

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-129-140>

Модель трансформации вуза: теория и практика

Виноградова Светлана Геннадьевна – канд. филос. наук, доцент, проректор по науке и стратегическому развитию. E-mail: sgvin@norvuz.ru

Смирнова Анастасия Талибжановна – канд. экон. наук, доцент кафедры философии, истории и иностранных языков, мл. научный сотрудник отдела аспирантуры и научных исследований. E-mail: smirnovaat@bk.ru

Норильский государственный индустриальный институт, Норильск, Россия

Адрес: 663310, Россия, г. Норильск, ул. 50 лет Октября, 7

Аннотация. В данной статье рассматривается влияние VUCA-мира как современной реальности на трансформацию вуза на примере Норильского государственного индустриального института, его внутреннего пространства развития. Исследование опирается на кейс-метод, форсайт, проектный метод, глубинные интервью с наиболее важными стейкхолдерами, теоретические и эмпирические методы, логический и системный анализ, методы описания, прогноза и экспертных оценок. Теоретической основой научной работы является методология в рамках VUCA-Prime стратегии. Определение реперных точек и разработка механизмов трансформации вуза в условиях VUCA-мира, являющегося значимым контекстом современной реальности, характеризующейся нестабильностью, неопределённостью, сложностью, неоднозначностью, является способом построения внутреннего пространства развития вуза. Представлена модель, позволяющая потенциально редуцировать уровень неопределённости и качественно трансформировать внутреннюю среду НГИИ.

Ключевые слова: трансформация университета, принцип неопределённости, VUCA-мир, внутреннее пространство развития вуза, Программа развития НГИИ, фреймворк VUCA-Prime

Для цитирования: Виноградова С.Г., Смирнова А.Т. Модель трансформации вуза: теория и практика // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 11. С. 129-140.

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-129-140>

Введение

Ключевыми характеристиками современного мира становятся растущая и расширяющаяся неопределённость, сложность, непредсказуемость, турбулентность, которые затрагивают все сферы жизни и способствуют возникновению новых глобальных рисков, становясь предметом дискуссий в различных областях научного знания¹. Выс-

шее образование в России переживает этап трансформации, поэтому научное осмысление перспективного выбора путей его развития является актуальной задачей.

Концептуальные основы трансформации вуза

В конце XX в. научное сообщество инициировало дискурс «смерти университета».

¹ Неопределённость как вызов. Медиа. Антропология. Эстетика / Под ред. К. Вульфа и В. Савчука. СПб.: Изд-во РХГА, 2013. 244 с.; Кастеллс М. Информационная эпоха: экономика, обще-

ство и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000; Бауман З. Индивидуализированное общество / Пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Логос, 2002. 390 с.

Повсеместно провозглашалось «убийство университета», его «гибель», «закат», «крах», «постисторизм», доказывалось, что «университет в руинах» [1]. Одним из первых, кто вывел дискурс о неизбежной трансформации вуза на новый уровень в преддверии 4-й промышленной революции, стал социальный философ Р. Барнетт. Заслуженный профессор Института образования Лондонского университета предлагает сделать принципом осмысления современного вуза принцип неопределённости. Вуз, по его мнению, является местом организованного поиска способов производства и управления неопределённостью, или сверхсложностью – в области наших публичных и коллективных представлений. Р. Барнетт отмечает, что высшая школа сегодня является «местом тектонического движения пород» и господства постмодернизма [2]. По мнению учёного, она сегодня должна быть вновь выстроена на новых концептуальных основаниях, на идее, что всё в мире вызывает сомнение и неуверенность, она же их и производит. Но гораздо более важным является то, что вуз должен научить граждан нового мира жить в этом пространстве неопределённости. Мир, в котором мы живём, давно перестал быть сложным, он сверхсложен... Университет целиком вовлечён в эту ситуацию. Он помогает производить эту сверхсложность, подпитывает неопределённость. Но он и помогает нам с нею жить [2].

