российских вузов — личности. Я говорю «почти», потому что есть среди них и подставные фигуры, и марионетки, и просто хитрые люди. Исключения из правил неизбежны. Но подавляющее большинство ректоров лучших вузов — это люди умные и умелые. Именно они спасли российское высшее образование, что, конечно, вовсе не предполагает их святость или безошибочность во всем.

Судьба негосударственного вуза зависит от ректора еще больше, чем государственно. Потому что здесь ничего не гарантировано извне, а все является результатом создания, развития и реализации внутренних сил, собственного потенциала. Многие негосударственные вузы можно назвать авторскими, т. е. «скроенными» по задумке и усилиями ректоров. Хорошо это или плохо — другой разговор. Бывает разное. Но это факт. Как отмечает И. М. Ильинский, «кроме всех «объективных причин» (законы, отношения властей и т. д.) судьба негосударственных вузов в решающей степени зависит от субъективного фактора, а именно от руководителей негосударственных вузов, и в первую очередь от ректоров. «Прежде всего потому, что современный вуз — очень сложная организация, независимо от количества студентов и работников в нем. Сегодня на первом месте стоит не объект, а предмет управления — образование. Безумная динамика современной жизни постоянно ставят руководителя вуза перед новыми проблемами... Сегодня, как никогда, руководитель вуза должен уметь быстро и эффективно находить выход из неблагоприятных, нетривиальных ситуаций, добиваться более высокой эффективности при меньших ресурсных затратах. На ос-

новании знания прошлого, настоящего и общих тенденций развития руководитель должен ясно представлять, что может произойти в будущем. Те, кто не в состоянии предвидеть перспективу, могут соответствовать только сиюминутным требованиям, но являются «концептуально слепыми»<sup>11</sup>. Такова общая высокая планка для ректоров негосударственных вузов. Они, если хотят живучести и устойчивого развития для своей организации, должны во всем и перманентно «брать большую высоту», чем их коллеги в государственных вузах, «бежать быстрее и тщательнее избегать ловушек», поскольку на их пути опасностей больше. Но есть и общие требования к ректорам, независимо от статуса вуза.

Управление такими сложными, многопрофильными организациями, какими являются современные вузы, рассматривается экспертами Европейского союза как «одна из наиболее сложных сфер общественного управления вообще». Во-первых, ректор отвечает и за учебную, и за научно — исследовательскую деятельность, и за административные, хозяйственные, финансовые дела. Во-вторых, увеличиваются различные риски и осложнения, появляются новые требования и вызовы, поэтому ректор должен уметь предвидеть, ясно представлять, что может произойти в будущем, предвидеть образовательные запросы общества и личностей на среднесрочную перспективу. Настоящие руководители, по оценкам экспертов, должны обладать следующими качествами:

- интеллектом выше среднего уровня;
- психической уравновешенностью;
- повышенным уровнем активности;
- способностью обеспечивать целенаправленную деятельность вуза;
- высоким искусством устанавливать и поддерживать взаимоотношения с людьми;
- готовностью пойти на риск;
- политической прозорливостью<sup>12</sup>.

Вуз — организация, созданная на длительную перспективу, для подготовки специалистов, которым предстоит работать 30–40 лет. Поэтому руководство вуза не может не думать о будущем, оно обязано планировать

и строить свою деятельность на долгосрочной основе. Без стратегического видения и управления вуз не может иметь ясной перспективы, четких ориентиров, а поэтому обречен на прозябание, а в условиях рыночных отношений — на медленное или быстрое умирание.

Роль ректора в вузе значительно шире, чем просто руководство людьми и процессами, занятия наукой и педагогикой, обеспечение его функционирования здесь и сейчас. Главное в деятельности ректора — это видение перспективы, выработка и обеспечение выполнения стратегии. Все остальные менеджеры вуза ограничены профилями своей деятельности и не в состоянии охватить все особенности ситуации и перспективы. Кроме того, у них нет полномочий и уверенности для поддержки выбранной стратегии. В силу своего особого положения и единоначалия только ректор твердо может сказать «да» или «нет». И только он может убедить или принудить последовательно выполнять избранную стратегию. За редким исключением, вуз ведет за собой ректор, но как он может вести, если сам не знает, куда намерен идти? Поэтому во всей совокупности необходимых для ректора — лидера свойств и компетенций, ведущую роль играют качества мыслителя и стратега, понимающего реалии и перспективы. Без этих качеств и организаторские, и предпринимательские способности и усилия могут привести вуз к ложным или заниженным целям и задачам, а следовательно, и к соответствующим результатам. Только педагог и ученый также не сможет организовать, настроить и мобилизовать разномастное вузовское сообщество на достижение великих образовательных целей и одновременно на материально — финансовое благополучие руководимого учебного учреждения.

Ректору должен быть присущ стратегический тип мышления и стратегический тип управления, когда он, опираясь на имеющийся потенциал организации и развивая его, учитывая всю совокупность внешних и внутренних обстоятельств, видит и ставит

перед своей «командой» перспективные и масштабные цели, ориентируется на запросы потребителей, осуществляет гибкие и своевременные изменения в организации, создает конкурентные преимущества и добивается достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей. Он всегда ставит вопросы и отвечает на них: «Где мы?», «Кто мы?», «Куда мы идем?», «Куда надо идти?», «Как достичь цели?», «Что не так?», «Как надо?», «Что надо изменить?».

