

УНИВЕРСИТЕТ КАК «МАСТЕР ПО ОБНИМАНИЮ НЕОБЪЯТНОГО»

Знакомьтесь — «Ректорий»!

Ректор Томского университета, доктор психологических наук Эдуард Галажинский: «Совсем недавно у меня состоялся разговор с моим старшим другом и учителем Александром Асмоловым, выдающимся отечественным психологом, доктором наук, профессором, академиком РАО, заведующим кафедрой психологии личности факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова, директором по исследованиям развития человека (НИУ ВШЭ), директором Школы антропологии будущего (Институт общественных наук РАНХиГС), членом Совета по развитию гражданского общества и правам человека при Президенте РФ, лауреатом многих наград, замечательным публицистом и создателем уникальной коммуникативной площадки «Ректорий». В этой беседе мы коснулись очень многих важных вещей, которые, как мне кажется, будут интересны читателям этого журнала».



Александр АСМОЛОВ
доктор психологических наук, профессор, директор Школы антропологии будущего РАНХиГС, научный руководитель «Ректория»



Эдуард ГАЛАЖИНСКИЙ
доктор психологических наук, профессор, действительный член Российской академии образования, ректор Томского государственного университета

«Место генерирования инсайтов»

Эдуард Галажинский (ЭГ): Александр Григорьевич, что вас побудило на такой эксперимент, как создание «Ректория»?

Александр Асмолов (АА): Позвольте начать немного издалека. В последнее время я испытываю горе от трех дефицитов, о которых я все время говорю. На языке мифологии их можно было бы назвать «тремя китами мироздания»: дефицит смысла, дефицит понимания и дефицит доверия. И они напрямую связаны с университетской сферой. Что происходит, когда нет университета доверия, университета смысла и университета понимания? Происходит то, что университет теряет смысл слова «универсальный». Университет по своей задаче — это «мастер по обниманию необъятного». Обидно, что в нашем фольклоре существуют всего два высказывания на эту тему. Первое — предостережение Козьмы Прутковка

о том, что объять необъятное нельзя. Второе вложено Астрид Линдгрэн в речь Карлсона, когда он говорит Малышу: «Знаешь, какая у меня была бабушка? Она была чемпионом по обниманию!». Мне кажется, что нам невероятно не хватает университетов как чемпионов по «обниманию необъятного», или, говоря иначе, чемпионов по генерированию общих смыслов. Из-за этого в последнее время расшатывается сам смысл слова «университет». Смотрите, что происходит: каждый раз, когда мы называем университет исследовательским или предпринимательским, мы его «кастрируем». Фактически, мы создаем новую систему профилей, особенно не задумываясь об этом. А что такое профиль? Как бы он ни был прекрасен, профиль — это всегда движение по определенной колее. Как только вы сказали, что у университета есть профиль, вы загоняете его «в колею», откуда очень трудно выкарабкаться. И никакие конкурсы и рейтинги не дают этого сделать. В результате университеты теряют смысл, теряют понимание и доверие.

Необходим особый конкурс, который был бы направлен, если угодно, на генерирование смысловой идентичности университета. Если бы какой-нибудь ректор вдруг сказал: «Слушайте, я во сне видел инверсию произведения Виктора Шкловского «Гамбургский счет». Я увидел, что мы не шанхайским или каким-либо другим рейтингом меряемся, а собираемся, как борцы в Гамбурге, без рефери, чтобы увидеть, кто из нас реально самый сильный. При этом мы не обязаны отчитываться и попадать в прокрустово ложе контроля. И каждый из нас ставит перед собой задачу: а каким бы я видел свой университет, если бы я был... «ректором без тормозов»?». Кстати, эта метафора только сейчас пришла мне в голову. Такой ректор может «взлететь» и превратить вузовское университетское пространство в «космос»!