В новую эпоху всё труднее формулировать хоть сколько-нибудь долгосрочные и постоянные стратегические цели вуза, они подвергаются постоянному переосмыслению и переинтерпретации. Р. Барнетт формулирует несколько критериев переосмысления вуза в «новой нормальности»:

- 1) «критическая междисциплинарность» – проведение дискуссий;
- 2) «коллективный самоанализ» – поиск перспектив и смыслов существования;
- 3) «целевое возрождение» – постоянный диалог обо всех аспектах жизни института;

4) «подвижные границы» – создание множества форм академической идентичности и самосознания, демократизация управления;

5) «вовлечённость» – необратимое и необходимое взаимодействие с различными сообществами, сотрудничество с местными органами власти, бизнесом, гражданским обществом и прочими субъектами публичной политики;

6) «коммуникативная терпимость» – предоставление самым разным голосам максимальной возможности быть услышанными, активно высказываться, делиться своими идеями [2].

Движение от понимания мира как прочного, устойчивого, предсказуемого, простого, управляемого и детерминированного мира (SPOD: steady, predictable, ordinary, definite), закончившегося с резким развитием технологий и активным расширением информационного поля, к пониманию его как в большей своей части нестабильного, неопределённого, недетерминированного, неуправляемого, сложного, неоднозначного можно проследить в модели VUCA-мира [3; 4]. Данная модель была разработана в конце 1980-х гг., но особенно актуальна она сегодня. VUCA-мир – это:

volatility – нестабильность, когда изменения происходят на высокой скорости, и непредсказуемость;

uncertainty – неопределённость, которая относится к качеству имеющейся информации или к степени, в которой результат события известен заранее; в этих условиях детерминистские модели не подходят для принятия решений;

complexity – сложность, возрастающая при появлении большего количества переменных или взаимосвязей; чем больше переменных, тем сложнее ситуация (проблема «сложности»);

ambiguity – неоднозначность, при которой одновременно существует несколько объяснений, придающих смысл окружающему; двусмысленность появляется в случае,

когда событие, ситуация или контекст неясны из-за отсутствия, непоследовательности, противоречивости, закрытости информации [5–13].

В условиях динамичного развития и неопределённости мира следует рассматривать модель VUCA-мира как способ построения внутреннего пространства вуза, охватывающего человеческие ресурсы, процессы, технологии, структуры. Внутреннее пространство развития вуза определено как сложное явление образовательного континуума, свойства которого меняются между всеми его составными частями [14–17]. Система может пребывать во множественности состояний. В её рамках, по мнению Т. Корсаковой, принимаются многомерные и альтернативные управленческие решения; как следствие, сценарии развития системы разнообразны [18]. В данной нелинейности как особенности VUCA-мира инициируется появление новых внутренних сред в организациях через саморазвитие процессов в общей системе.

Исследование нелинейной модели трансформации вуза может опираться на теорию

ресурсной зависимости Д. Саланчика и Д. Пфеффера, согласно которой организации и системы, с одной стороны, зависимы от окружающей их среды, с другой – сами способны влиять на среды, в которых функционируют [19]. Теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров), предложенная Р. Фрименом, представляющая организацию через набор субъектов, которыми востребована её деятельность, а её развитие – через учёт их интересов и требований, может использоваться для анализа трансформации системы, ориентированной на одного стейкхолдера (государство), в систему с множеством стейкхолдеров (государство, наука, бизнес, семья, студенты) [15; 16; 20; 21]. В основе исследований трансформационных процессов, происходящих в вузе, лежит также теория зависимости от предыдущего развития (Path Dependence Theory) П. Дэвида, по мнению которого «зависимость от предшествующего развития – это такая последовательность экономических изменений, при которой важное влияние на возможный результат может быть оказано отдалёнными событиями прошлого, причём



скорее случайными событиями, чем закономерностями» [22].

Модель трансформации НГИИ

Создание нелинейной модели трансформации вуза, а также внутреннего пространства его развития, отвечающего вызовам времени и реалиям VUCA-мира, является одной из ключевых задач трансформации Норильского государственного промышленного института (НГИИ).