Идеальный вариант, когда ректор не только умелый организатор, умный человек, ставящий интересы вуза во главу угла, но и мыслитель, способный порождать, генерировать новые идеи, формировать его стратегию успеха, вдохновлять преподавателей и студентов на достижение высоких результатов. Такие ректоры обеспечили в непростых российских условиях последних пятнадцати лет не только выживание, но и определенное развитие высшего образования. Одним из них является ректор Московского гуманитарного университета, профессор Игорь Михайлович Ильинский, создавший один из лучших вузов России. Это неординарная, яркая личность, мыслитель, стратег, предлагающий свое видение развития вуза, обеспечивающее ему возвышение до уровня, соответствующего вызовам XXI века. Чтобы достичь его, он много думает, изучает мировой опыт высшего образования, пишет об этом книги. Опубликованные им в последние годы три книги по проблемам образования можно назвать уникальными по сплаву теории и практики. Не случайно его работы дважды нашли отклик у Патриарха Московского и всея Руси Алексия II, который по поводу одной из них написал: «Сердечно благодарю Вас за книгу «Негосударственные вузы России: опыт самоидентификации», автором которой Вы являетесь. Выражаю Вам искреннюю благодарность за Ваш труд, несомненно нужный и полезный всякому заинтересованному читателю. От души желаю Вам крепости душевных и телесных сил и благословенных от Господа успехов в Ваших дальнейших трудах».



Должность ректора предполагает сложный и многопрофильный труд, а значит и наличие, наращивание соответствующих знаний, компетенций, глубокое понимание многих граней и сторон высшего образования, видение реальностей, тенденций и перспектив. Книги и статьи И. М. Ильинского об образовании «выросли», сложились из мыслительных усилий в практической работе и из желания наилучшим образом понять, что в образовании происходит и каковы его возможности, из стремления, осмысливая и используя свой лучший и мировой опыт, «превратить» свой вуз в один из лучших, вести его по более качественным ступеням к новым высотам.

Он умеет видеть дальше, быстрее и глубже других, так формулировать мысли, что они становятся сущностными, ясными, понятными, вбиваются в память и становятся «твоими». Игорь Михайлович — одно из редких исключений из правила, которое сформулировал известный философ Мераб Мамардашвили по поводу осмысления общественной жизни, гуманитарной сферы. Практика подтверждает, что «самая большая мысленная каша у нас именно в этой области. Вот уж где мы мыслим так грязно, что просто руками разводишь. Иногда посмотришь на себя и своих соотечественников вокруг и думаешь, что у нас мозги волосами проросли и жалкие полумысли мечутся в этой чаще внутри нашей головы»<sup>13</sup>.

Одной из главных отличительных черт Игоря Михайловича как ученого и как практика, руководителя вуза является уникальное умение и стремление строго, четко и понятно формулировать проблемы и указывать пути их решения, вникать в самую суть явлений, ясно излагать сложные вещи на бумаге и в устной речи. Он много думает, ясно мыслит, порождает массу идей, четко их формулирует.

Формула — это краткое и точное словесное выражение, определение предмета, его сути, главных сторон, аспектов. Это шаг, некоторое приближение к абсолютной истине, которое дает возможность успешно решать

определенные задачи. И. М. Ильинский обожает формулы, любит точно определять предмет, ориентиры, цели, пути их достижения и критерии оценки. Системность и динамичность мышления, анализ практики и жизненный опыт лежат в основе его способностей и умения к четким формулировкам. Таков он как в теоретических поисках, так и в повседневной практической деятельности. Рассуждая о законах и формулах в общественной сфере, И. М. Ильинский, в своем выступлении перед студентами 1 сентября 2005 г., говорил: «В обществе, в человеческих отношениях, в отличие от неживой природы, неизмеримо больше случайностей, поэтому кажется, что здесь нет места законам, а значит и формулам. Но это не так. Просто в обществе все намного сложнее... Жизнь человека проходит под знаком неопределенности, но это не значит, что в ней нет постоянных составляющих... Социальные формулы существуют и все-таки работают, хотя не столь однозначно, как математические, физические и т. п. Результаты решений тут неизмеримо более изменчивы... Сотни формул назову, которые принимаются нами лишь как удачные, красивые фразы, афоризмы. Но многие из них самые настоящие формулы. Правда, надо понимать их смысл, уметь ими пользоваться»<sup>14</sup>.