Подобный ход мысли и привел меня к идее создания «Ректория». Что такое «Ректорий»? Это «дом обнимания необъятного», где ректор не только говорит о своих важных профессиональных линиях, но и собирает для обсуждения

НАМ НЕВЕРОЯТНО НЕ ХВАТАЕТ УНИВЕРСИТЕТОВ КАК ЧЕМПИОНОВ ПО «ОБНИМАНИЮ НЕОБЪЯТНОГО», ИЛИ, ГОВОРЯ ИНАЧЕ, ЧЕМПИОНОВ ПО ГЕНЕРИРОВАНИЮ ОБЩИХ СМЫСЛОВ

будущей идентичности университета уникальных людей: скажем, Славу Полунина, Льва Додина, Вениамина Смехова, самых известных лауреатов Нобелевской премии, пишущих популярные книжки... Для чего нужно общение с такими личностями? Вы, Эдуард Владимирович, недавно в одной из наших бесед упоминали, что к вам в университет приезжал лауреат Нобелевской премии Харальд цур Хаузен, и он задал тем, кто с ним общался, совершенно другое видение мира. «Ректорий», если говорить

на нашем с вами психологическом языке, это место генерирования инсайтов, которое помогло бы ректору создавать свою команду. И это была бы не команда людей, объединенных по функциональным признакам, а команда генерации развития. Для этого и нужна площадка «обнимания необъятного», чтобы ректор, общаясь с необыкновенными и очень творческими людьми, мог бы и сам прорваться ввысь и стать драйвером необычного, непривычного и даже странного (!) в своем университете, не боясь при этом быть странным. Мы каждый раз боимся быть странными. А как только мы боимся быть странными, мы вступаем на грустный путь, на котором может возобладать торжество незначительности.

ЭГ: Получается, чтобы такие встречи и разговоры состоялись, нужна концентрация людей зрелых, готовых к подобным диалогам; людей, которые способны на определенном уровне управленческой и профессиональной рефлексии их вести, и у них есть в этом потребность. Почувствовали ли вы запрос на свою инициативу по созданию «Ректория»? И как откликнулись на нее университеты? Мне это интересно, поскольку я периодически читаю лекции в Сколковской школе ректоров, рассказываю про трансформацию Томского госуниверситета. Эта школа осуществила уже 19 наборов слушателей, и в нее приезжают на обучение не только ректоры, но и управленцы разного уровня, представляющие российские вузы. Их всех погружают в логику развития и прокачивают

через все связанные с этим контексты. Среди них есть и те, кому это все не очень близко и понятно. Надо признать, что усиление бюрократизации и отчетности явно не способствует тому, чтобы быть рефлексивными и «странными». Многие уверены, что в таких условиях подобная «странность» может закончиться плохо.

И в этой связи мне интересно ваше ощущение по поводу количества людей в университетской системе, способных рефлексировать и быть «странными», и которым нужна такая коммуникативная площадка, как «Ректорий».

АА: Таких людей по определению не может быть много. В вашем вопросе, Эдуард Владимирович, я чувствую нормальную рациональность и справедливый скептицизм. Я соглашусь, что в ситуации прагматического мира появление таких институтов, как «НИИЧАВО» братьев Стругацких (фильм «Чародеи» помнят многие) — это в буквальном смысле слова «странность». Но одновременно с этим напомним вам, что такого рода «странные» учреждения все-таки создавались. Например, «Римский клуб», появившийся благодаря итальянскому общественному деятелю и бизнесмену Аурелио Печчеи и породивший ряд уникальных инициатив. В частности, научные эксперименты под руководством Джея Форрестера и Денниса Медоуза по моделированию глобальных последствий быстрой индустриализации в условиях сокращающихся ресурсов планеты. В нашей стране подобного рода функцию выполнял ряд личностей, которые собирались вместе, чтобы «делать странное». И то, что они сделали, стало по-настоящему великим. Если бы мы захотели увидеть, например, как рождаются новые университеты и научные направления, то нам нужно было бы изучить историю и судьбу семинара Алексея Ляпунова, знаменитого математика, проводившего в 1950–60-х годах семинары в МГУ. В этом семинаре, который назывался «Автоматы и мышление», участвовали не только математики и физики. Туда приезжали великий психофизиолог Николай Александрович Бернштейн, писатель Всеволод Иванов, филолог и семиотик Юрий Михайлович