Развитие вуза рассматривается в связке с развитием г. Норильска, который в долгосрочной перспективе, согласно Стратегии социально-экономического развития до 2030 г., предстанет как базовый город для освоения Арктической зоны Красноярского края с широкими возможностями для самореализации горожан в суровых климатических условиях. Устойчивое экономическое развитие территории возможно только при проведении активной политики по развитию человеческого капитала, которая предполагает учитывать жизненно важные интересы норильчан, полную занятость трудоспособного населения в экономике города, развитие социальных и городских инфраструктур, обеспечение благоприятной среды жизнедеятельности².

НГИИ (Институт) в течение долгих лет является одним из ключевых поставщиков кадров для крупнейшего работодателя на территории и градообразующего предприятия – ЗФ ПАО «ГМК «Норильский никель» (Компания). Институт и Компания традиционно тесно взаимодействуют в части реализации программ профориентации для абитуриентов в области совершенствования содержания программ профессиональной подготовки и переподготовки, организации уникальных возможностей для производственной практики студентов. Фокус НГИИ

на удовлетворении запроса Компании в условиях острого дефицита кадров в регионе обеспечивает стабильно высокие (более 80%) показатели трудоустройства выпускников.

По совместной инициативе Института и Компании при поддержке Агентства развития Норильска в 2018 г. начала разрабатываться Программа развития и дорожная карта трансформации НГИИ, включающая целевую модель, перспективные направления развития, перечень необходимых организационных изменений и оценку необходимых ресурсов.

НГИИ переживает этап трансформации, связанный с наличием объективных проблем: суровый климат, растущая конкуренция со стороны университетов «на материке», проблема транспортной доступности территории, возрастной ППС, необходимость формирования механизма постоянного обновления содержания учебных материалов (новая техника и технологии, применяемые в Компании), отток квалифицированных преподавателей с учёной степенью, необходимость развития коммуникаций с целевыми аудиториями, нерешённая проблема коэффициентов по зарплате сотрудников (не учтена северная специфика Красноярского края).

Программа развития НГИИ на 2020–2025 гг. (Программа) планируется к реализации в три этапа. Она формулирует миссию, стратегические цели развития и целевую модель НГИИ, основные направления трансформации, дорожную карту трансформации и конкретный набор мероприятий по реализации дорожной карты.

Для адаптации вуза в VUCA-мире, формирования пространства его внутреннего развития может быть использован фреймворк VUCA-Prime Б. Йохансона [23, р. 194], используемый в стратегическом менеджменте. Данный фреймворк предлагает четыре элемента, описывающих поведенческую стратегию в разрезе каждого из элементов VUCA:

– *vision* – правильное *видение* позволяет всем участникам сосредоточиться на дости-

² Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Норильск до 2030 г. Норильск: Администрация г. Норильска, 2018. 76 с. URL: http://norilsk-city.ru/files/50741/83786/strategiya_2030.pdf (Дата обращения: 10.10.2020)