Умея строго, четко, ясно и красиво думать и выражать свои соображения, И. М. Ильинский очень ценит это и в других. Не случайно его друзьями — единомышленниками стали выдающиеся интеллектуалы нашего времени: Никита Николаевич Моисеев и Александр Александрович Зиновьев. Они нашли друг друга по умению мыслить, порождать, генерировать идеи, формулировать их и заботиться о судьбе страны, науки, образования. Но надо иметь в виду, что этот талант формулирования бесконечно, оттачивался и оттачивается ныне И. М. Ильинским огромной мыслительной, творческой работой, интеллектуальными и волевыми усилиями. А еще он феноменально настойчив в реализации своих формул. Именно поэтому этот его талант многократно давал блестящие ре-

зультаты, приводил и приводит к успеху. Причем успеху не частному, а имеющему жизненно важное значение для многих.

Почему же одним все-таки удается говорить ясно, глубоко проникая в суть вещей, а другим — нет? Однажды я спросил об этом И. М. Ильинского. Он ответил: «Очень непростой вопрос. Отмечу лишь несколько моментов. Первое — сила логического интеллекта. А это не просто количество извилин в левом мозговом полушарии. Это степень задействованности этого полушария и умение использовать его возможности, которые от природы у каждого человека, конечно же, разные. Мне кажется, что у большинства гуманитариев эта часть мозга в значительной мере атрофировалась из-за длительного его неиспользования. Там «застыла» таблица умножения, правила сложения, вычитания, деления, умножения и т. п. Не более. Слова «дифференциал», «интеграл» и т. п. звучат для них причудливо и никчемно. Мозг гуманитария (во многих случаях) плохо организован, неупорядочен, это своего рода сундук знаний, где вещи свалены в кучу. Вот отсюда и «каша в голове», о которой говорил Мамардашвили».

Игорь Михайлович подметил, что многие лучшие гуманитарии часто выходят из среды естествоиспытателей, математиков.

Среди них академик РАН Н. Н. Моисеев, который возглавлял Русский интеллектуальный клуб. Игорь Михайлович дружил с этим всемирно известным ученым в то время, когда тот увлекся гуманитарными науками, хотя до этого Н. Н. Моисеев несколько десятилетий занимался математикой и добился в этой области выдающихся результатов. Потом Никита Николаевич резко оставил математику и вплотную взялся за проблемы устойчивого развития, глобальные аспекты жизни и даже вопросы педагогики, воспитания молодежи. Через несколько лет Н. Н. Моисеев стал признанным авторитетом, ведущим исследователем в этих областях.

Или взять фигуру А. А. Зиновьева, которого все знают как выдающегося русского мыслителя, социолога и писателя. Но дело

в том, что в тридцать с небольшим лет он заведовал кафедрой логики МГУ им. М. В. Ломоносова и уже тогда стал звездой мировой величины. И при этом «слишком логично» размышлял о происходившем в советском обществе. Он пришел к выводу, что если не предпринять нужных мер, СССР рухнет. Это было в конце 70-х годов. Его осудили, приговорили к семи годам лишения свободы, выслали из страны. С 2000 года, после возвращения из изгнания, он до своей кончины в мае 2006 года работал в МосГУ.

И. М. Ильинский неоднократно писал, что «Интеллект — это не только способность мыслить. Интеллект — понятие многогранное: наряду с логическим, существуют такие виды интеллекта, как визуальный, музыкальный и т. п. Чтобы хорошо думать, надо уметь слушать и слышать, смотреть и видеть, глубоко чувствовать и т. п. Моисеев страстно любил и понимал музыку, прекрасно разбирался в живописи, говорил страстно. Все это в полной мере относится и к Зиновьеву. К тому же он сам прекрасный художник. Пишет не только прозу, но и стихи.

Вот вам два наглядных живых примера синтеза точного, естественно-научного и социально-гуманитарного знания в головах и душах этих людей. Да, наверное в генах каждого из них было предзаложено многое. Но именно соединение логического, рационального с чувственным, эмоциональным, социальным, иррациональным и переживание его в одной душе, осмысление в одной голове привело к таким выдающимся результатам».

Игорь Михайлович говорит: «Что касается меня, то тут, как говорится, «труба пониже и дым пожиже». Тем не менее, некоторые сходства налицо. Двенадцать лет (с 14 до 26) я изучал точные, естественные и технические науки (техникум, танковое училище, институт инженеров железнодорожного транспорта). Я привык решать задачи по схеме: дано; требуется доказать; далее — размышления по непротиворечивой схеме, если хочешь получить верный ответ.

О том, что объективные социальные законы существуют, я узнал рано. Люди не хо-

тят знать социальных законов, сознательно игнорируют их, поступают так, будто их нет. И платят за это страданиями и жизнями.

Я — не из этого числа. И я тоже пытаюсь задействовать оба полушария, соединяя рациональное, логическое с моим эмоциональным восприятием происходящего, ставшего предметом моего внимания, не исключая тех советов, которые мне дает моя, как мне кажется, довольно сильная интуиция. Я ищу формулы оптимального решения проблем на основе диалога. Но когда он заходит в тупик, я решаю вопрос, полагаясь на свой взгляд. Я оптималист, но знаю, его истина не всегда лежит посередине, иногда она оказывается и на краях». Выше изложены мысли Игоря Михайловича не из публикаций, а высказанные в личных и коллективных беседах. Это мое вольное изложение, но суть его размышлений вполне «схвачена».