СЕЙЧАС, НАХОДЯСЬ НА СЛЕДУЮЩЕМ ШАГЕ СВОЕГО РАЗВИТИЯ, МЫ ОБСУЖДАЕМ ТЕМУ «УНИВЕРСИТЕТА ПРОРЫВА»

множества новых идей в самых разных областях науки. Во многом благодаря именно этому междисциплинарному семинару в СССР стали успешно развиваться кибернетика, бионика, теория компьютерного программирования и многие другие передовые направления.

Напомним, что в 1946–47 годах наши зарубежные коллеги собрали свой «Институт воображения» — специальный аналитический центр, финансирующийся не самой любимой всеми организацией, а именно Пентагоном. Название этого центра — RAND (акроним от англ. Research AND Development — исследования и разработки). В этом инновационном проекте участвовали, например, нейрофизиолог Уоррен МакКаллок и нейролингвист и математик Уолтер Питтс, создавшие первую модель искусственной нейронной сети. И это меня не удивляет. Но ведь в RAND работали и нейробиолог и психолог Грегори Эшби, великая Маргарет Мид — создатель культурной антропологии, философ Хуберт Дрейфус, писатель-футуролог Фрэнсис Фукуяма... А потом, основываясь на разработках математика и криптоаналитика Клода Шеннона и других ученых, они взяли и создали структуру под названием «интернет». Я говорю об изобретениях и инновациях «странных» сообществ как первых advanced studies (передовых исследований), строившихся по принципу избыточности, или «полезности бесполезного».

Этот принцип был подхвачен и отечественным научным и академическим сообществом. Важно, что именно те университеты, которые, вопреки сложности ситуации могли позволить себе *избыточность*, то есть приглашать к себе таких людей, как, например, философ-методолог Георгий Петрович Щедровицкий, математик и философ Василий Васильевич Налимов, мой незабвенный друг физик и автор ТВ-программы «Очевидное —

Лотман, гений распознавания образов Михаил Моисеевич Бонгард. На них смотрели, как на делающих странное. Однако ростки их деятельности дали такие модели, которые используются в наше время при разработках искусственного интеллекта и многих других современных вещей. Семинар Ляпунова, собирая талантливых людей со всего Советского Союза, стал стал эмбрионом

«невероятное» Сергей Петрович Капица, и добивались выдающихся результатов! Обратите внимание на само название телевизионной программы Капицы, отражающее ее биполярность. Такого рода поисковые формы развития культуры познания крайне необходимы и сегодня — для того, чтобы не запрагматизировать, не заутилизировать университеты. Возвращаясь к началу нашей с вами беседы, могу сказать, что идея «Ректория» у меня родилась в разговоре с моим близким знакомым, уже упомянутым выше Славой Полуниным, замечательным актером-клоуном. Работая вместе с ним несколько раз, я видел, как он завораживал абсолютно разные аудитории. И всякий раз у присутствовавших открывались какие-то новые формы мышления. Поэтому да, все это может показаться странным, но выигрыш от такого подхода может быть для нашей университетской культуры совершенно фантастический.