Таблица 1

Трансформация в условиях неопределённости

Table 1

Transformation in conditions of uncertainty

Реперные точки	Сопутствующие проблемы неопределённости и сложности
Реализация «Кадрового проекта» – комплекса мероприятий по повышению кадрового потенциала НГИИ	Сложности привлечения и удержания ППС в Норильске, недостаточная проработанность механизмов мобилизации существующего человеческого ресурса в регионе с целью реализации настоящей Программы
Развитие образовательной деятельности	Создание и сертификация программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, программ ДПО по востребованным направлениям подготовки кадров для российской Арктики. Модернизация образовательных программ с учётом актуальных запросов Норильска и Компании, а также влияния на инженерные профессии цифровизации и других современных трендов
Развитие научно-исследовательской деятельности	Включение в международную систему циркумполярных исследований через совместные проекты и программы с ведущими университетскими центрами исследований Арктики, привлечение преподавателей со знанием английского языка, развитие программ на английском языке. Привлечение российских и международных грантов на развитие исследований, проезд и проживание учёных
Профориентация и привлечение абитуриентов из Норильска и из других городов	Необходимость создания единой профориентационной программы, реализуемой совместными усилиями НГИИ, Норильска и Компании для школьников. Трудности учёбы и жизни в Норильске, способствующие оттоку абитуриентов и выпускников; разница в уровне дохода между «материком» и Заполярьем не так значительна, как в советское время, высокие цены полностью компенсируют надбавки; неустроенное городское хозяйство по сравнению с советским временем; неразвитая городская инфраструктура: недостаток социальных пространств для молодёжи, мало возможностей для занятий и развлечений
Развитие кампуса НГИИ	Решение вопроса о строительстве современного комфортного общежития для студентов и преподавателей
Разработка и реализация Коммуникационной стратегии	Необходимость разработки комплекса мероприятий по позиционированию и PR-сопровождению деятельности НГИИ в целевых аудиториях, в том числе разработка мероприятий по продвижению вуза и его позиции как Арктического исследовательского и образовательного центра
Повышение долгосрочной финансовой устойчивости НГИИ	Потребность в создании механизмов по привлечению внебюджетных средств (в том числе, выделение отдельной функции или подразделения внутри НГИИ, обладающего необходимыми компетенциями); решение проблемы повышения коэффициентов по зарплате сотрудников НГИИ (с учётом северной специфики)
Система управления изменениями	Разработка и внедрение основных элементов механизма управления изменениями Проектного офиса НГИИ, обладающего необходимыми ресурсами и отвечающего за результат, Фонда развития НГИИ, Попечительского совета НГИИ

жении целей в рамках командной деятельности и постоянной коммуникации с другими людьми, что помогает противодействовать нестабильности;

– *understanding* – понимание того, что изменения необходимы, неизбежны; недостаточно видеть ситуацию и обсуждать её, необходимо её понимать, искать новые пер-

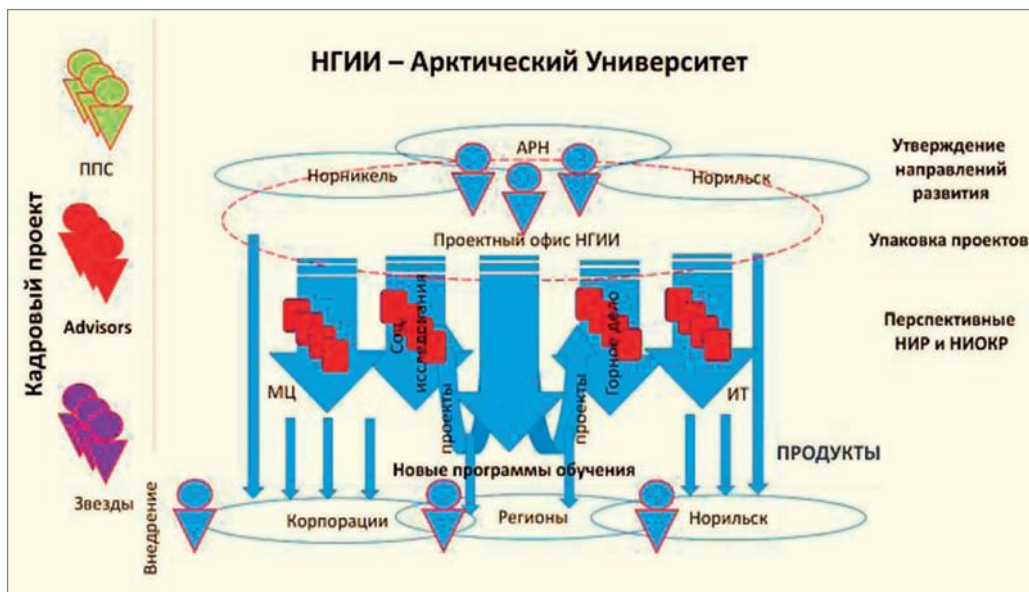


Рис. 1. Целевая модель трансформации НГИИ

Fig. 1. Target university transformation model

Комментарии к схеме Целевой модели трансформации: 1) определены стратегические направления; 2) при помощи сверхкомпетентов усиливается компетенция в направлениях по перспективным НИР и НИОКР для задач региона; 3) на базе приобретённого опыта создаются уникальные образовательные программы по техническим и управленческим дисциплинам; 4) параллельно изучается запрос города на образование, создаются программы ДПО. Институт становится Университетом.