Достижения успеха в том деле, которым занимается Игорь Михайлович, всегда было и есть для него главным. Он, как личность, не может остановиться на полууспехе, полуреультате, малом успехе. Ему всегда нужен «Успех» с большой буквы. Поэтому поиск и обоснование магической «формулы успеха» для И. М. Ильинского неслучайны, а результат его склада ума, интеллектуальных и волевых усилий — главное дело его жизни. Находясь в поиске уточнения и обогащения «формулы успеха» для своего вуза, он думает и обо всей системе образования, исходя из того, что «социальные формулы «работают» с той же точностью и эффективностью, что и формулы математические, химические, физические, если они правильно составлены, если тот, кто взялся их использовать для решения практических задач, принимает во внимание все компоненты, не допускает ошибок по ходу решения». Хотя, конечно, у таких формул есть и своя специфика: их реализуют люди со своими большими или меньшими способностями, большей или меньшей заинтересованностью и настойчивостью. Успех не может прийти сам по себе. Он — результат осмысленных и целенаправленных усилий.

В последние годы И. М. Ильинский много пишет о проблемах образования. Это его способ практического освоения и развития теории, с одной стороны, а с другой — обогащения практики образования путем вовлечения всего мирового опыта и открытия новых смыслов. В одном из интервью он говорил: «Книги я пишу потому, что не знаю лучшего способа познания действительности, чем писательство: чтобы писать, надо прочитать то, что по тому или иному вопросу написали до тебя. Так в ходе анализа и синтеза рождается на свет нечто новое, твое. Главное в моем писательстве, что я сам начинаю понимать то, что вчера мне было неясно или чего я даже не знал. Я учусь, я расту — это главное. «Образование через всю жизнь» — это требование для всех, а не только для студентов. Для ректоров — в том числе. А может, прежде всего». Сам Игорь Михайлович однажды сказал мне: «До того как я стал ректором, проблемами образования углубленно не занимался. Во всяком случае, оно не было предметом моего научного интереса, но с 1994 года вынужден был углубиться в них». А дело в том, что должность ректора предполагает сложный и многопрофильный труд, а значит и наличие, наращивание соответствующих знаний, компетенций, глубокое понимание многих граней и сторон высшего образования, видения реальностей, тенденций и перспектив. Его книги и статьи об образовании «выросли», сложились из его мыслительных усилий в практической работе и из желания наилучшим образом понять, что в образовании происходит и каковы его возможности, из стремления, осмысливая и используя свой лучший и мировой опыт, «превратить» свой вуз в один из лучших, вести его по более качественным ступеням, к новым высотам. Поэтому в его книгах «живое знание», а истинность многих идей подтверждена практикой все более успешного вуза, который он возглавляет более 12 лет и который за эти годы вырос количественно почти в 15 раз, качественно преобразовался, саморазвернулся, совершил восхождение до полноценного университета —

одного из лидеров гуманитарного образования в России, получившего признание в международном образовательном сообществе. Содержащиеся в публикациях И. М. Ильинского размышления можно назвать «живым знанием» и потому, что ему присуще внутреннее развитие, развертывание, а не «голая» претензия на завершенность. Для него писать книги и статьи — означает мыслить и, благодаря этому, не просто рассудочно получать новые знания, а понимать, извлекая опыт, созидать новый.

Тема образования не стала для И. М. Ильинского единственной, но, безусловно, является одной из основных, потому что став ректором вуза, он не может работать и руководить другими, не понимая всех аспектов и глубин образования и не передавая своего понимания другим, не создавая команду единомышленников, понявших и принявших «формулу успеха» вуза. Изданные в последние годы его книги стали заметным событием в науке и в жизни образовательного сообщества, открыли новые смыслы, повысили уровень адекватности понимания образования в контексте общественной жизни. А подготовленные им, прочитанные и изданные ежегодные доклады на августовских совещаниях преподавателей и сотрудников в Институте молодежи, затем в Московской гуманитарно-социальной академии и Московском гуманитарном университете являют собой развернутую стратегию развития российского вуза. И. М. Ильинский часто говорит, что не любит загадывать надолго и планировать деятельность вуза на срок более 2–3 лет, но на самом деле в его публичных работах и высказываниях стратегия вуза просматривается по крайней мере на десятилетие. Иное дело, что она постоянно уточняется им, корректируется, детализируется, исходя из меняющихся обстоятельств. Не случайно Московский гуманитарный университет интенсивно и всесторонне развивается сегодня, но уже видимы и контуры университета будущего десятилетия XXI века. Само мышление его ректора — стратегично.

Но никакая стратегия организации, находящейся в условиях рыночных отношений и не имеющая полного бюджетного финансирования, не может быть успешной без необходимых финансовых средств, материально-технической базы. Вуз в этом смысле не исключение. Он вынужден зарабатывать, иметь доход для ведения своей основной деятельности, обеспечения персонала необходимым для жизни заработком. Поэтому ректор современного российского вуза, если есть ориентир на его выживание и устойчивое развитие, должен быть еще и предпринимателем, способным обеспечить необходимый для этого доход.