«Удержание избыточности университета»

ЭГ: Наши точки зрения, Александр Григорьевич, полностью совпадают: я тоже убежден, что классический университет — это особая институция, отличающаяся от других университетов именно своей избыточностью. Эту особенность, как и идею подлинности и классичности университетского образования, мы осмысливаем все эти годы и отстаиваем в своей программе развития. Между тем, университет сегодня действительно многолик. По большей части из-за того, что некоторое время назад университетами стали называться самые разные высшие учебные заведения. При этом сама идея универсума как идея удержания сложного единства знания, цивилизации, природы и человека в этом знании начала размываться. И получается, что сегодня университеты — это всё: от университета виртуального, где нет даже деканата и офиса, до закрытых корпоративных университетов. С этой точки зрения только классический университет является держателем идеи подлинного универсума. Во-первых, такой университет всегда про Человека, причем сложного; про его смыслы, ценности, жизненный мир и его формирование в нашу сверхсложную эпоху. Во-вторых, он про исследование глубинных закономерностей существования

жизни на земле, про фундаментальность и междисциплинарные методы, и так далее. А в-третьих, он про открытость. Такие вот три ценности университета мы для себя выделили.

Сейчас, находясь на следующем шаге своего развития, мы обсуждаем тему «университета прорыва», как мы это называем, понимая, что университет — это площадка будущего в настоящем, где будущее как бы «тестируется». Сложить правильную историю развития, в том числе технологического, антропологического, цивилизационного, мы можем только за счет той самой избыточности, о которой говорилось выше. В развитие этой «темы будущего» мне вспомнилась дискуссия, состоявшаяся несколько лет назад в университете Лейдена, на которой я присутствовал. Она называлась так: «Кому принадлежит университет?». Эта дискуссия возникла после того, как ректор амстердамского университета попросила студентов, пришедших к ней в кабинет «качать свои права», выйти вон из ЕЕ университета. Возмущенные тем, что университет, оказывается, не ИХ, а «ректорский», они подняли студенческие профсоюзы, местные СМИ и так далее. И вот мы обсуждали тогда, ЧЬИМ же на самом деле является университет. После жарких споров мы в конце концов пришли к единому мнению: на самом деле университет принадлежит будущим поколениям. Он не принадлежит нынешним профессорам или студентам. Это место, в котором творится будущее. При этом, с одной стороны, здесь формируется сложность мира, с другой — здесь же учат и учатся жить с этой сложностью.

Безусловно, ваша инициатива по созданию «Ректория» чрезвычайно своевременна. Только университеты и относительно узкий круг мыслящих людей могут взять сегодня на себя ответственность за формирование такой повестки, как «избыточность университета». К сожалению, в эпоху экономики знания от университетов ожидают, прежде всего, прагматичных ответов на все поставленные вопросы, повышения импакт-факторов и доходов. Недавно у нас, в Томском государственном университете, состоялась интересная лекция Алексея Александровича Маслова, директора Института Дальнего Востока РАН. Он рассказывал, как функционируют современные китайские университеты. Оказывается, они работают полностью как корпорации: берут кредиты в банках, делают стартапы, выводят

на рынок технологии и получают доходы от коммерциализации. При этом они могут разориться, обанкротиться и закрыться. То есть это как бы университеты, но не в нашем смысле. Это корпорации знаний, ориентированные на получение доходов от интеллектуальной деятельности.

На мой взгляд, такой подход — огромный риск для самой идеи университета как социальной институции, которая веками удерживала целостность наций, государств и человечества. Сегодня мы видим, что в связи с технологическими свершениями и торжеством идей трансгуманизма границы человека «поплыли». В этом плане на университетах лежит особая ответственность еще и по удержанию антропологических рамок. Что вы думаете по этому поводу, Александр Григорьевич?

АА: Как вы помните, один из последних больших проектов, которые я реализовывал со своим коллегой, ректором РАНХиГС Владимиром Мау, назывался «Школа антропологии будущего». И это не случайно. Ваша ректорская озабоченность антропологической проблематикой и тематикой будущего — это буквально бальзам на мою душу. Дело в том, что сейчас постановка проблемы выглядит так: антропологической рамкой университета является безмерность человека. Как известно, мы часто повторяем формулу: «Человек есть мера всех вещей». А я продолжаю эту формулу: «И только потому, что он сам не имеет мер». Иначе говоря, только безмерное может быть мерой всех вещей. Что значит «удерживать антропологические рамки»? Это значит, что университет в любом своем жизнотворчестве должен быть мастером антропологии будущего и экспертизы антропологических рисков, сопровождающих разработку любых технологий.