спективные возможности и идеи, конструктивно воспринимать критику новых проектов; важную роль здесь играют soft skills; необходим «открытый» и «чистый» разум;

– *clarity* – для такого разума всё должно быть *ясным и понятным*, разложенным по полочкам, систематизированным; востребовано внесение ясности, отбрасывание всего лишнего для более точного определения целей, применение системного мышления, основанного на глобальном видении результата, понимании взаимодействия и взаимозависимости элементов системы;

– *agility* – *оперативная* адаптация к изменяющимся условиям, уверенность в необходимости инноваций, поиск новых, оригинальных путей решения вопросов, улучшения процессов, нацеленность на частичную передачу полномочий исполнителям, сотрудничество, основанное на свободном творчестве и личностной мотивации [24; 25].

Данный фреймворк используется руководителями проектов и участниками групп на стратегических сессиях по трансформации НГИИ для анализа эффективного реагирования на проблемы. В ходе стратегических сессий были выявлены реперные точки развития и сопутствующие проблемы неопределённости и сложности I этапа трансформации (Табл. 1).

В ходе стратегических сессий была разработана целевая модель трансформации НГИИ. Ею стала модель опорного для экономического и инновационного развития Арктической зоны Красноярского края проектного инженерно-технического вуза прикладного типа (Рис. 1). Институт призван обеспечить кадровые, научные и технологические потребности инвестиционных проектов по освоению Арктики на основе тесной кооперации с передовыми предприятиями, инновационными структурами, академиче-

скими институтами, ведущими российскими и зарубежными вузами-партнёрами, а также выступить драйвером социально-культурного развития г. Норильска³.

Стратегические направления – механизмы трансформации НГИИ

По результатам серии стратегических сессий были определены основные стратегические направления, которые позволят Институту менее болезненно и более эффективно пройти процесс трансформации в условиях неопределённости и сложности.

Реализация «Кадрового проекта» позволит преодолеть проблемы острого дефицита

НПР посредством внутреннего и внешнего кадрового проектов, включающих вовлечение студентов-бакалавров с 3-го курса в преподавательскую деятельность в Политехническом колледже и получение ими педагогического образования в рамках ДПО; приглашение на должности НПР высококвалифицированных кадров из промышленности; участие в городской программе привлечения дефицитных кадров; переход на эффективный контракт; повышение квалификации и переподготовка.

В рамках разработки Программы было сформулировано пять направлений в области НИР и образовательной деятельности, которые дадут возможность вузу в будущем занять достойное место в российском образовательном пространстве. Большинство направлений уже развёртываются.

1. Создан факультет информационных технологий (решение проблем ротации кадров и дефицита ИТ-специалистов в Арктике).

2. На базе Института образован Арктический мерзлотный исследовательский центр (АМИЦ), актуальность которого бу-

³ Программа развития ФГБОУ ВО «Норильский государственный индустриальный институт» на 2020–2025 гг. Норильск: НГИИ. 124 с. URL: <https://norvuz.ru/upload/medialibrary/46d/46d89c8fb35c4b750012d1af1d60563f.pdf> (Дата обращения: 15.10.2020);

Образ результата: стратегия развития Норильского государственного индустриального института: Отчёт по итогам экспертного исследования. Москва-Норильск: Институт бюджетных решений, Агентство развития Норильска, 2018. 61 с.



дет расти по мере развёртывания программ освоения Арктики в условиях климатических изменений арктической зоны.