Ректор — предприниматель. Такая связь в советские времена считалась бы основанием для персонального или уголовного дела, иногда даже на стадии планов и задумок. Впрочем, все вузы были государственные, получали деньги из бюджета и все было регламентировано. В условиях рыночных отношений, когда возникли негосударственные вузы, а большинство государственных финансируются на 30–60%, предпринимательство становится необходимостью, одним из решающих условий их выживания и развития. Многие ректоры будут отрешиваться от предпринимательства. Называть можно по-разному, но на деле буквально все российские вузы в той или иной форме и мере занимаются предпринимательством. Иначе им не выжить. Кстати, в основе понятия «предпринимательство» лежит глагол «предпринимать», а его В. Даль определял так: «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного». То есть изначально это понятие подразумевает в предпринимателе наличие благих и значимых замыслов, энергичное исполнение нового дела.

Так или иначе, предприниматель — это человек, создающий что-то новое, обладающее ценностью для потребителей и стоимостью, зарабатывающий средства, затрачивая все необходимые свои силы и время, рискуя и получая в награду деньги и удовольствие от достигнутых результатов. Предпринима-

тель — это всегда активный субъект на рынке, в производстве и предоставлении товаров и услуг, завоевывающий потребителей.

Реальная практика выживания и развития вузов в рыночных условиях такова: если ректор не будет одновременно и хорошим менеджером и хорошим предпринимателем, то руководимой им организации ничего хорошего в плане финансового благополучия не грозит. Ведь управление большой организацией, имеющей самостоятельный бюджет и находящейся в зоне рисков, и необходимость самой зарабатывать себе на жизнь неизбежно предполагают соответствующие компетенции у первого руководителя, а кроме того, личную инициативность и контроль за зарабатыванием и тратой средств. Ибо, как показывает практика, в противном случае неэффективность, неразворотливость, или даже злоупотребление в этих вопросах становятся просто неизбежными. Так почему же тогда сохраняется настороженное или отрицательное отношение к предпринимательской деятельности ректора, а некоторые считают, что если он берет на себя предпринимательские функции, то он упускает эффективное функционирование организацией, а сосредотачивается на рискованном управлении капиталом?

Дело в том, что, во-первых, за последние пятнадцать лет в общественном мнении вообще утвердилось настороженное отношение к предпринимательству, а во-вторых, ректоры некоторых государственных и негосударственных вузов проявляли новаторство, творчество, активность больше для укрепления своего собственного финансового благополучия, чем всех членов вузовского сообщества. Иначе говоря, ректор может быть индивидуальным предпринимателем, прежде всего, в своих собственных интересах, рискуя за счет вуза. Например, ректор государственного вуза в силу своего положения, когда он будет работать на этой должности сравнительно недолгий срок, вынужден ориентироваться на краткосрочную перспективу при второстепенности долгосрочных интересов. У него всегда есть со-

блазн максимизировать лично для себя доход от текущей предпринимательской деятельности в вузе. Не случайно, например, государственные вузы сдают в аренду около 5 млн кв. метров площадей, а имеют от этого только 100 млн долл. дохода. А негосударственные вузы могут создаваться и рассматриваться как краткосрочный коммерческий проект, а поэтому забота о долгосрочной его устойчивости отсутствует, а главным становится извлечение доходов учредителями и руководством. Кроме того, неопределенность с собственностью вузов также порождает определенные перекосы с путями и целями предпринимательства в российских вузах.

Но ректор может быть и руководителем — предпринимателем, который вместе с «командой» проявляет предприимчивость, находчивость, творчество по зарабатыванию прибыли для всей организации. И в этом смысле **руководитель современного российского вуза просто не может не «предпринимать», не «затевать», не «решать», не «приступать к совершению чего-либо значительного» для выгоды своей организации и не ориентироваться на прибыль.** Хотя последняя в условиях главенства образовательной деятельности и не стоит на первом месте, а подчинена необходимости обеспечения решения содержательных задач, поддержания и укреплению кадрового потенциала, стимулированию труда и заинтересованности кадров в успехе, в том числе финансового, вуза в целом.

Система предпринимательства с упором на инновационность, инициативность, устойчивую ориентацию на высокие достижения, заинтересованность всех в достижении хороших финансовых результатов выстроена и постоянно совершенствуется в Московском гуманитарном университете, а его ректор является **предпринимателем корпоративного плана.** Его предпринимательские компетенции и усилия направлены на достижение корпоративных целей, корпоративной прибыли, финансовой устойчивости вуза в целом, эффективное использование рыночных факторов, материальное благополучие всех препода-

давателей и сотрудников, а также оправданные затраты студентов.