Я люблю китайцев «любовью брата, а может быть, еще сильнее». Они быстро прагматизируют любое решение. В этом они мастера. Но если Китай — со всей своей многовековой мудростью, как мастер рецептурных решений, доводящий их до филигранности, — начнет буквально штамповать (ничего плохого в это слово не вкладываю) университеты как интеллектуальные коммерческие корпорации, то он начнет опять проигрывать, как уже не раз случилось в истории этой империи. Как только кто-то выбирает узкий путь коммерциализации успеха, он оказывается в проигрыше. Потому что его

ждет «синдром Мартина Идена»: смерть на гребне успеха. Теряются перспективы и происходит, как говорил мой учитель Алексей Николаевич Леонтьев, сдвиг мотива на цель. Ты хотел, чтобы университет стал зарабатывать больше денег, а в результате произошел сдвиг в коммерциализацию. Ты создаешь структуру, которая нацелена на добывание денег, и... теряешь свой любимый университет. Отсюда мое сложное отношение к редуцированию университета до сферы услуг, пусть и образовательных. Кстати, когда-то, а именно в 1968 году, определенные группы французских студентов вышли с лозунгом: «Вся власть воображению!». Иными словами, одного образования им тоже было недостаточно.

ЭГ: Находясь на новом цикле, университеты должны выбрать новые приоритеты. Вот и программа «Приоритет 2030» побуждает нас всех размышлять о фокусировке нашей деятельности, о понятных целях и задачах, связанных в первую очередь с экономическим ростом и технологическим прорывом страны. И мы понимаем важность этих задач, и мы тоже будем делать эти ставки. Но не менее важны и удержание избыточности университета, и его ориентация на сложность человека. Иначе с водой можно выплеснуть и ребенка, как это потенциально делают сегодня китайские университеты.

АА: Как-то был момент, когда меня заинтересовала тема толерантности к неопределенности. В связи с этим была подготовлена статья «Сложность как предмет исследования», которую я потом переименовал в «Развитие образования». Я думаю, ключевая проблема современного университетского образования — это испытание сложностью. Вы знаете, что во Франции еще ходит по земле философ и социолог, создатель Центра сложности Эдгар Морен, чьи работы становятся одними из ключевых в современной науке, как когда-то работы по синергетике. По сути дела, испытание сложностью — это ключевой порог, связанный с избыточностью, и его предстоит пройти нашему высшему образованию. Но это также связано и с идентичностью.

Вы говорили, что идентичность Томского госуниверситета заключается, среди прочего, в его классичности. Надеюсь, он никогда ее не потеряет. У него всегда имелись амбиции, а без амбиций нет движения. «Безамбициозный» переводится на русский язык, с моей точки зрения, словом «бескрылый». И по большому счету

для того, чтобы сохранять эти крылья, надо видеть горизонты. Томский госуниверситет по своей природе выступает как ядро университетогграда, и в этом его горизонты. По-моему, в нашей стране нет другого города, который мог бы претендовать на звание именно университетогграда, а не наукограда. Поскольку, как я понимаю, по количеству студентов Томск может конкурировать с любым городом России.

Взлетная полоса для ректоров «без тормозов»

ЭГ: Я неожиданно для себя открыл одну вещь. Существуют вопросы, которые для нас, психологов, всегда являются очень важными и приоритетными. Они связаны, как правило, со зрелостью личности, формированием ее жизненного мира, осознанностью жизни, творчеством. Однако, став ректором, я решил свои профессиональные интересы не педалировать. Хотя лично для меня всегда было очевидно, что становление человека, его самоопределение, самопонимание и саморазвитие — ключевая история классического университета. Но мне казалось тогда, что это чисто психологический подход к определению его сущности, и его не следует навязывать всему сообществу Томского государственного университета. И вот году так на третьем-четвертом своего ректорства я осмелел и начал обсуждать эту тему с Георгием Владимировичем Майером, президентом ТГУ. Он физик, почти 20 лет был ректором нашего университета и держателем его традиций. Каково же было мое удивление, когда такие носители университетской культуры, как он, согласились со мной в том, что для классического университета тема становления человека — это, пожалуй, самая главная вещь. Не менее важная, чем формирование исследовательского мышления как основы для профессионализации.

От человека, его мышления и профессионализации мы постепенно вышли на логику трансфессии как движения поверх профессиональных границ при сохранении глубины знаний и формировании профессиональных навыков. К настоящему времени понятие «трансфессия» вошло в наш обиход. Мы даже начали научные конференции по трансфессии проводить. В результате линия по строительству в себе человека стала продвигаться в университете как

одна из основных стратегий его развития. Мы разработали несколько соответствующих образовательных программ, факультативные и элективные курсы. В содружестве со «Сбером» создается онлайн-курс по самопознанию, саморазвитию и самореализации. И мы видим, что на это есть реальный запрос. Это как раз та подводная часть айсберга высшего образования, которая не видна, если смотреть на образование только как на услугу.

Услуга — лишь верхушка этого айсберга. Жесткий вопрос: «А кто ваш клиент?» — это правильная логика, которая тоже должна быть в университете. Но она не единственная, потому что мы имеем дело с молодежью, приходящей к нам совсем незрелой в личностном отношении. Наша задача, чтобы молодые люди за годы обучения в ТГУ сформировали у себя систему «правильных» ценностей и личную гражданскую позицию к миру в целом, стране и окружающим людям, а также способность

ИСПЫТАНИЕ СЛОЖНОСТЬЮ — ЭТО КЛЮЧЕВОЙ ПОРОГ, СВЯЗАННЫЙ С ИЗБЫТОЧНОСТЬЮ, И ЕГО ПРЕДСТОИТ ПРОЙТИ НАШЕМУ ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ

отвечать за свои поступки. Вот эта глубинная трансформация человека и есть то главное, что происходит в университете.

АА: Вы абсолютно правы, Эдуард Владимирович. И я не потому соглашаюсь, что многие годы дружу с вами, а потому, что у меня была похожая ситуация. Дело в том, что вопрос: «А кто ваш клиент?» — Герман Оскарович Греф задавал не только вам. Как-то он сказал: «Сегодня главное — это soft-skills и знать, кто ваш клиент». Увидев на моем лице, мягко говоря, скептическую улыбку, он продолжил: «Вот вы опять сейчас начнете про какие-то там свои “вечности” говорить. В образовании, в отличие от бизнеса, часто акцентируется внимание на второстепенном». Тогда я его спросил: «Что важнее: вопрос о клиенте, о soft-skills, или вопрос “зачем?”» Последний из этих вопросов ставят в своих книгах Фридрих Ницше

(«Человеческое, слишком человеческое») и Виктор Франкл («Человек в поисках смысла»). Вот слова Ницше: «Тот, кто знает, ЗАЧЕМ жить, может вынести любое “как”». Франкл, создавший в нечеловеческих условиях самую человеческую систему, сказал об этом похоже: «Тот, кто знает, ЗАЧЕМ, сумеет выстоять любое “как”». И я повторяю их слова, как мантру, поскольку сегодня перед ректором «университета как универсума», по сути, тоже стоит вопрос «ЗАЧЕМ?». Этот вопрос всегда касается того, что Курт Левин называл «action research» (исследование действием). Когда в 1945 году в Гарварде он создал Центр исследований действием, многие этот факт недооценили. Но потом выяснилось, что именно оттуда и пошли все программы по лидерству и прочим передовым направлениям менеджмента. Почему бизнес сейчас начал бредить так называемым социальным и эмоциональным интеллектом? Да потому, что именно здесь и кроется главный секрет: хотите выиграть в бизнесе — начинайте с вопроса «ЗАЧЕМ?» и с мотива! Можно и так: хотите выиграть в бизнесе — ПОНИМАЙТЕ другого человека.