Ректор — предприниматель корпоративного плана — это руководитель вуза, чья активная, инициативная, творческая деятельность направлена на поиск и реализацию крупных идей и замыслов, связанных с совершенствованием и созданием новых образовательных и исследовательских продуктов, оптимальной и качественной организации учебного и иных процессов, создание и укрепление конкурентных преимуществ, эффективного использования различных возможностей зарабатывания средств и стимулирование труда персонала. **Ректор — предприниматель, прежде всего новатор, способный принять на себя ответственность и риски, ищущий новые пути развития вуза и его финансового благополучия.** Под руководством такого ректора все виды и формы предпринимательства в вузе направлены на получение дохода в интересах развития вуза, всего его персонала, укрепления интеллектуального, финансового, материально — технического потенциала. Предпринимательство в этом случае осуществляется от имени и во имя вуза и является функцией экономической власти ректора и диктует его экономические решения и управление. На эту тему в Московском гуманитарном университете разговор ведется постоянно, а главное — многое и системно делается. Так, на совещании преподавателей и студентов в августе 2003 г. И. М. Ильинский говорил: «Дух предпринимательства, предпринимательское отношение должны пронизывать **всю атмосферу жизни** Университета от профессора до студента, от ректора до рядового исполнителя. Предпринимательство — это состояние ума и души, одержимость вопросом: «Какие шаги я должен еще **предпринять** для поиска более **выгодных** способов организации обучения, научных исследований, новых идей, связей, контрактов, обещающих рост благополучия в равной мере как вузу, так и мне лично?» На рынке образовательных услуг мы выступаем не как отдельные и свободные в своих намерениях и поступках индивиды,

а как **единая организация**, общий успех которой есть совокупный итог «выгодных», «доходных» действий отдельных работников, объединенных общим пониманием, а также общей организационной культурой, превращающей всех нас в единый целостный организм, в корпорацию с предпринимательским стилем управления и работы»<sup>15</sup>.

Конечно, такое индивидуальное, коллективное и корпоративное предпринимательство, направленное на удовлетворение интересов и потребностей каждого отдельного и всех работников, как и предпринимательские компетенции, качества ректора — лидера сформировались не сразу и не просто. Собственно, этот процесс идет и сейчас, поскольку он перманентен. При этом ректор МосГУ всегда демонстрирует дальновидность, новаторство, творчество, настойчивость, энергию и активность в реализации идей корпоративного предпринимательства. Это является важной составляющей Успеха Университета во всех сферах: от образования и науки до творчества и спорта студентов.

**Любой руководитель в той или иной мере воспитатель.** Вольно или невольно, так или иначе он демонстрирует и прививает те или иные ценностные ориентации, взгляды, линию поведения, отношения, и тем самым предлагает определенный образец для своих подчиненных. Но в учебном заведении руководитель — воспитатель еще и по прямой обязанности, а часто и по духу, по призванию. Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения всегда несет педагогическую нагрузку. Но высокое положение руководителя и его педагогический статус далеко не всегда автоматически означают, что он может быть образцом для подражания. Воспитатели сами не всегда идеально воспитаны. Не случайно в педагогических коллективах много склок, пересудов, а вместе с тем нездорового соперничества, индивидуализма, повышенной амбициозности, развивается и стремление к командованию, чувство правоты всегда и во всем. При этом, руководители образовательного учреждения — это, как правило, люди, мно-

го лет проработавшие учителями, преподавателями. Это справедливо и в отношении ректоров вузов. В своем подавляющем большинстве — они преподаватели со своими плюсами и минусами. А длительное руководство педагогическим коллективом, студентами порой еще и гипертрофируют этот комплекс правоты всегда и во всем. В свое время А. Маслоу писал о комплексе «учителя вещающего, формирующего, подкрепляющего и командующего»<sup>16</sup>. Этот комплекс, в той или иной мере, присущ и большинству директоров школ и ректоров вузов.

Знаю по себе: находясь в центре внимания и влияния, вольно или невольно получая большое количество информации и сигналов, в том числе о сотрудниках, их недостатках и способностях, вынужден много и о многом говорить, а тебя обязаны слушать и не очень возражать. Все это не способствует твоей терпимости, соблюдению чувства меры всегда и во всем. Возможны «перехлесты», снижение самокритичности и самоиронии. Надо постоянно смотреть на себя со стороны и постоянно интересоваться мнением других, видеть себя и свой вуз глазами сотрудников, студентов, коллег. Надо понимать, что твой подчиненный или студент не может быть всегда и во всем исполнителем чужих замыслов и указаний, важно доверять интеллекту, нравственности и добросовестности других.

В Московском гуманитарном университете ректору и другим руководителям удается **удержаться в рамках педагогики понимания и сотрудничества**, не скатиться в пучину менторства, т. е. бесконечных указаний и поучений как сотрудников, так и студентов. Тому способствует выработанная и утвержденная в вузе культура управления, которая включает в себя, с одной стороны, целостность, единоначалие в вузе, концентрацию власти и ресурсов, мобильности менеджмента, современные методы управления персоналом, а с другой — академические свободы и права, коллегиальность в принятии судьбоносных решений. Как отмечает И. М. Ильинский, сочетание этих двух сторон — «это во-

прос не столько науки, сколько искусства управления, личных качеств и способностей руководителей. Одним **словом, культуры власти**. Нам кажется, что в общем и целом мы умеем находить и сохранять оптимальный баланс центральной власти, прав и полномочий других звеньев в иерархии управления, интересов личных и общих»<sup>17</sup>.