ЭГ: В этом смысле Россия — страна с уникальной научной культурой. В частности, с уникальными психологическими школами, которые серьезно фундируют проблематику смыслополагания и самореализации и ставят вопрос «зачем?».

АА: И вы идете именно в этом направлении, когда говорите о трансфессионализме как о движении поверх границ. У меня на столе лежит сборник Бориса Пастернака «Поверх барьеров». Для университета логика Пастернака как логика «поверх барьеров» — это нормальная логика жизненного существования. Термин «трансфессионализм» роднится с тем термином, о котором в дискуссии с математиками в 1972 году близкий вашему и моему сердцу Жан Пиаже сказал: «Нам не нужны междисциплинарные области знания. Мы уже дошли до того, что нам нужны трансдисциплинарные области знания». И сделал трансдисциплинарность установкой, позволяющей конструировать будущее. Отсюда университет — это, по большому счету, все время спонтанно развивающийся гештальт (как целостность, о которой говорил великий психолог и философ Макс Вертхаймер). Мы с вами помним два определения гештальта: одно — которое вошло в современные учебники («гештальт — это целое, не сводимое к сумме частей»), а другое — которое дал сам

Макс Вертхаймер: «гештальт — это целое, внутри которого элементы начинают обладать новыми сверхъестественными свойствами». Так вот университет — это гештальт, который порождает сверхъестественные системные свойства внутри своей системы.

ЭГ: Спасибо, Александр Григорьевич, за такую великолепную метафору, отражающую сущность настоящего университета и одновременно горизонт его развития.

АА: Образование и смыслообразование для нас крайне важны, и поэтому не нужно скромничать и прятать подальше свою докторскую диссертацию о самореализации, чтобы не подумали, что вы как ректор хотите, чтобы все занялись самореализацией. Нужно просто радоваться такому совпадению, так как ректор — это лидер, который задает зоны ближайшего развития (ЗБР) своих сотрудников

ДЛЯ КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ТЕМА СТАНОВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА — ЭТО, ПОЖАЛУЙ, САМАЯ ГЛАВНАЯ ВЕЩЬ

или зоны их ближайшей самореализации. Но вы никогда эти «зоны» не зададите и их не достигнете, если будете действовать только в рамках конкретных прагматических задач. Поэтому даже те люди, которые кажутся прагматичными, иногда начинают ставить задачи не совсем прагматические. Вспомните того же Алексея Кудрина, который вдруг решил создать Резервный фонд развития России. Ему говорят: «С ума сошел? Столько денег туда ухнули, для чего это было делать?». Но когда начали клевать жареные петухи, именно эта «про запасность», которая казалась ненужной, спасла экономику страны в тяжелейшей ситуации.

ЭГ: Если понимать университет как сложную многомерную систему и ректоров как людей, ответственных за ее развитие, то получается, что такое развитие невозможно без партнеров и компаний, живущих в подобной логике. Однако до определенного момента мне казалось, что она просто не свойственна нашему отечественному бизнес-менталитету, поскольку таких визионерских компаний, как «Сбер», у нас единицы. Но недавно в ТГУ состоялся обстоятельный разговор с представителями

компании «ЭФКО». Что меня поразило больше всего, так это их философия целостного развития. Они считают, что новое питание можно создавать только теми технологиями, которые работают в логике устойчивого развития и снижают социальное неравенство. Согласитесь, что это совсем другой заход на цель. И они ищут партнеров-единомышленников.