Еще только вступив в должность ректора в мае 1994 г., он категорически возражал против превращения Ученого Совета всего коллектива «из сознательных участников процесса развития» в «пассивных «одобрителей» нередко уже принятых решений, в свидетелей и наблюдателей»<sup>18</sup>.

Взаимопонимание и сотрудничество во всех звеньях, во всех вертикальных и горизонтальных связях вузовского сообщества, в производственных и непроизводственных делах, отношениях стало отличительной чертой и одним из конкурентных преимуществ МосГУ. Приведу лишь один факт, подтверждающий это утверждение. В Университете нет склок, скандалов межличностного и управленческого плана, почти нет анонимок, жалоб на администрацию. Это результат сочетания методов жесткого, но справедливого руководства, соблюдения «управленческой меры» с умелым воспитательным воздействием ректора, воплощения в практику его теоретических изысканий в педагогике понимания и сотрудничества.

Как известно, в сложных системах очень эффективны резонансные влияния. Управление и воспитание в МосГУ в решающей степени построено на поиске **«резонансных зон»** и воздействии, в первую очередь, на них, на учете тенденций развития, интересов различных групп сотрудников и студентов, это и дает **синергетический эффект** в достижении успешных результатов. Управленческие решения не навязываются, а тщательно взвешиваются и предлагаются, исходя из сложившихся внешних и внутренних условий, тенденций, логики продвижения вуза к искомому результату, к УСПЕХУ и улучшению всех аспектов жизнедеятельности вуза, его сотрудников и студентов. Сам УСПЕХ

достигается не любой ценой, когда цель оправдывает средства, а с опорой на твердые нравственные ориентиры, которые и делают его мощным воспитывающим фактором.

**Педагогика понимания и сотрудничества становится преобладающей и в работе, и в общении со студентами.** Выступая перед студентами, И. М. Ильинский сказал: «Мы видим свою задачу не в том, чтобы навязывать Вам свои решения или принимать их за Вас... Это Ваша жизнь, Вы ее и творите. Мы видим свою задачу в том, чтобы раскрыть перед Вами поле возможных выборов и высказать свое оценочное суждение по поводу Вашего решения. Мы относимся к личности студента с полным уважением — как полноправному и равноправному партнеру в совместной деятельности. Мы исповедуем педагогику понимания и сотрудничества»<sup>19</sup>.

Создание условий для самовоспитания, «человеческие отношения», созидающее воздействие яркой личности преподавателя на личность студента, «личностное измерение», уважение свободы «каждого студента выражать свое мнение и исповедовать любые взгляды», личный пример руководства и преподавателей в выполнении своего долга УЧИТЕЛЕЙ — все это составные части педагогики понимания и сотрудничества, «личностного измерения» и менеджмента в вузе и образовательного процесса как такового (в единстве обучения, воспитания, развития студентов).

Ректор вуза, претендующий на его устойчивость и серьезные результаты, в российских условиях должен быть и политиком, умеющим обеспечить максимально возможные благоприятные внешние и внутренние условия для повседневной деятельности и перспектив. Политика — это отношение к власти. В наиболее развитых странах большинство университетов или демонстративно подчеркивают свою удаленность от власти, аполитичность, неангажированность, или же наоборот оказывают большое влияние на политику. Например, в США многие профессора ведущих университетов являются экспертами при тех или иных властных структурах, чье мнение часто является реша-

ющим для принятия политических решений. Американские университеты имеют большой политический вес. В России и первая позиция, и вторая пока являются маловероятными. У нас вузы больше зависят от властей страны, региона, города, поэтому скорее ректоры ищут дружбы с властью имущими, чем наоборот. По крайней мере, умелое выстраивание ректором отношений с представителями властей может принести вузу ощутимые дивиденды. Так, например, дружба с властями ректоров Московского и Санкт-Петербургского государственных университетов, Высшей школы экономики и некоторых других позволяют им иметь огромные (по российским меркам) финансовые «вливания» и прочие преференции. Можно ли себе представить без благоприятного расположения властей страны и города те блага, которые получил МГУ в связи со своим 250-летием? В решающей степени — это результат умелой и гибкой политики его ректора В. А. Садовниченко.

Ректор Московского гуманитарного университета — реалист, и, опираясь, прежде всего, на собственные силы, ищет и находит ее и во властных структурах, считая деловые и личные связи одним из факторов успеха вуза. В одном из своих выступлений И. М. Ильинский говорил: «Мы прекрасно осознаем, что Институт — это лишь элемент системы российского образования, элемент общества. От которого он не свободен.

Отсюда третья основа (наряду с хорошей исторической наследственностью и зрелой философией и идеологией развития. — П. С.) наших некоторых успехов и уверенности в будущем — это наши внешние деловые и дружеские связи». Добрые отношения, прежде всего с властными структурами Москвы, дают возможность для нормального развития МосГУ, хотя финансовая составляющая в них отсутствует. Но есть благоприятные отношения и моральная поддержка этого негосударственного вуза и всего сектора. И это уже очень немало.