АА: Два года назад я наткнулся на интервью Сергея Иванова, руководителя компании, о которой вы говорите, и написал своим коллегам: смотрите, он настоящий мастер преадаптации, он работает с неопределенностью, и благодаря этому он будет создавать целостные системы. Меня просто поразило, что где-то в Белгороде есть такие люди, которые, не являясь гигантами, строят большую и уникальную систему.

ЭГ: Да, они попытались поработать с некоторыми столичными структурами, но пришли к выводу, что их философию там мало кто разделяет. И так они доехали до Томска, и сейчас мы с ними будем реализовывать общие проекты.

АА: Чтобы людей с подобной философией было больше и в самой университетской среде, недавно мы провели семинар для ректоров и проанализировали на нем замечательную вещь, описанную Умберто Эко в его сатирическом романе «Маятник Фуко» и названную им «Университет сравнительных ненужностей». Главной задачей этого уникального учебного заведения была подготовка кадров, способных исследовать как можно больше новых никому не нужных проблем типа «современная шумерская литература», «самоуправление в специнтернетах», «колесо в технологиях доколумбовых цивилизаций» и так далее. Соответственно, ведущей кафедрой в этом университете была кафедра оксюмористики. Так вот, именно описание этого замечательного вуза и послужило для меня моделью «Ректория».

ЭГ: Александр Григорьевич, в начале нашей беседы вы говорили, что только ректор «без тормозов» и может «взлететь». Можно ли сказать, что ваш «Ректорий» — это «место силы» и одновременно «взлетная полоса» или «космодром» для таких ректоров? То есть они напитываются там энергией, взлетают, чтобы потом в своих университетах тоже создавать эти места силы, взлетные полосы и космодромы для молодых.

АА: Да, ваш образ абсолютно точен, и в этом вся суть «Ректория». Кстати, «универсум»

СЕГОДНЯ НУЖНЫ ИНЫЕ — «КОСМИЧЕСКИЕ» — ЛОГИКИ ОБРАЗОВАНИЯ, ПЕДАГОГИКИ И УПРАВЛЕНИЯ. ИНАЧЕ МЫ С ВАМИ ВСЕ ВРЕМЯ БУДЕМ ПОПАДАТЬ В УЗКИЕ КОЛЕИ

у древних понимался еще и как «космос». Сегодня нужны иные — «космические» — логики образования, педагогики и управления. Иначе мы с вами все время будем попадать в узкие колеи.

ЭГ: Мы в университете строили и строим подобные площадки: университетскую лигу, лиги деканов, стратсессии, на которых обсуждаются самые разные вопросы образования и управления образованием. Но это наши внутренние инициативы. Ваши же инициативы, Александр Григорьевич, уже в другой размерности. Сегодня системе отечественного образования нужны «взлетные площадки» и «космодромы» самых разных масштабов, где и ректоры, и все члены университетского сообщества, включая, конечно же, студентов, могли бы подпитываться энергией и креативностью.

АА: К сожалению, мы часто недооцениваем энергию, а ведь без нее никогда и ничего не получается. «Человек энергичный» — это совершенно уникальное явление!

ЭГ: Да, без энергии вдохновения человек оказывается один на один с системой и административной рутинной.

АА: Если мы будем энергичными и вдохновенными людьми, то нам, цифровым мигрантам, не придется думать о том, насколько мы отстали от новых поколений цифровых аборигенов. Мы с вами должны отказаться от нелепой задачи вероятностного прогнозирования будущего. Мы четко понимаем, что будущее может быть только сконструировано. Каждый раз, когда мы, как сейчас, ведем любой разговор о будущем, мы уже его конструируем. И это не утопизм. Повторю свою любимую формулу: «Человек приходит в настоящее не прямо из прошлого, а строит свое настоящее как реализацию образа будущего». Именно этим мы с вами и занимаемся. Тогда мы не отстанем даже от своих внуков!

Беседу записала ИРИНА КУЖЕЛОВА-САГАН