Вместе с тем, ректор — политик понимает, что нельзя все сводить к хорошим отношениям с отдельными представителями вла-



сти, а надо влиять на саму политику в области образования, добиваться ее выстраивания в соответствии с интересами отрасли вообще и своего вуза в частности. Поэтому И. М. Ильинский много внимания уделяет законодательной деятельности, участию в принятии важных для образования (и прежде всего высшего) решений, активно участвуя в подготовке, корректировке образовательного законодательства «через» Федеральное собрание, а также и правительственные структуры. Порой на это уходит очень много времени. Но и для ректора вуза верен тезис: «Если ты не занимаешься политикой, то политика займется тобой».

Лидирующее положение МосГУ, по мнению его ректора, — это не почетное положение, позволяющее «почивать на лаврах», а часть его миссии в решении актуальных проблем российского высшего образования, в здоровом развитии системы негосударственного его сектора, в утверждении положительного имиджа таких образовательных учреждений в сознании потребителей образовательных услуг, коллег, политиков, чиновников, журналистов. Он пишет: «Люди и власть должны понимать, что новый, негосударственный сектор российского высшего образования — это всерьез и навсегда, что в нем работают профессионалы и ответственные граждане, для которых служба человеку, обществу, государству — смысл их деятельности»<sup>20</sup>.

Для решения этих задач И. М. Ильинский инициировал создание Союза негосударственных вузов Москвы и Московской области, Национального союза негосударственных вузов и возглавил их. Сегодня эти институты гражданского общества объединяют вузы с количеством студентов около 300 тыс. человек. В эти союзы принимаются не все, а лучшие, те, которые исповедуют стратегию достижения максимального качества образования, доказавшие деловую репутацию и нравственную состоятельность, исповедующие систему ценностей, способных вызвать у граждан доверие и уважение, имеющие государственную аккредитацию и готовые направить свои

интеллектуальные, организационные, коммуникативные и финансовые усилия и возможности на оказание образовательных услуг, адекватных вызовам XXI века, на внедрение инноваций, желающие обрести «свое лицо», умеющие отстаивать чувство собственного достоинства и интересы развития негосударственного образования.

Борьба за выживание и приобретение достойного статуса негосударственного сектора высшего образования порой выявляет противоречия довольно острого характера, а И. М. Ильинскому приходится идти «против течения», даже, как правило, вопреки личным интересам. Так, в июле 2004 г. на встрече ректоров ведущих вузов с Председателем Правительства РФ Е. М. Фрадковым речь шла о том, чтобы просто закрыть негосударственные вузы. Игорю Михайловичу пришлось резко и аргументированно выступить против мнения большинства. Это не понравилось ректорам многих ведущих государственных вузов. Тем не менее его выступление переломило настроение Главы Правительства РФ. Он сказал, что надо искать согласие между государственными и негосударственными вузами.

В политике, заботясь об интересах своего университета, негосударственного высшего образования, И. М. Ильинский всегда выше всего ставит общественные цели. Он часто говорит: «Я государственный больше, чем многие государственные чиновники. В своем университете мы служим высшим государственным целям». Именно поэтому его публикации и выступления всегда проблемны, остры, аргументированы, а поэтому далеко не всем должностным лицам нравятся. Но достоинства Московского гуманитарного университета и его ректора таковы, что их нельзя не замечать и с ними приходится считаться. Не случайно Председатель Правительства Российской Федерации М. Е. Фрадков в своем обращении по поводу 60-летия МосГУ назвал его «флагманом негосударственной системы высшего образования в нашей стране», отметив, что «Московский гуманитарный университет на практике показал, что

негосударственный вуз может активно участвовать в разработке и реализации ответственных государственных проектов». Флагман — это лидер, на которого ориентируются и равняются.

<sup>1</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2002. С. 22.

<sup>2</sup> Там же. С. 25, 28-29.

<sup>3</sup> Там же. С. 40.

<sup>4</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте. М., 2003. С. 64.

<sup>5</sup> Там же. С. 143-148, 166, 167.

<sup>6</sup> Друкер П. Указ. соч. С. 104.

<sup>7</sup> См.: Ильинский И. М. Путь к успеху. М., 2004. С. 34.

<sup>8</sup> Маслоу А. Указ. соч. С. 224.

<sup>9</sup> Там же. С. 246, 249, 250.

<sup>10</sup> Ильинский И. М. Путь к успеху. С. 19.

<sup>11</sup> Ильинский И. М. Негосударственные вузы России: опыт самоидентификации. М., 2004. С. 281-282.

<sup>12</sup> См.: Социально-гуманитарные знания. 1999. №5. С. 188-192.

<sup>13</sup> Мамардашвили М. К. Эстетика мышления. М., 2001. С. 244.

<sup>14</sup> Ильинский И. М. Формула успеха. М., 2005. С. 14.

<sup>15</sup> Ильинский И. М. Путь к успеху. С. 423.

<sup>16</sup> Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. СПб., 1999. С. 184.

<sup>17</sup> Ильинский И. М. Путь к успеху. С. 487.

<sup>18</sup> Там же. С. 21.

<sup>19</sup> Там же. С. 217.

<sup>20</sup> Ильинский И. М. Негосударственные вузы России... С. 276.