3. Для разработки научно-исследовательских и просветительских проектов по теме «Здоровьесбережение и экология в Арктике» создан исследовательско-просветительский центр «Ноосфера». Направлениями его деятельности являются следующие: изучение особенностей функционирования человека в экстремальных климатических условиях; эко-просветительские и эко-туристические медиапроекты, нацеленные на аудиторию школьников, студентов, местных жителей и гостей Норильска; внедрение модели общественного мониторинга и контроля состояния окружающей среды; организация и проведение научно-популярных, профориентационных мероприятий; сотрудничество с научными и просветительскими организациями.

4. На базе НГИИ планируется создание полигона по роботизации горных выработок для проведения исследовательских разработок международного уровня по модернизации производства и совершенствованию технологий горной добычи.

5. Постоянно осуществляется международное академическое и образовательное сотрудничество. НГИИ является членом Университета Арктики (с 2010 г.) и членом Управляющего Совета Университета Арктики (UArctic). Представители UArctic участвуют в реализации научных и культурных проектов, в международных научных и научно-просветительских конференциях, способствуют реализации программ академической и студенческой мобильности.

Ключевым приоритетом развития вуза является также привлечение абитуриентов через создание единой системы профориентации совместно с Компанией и образовательными структурами г. Норильска, в том числе с участием иногородних абитуриентов. Для повышения интереса студентов к вузовской жизни активизируется волонёрское движение; большое внимание уделяется расшире-

нию спектра предприятий, на базе которых осуществляется производственная практика (в том числе в других регионах страны и за рубежом); планируется строительство нового кампуса.

Особое внимание уделяется взаимодействию с выпускниками вуза. Заметим, что контакты с выпускниками вуза, многие из которых являются сейчас для вуза работодателями, – это важная составляющая упомянутой ранее Коммуникационной стратегии. Цель данной стратегии – позиционирование и укрепление репутации вуза как образцового инженерно-исследовательского центра в Арктике, обеспечивающего широкий спектр решений на базе НИР и НИОКР для города, региона, страны. К мероприятиям этого направления можно отнести разработку нового визуального образа и фирменного стиля НГИИ; разработку детальной коммуникационной стратегии для отдельных целевых групп; маркетинговую стратегию по рынку исследований; маркетинговую стратегию на рынке абитуриентов и работодателей.

Стратегия повышения финансовой устойчивости Института включает следующие направления: решение вопроса о повышении коэффициентов ФОТ НГИИ с учётом северной специфики; реализация политики пополнения внебюджетных ресурсов; обучение руководителей подразделений и желающих сотрудников по теме «Академический фандрайзинг».

Выполнение Программы и дорожных карт трансформации НГИИ требует глубоких организационных и управленческих преобразований. В состав системы управления изменениями входят Проектный офис (R&D-центр) – «единое окно» для НИР и инноваций; Попечительский совет НГИИ; Фонд развития НГИИ; рабочая экспертная группа по внедрению.

Выводы

Анализ показал наличие у модели трансформации НГИИ определённого потенциала. Для его раскрытия потребовалось пере-

осмысление траектории развития вуза на основе применения фреймворка VUCA-Prime.

В условиях современного быстроменяющегося мира одной из основных задач команды сотрудников вуза является понимание долгосрочности вектора движения, что позволяет организации развиваться в условиях неопределённости, нарастающих бифуркационных и флуктуационных процессов. Определение направляющего вектора является важным условием устойчивого развития и способно вдохновить все заинтересованные стороны на принятие адекватных конструктивных решений, т.е. на активное творение новой реальности в условиях ограничений внутреннего пространства вуза и внешних социокультурных вызовов.

Литература

1. Ридингс Б. Университет в руинах. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010. 304 с.
2. Барнетт Р. Осмысление университета // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2008. № 6. С. 46–57.
3. Nandram S., Bindlish P. Managing VUCA through integrative self-management: How to cope with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in organizational behavior (Management for professionals). UK: Springer, 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-52231-9
4. Другова Е.А., Калачикова О.Н. Специфика принятия управленческих решений в университетах в условиях VUCA-мира // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 23(1–2). С. 81–92. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpra.2019.01-2.006>
5. Буданов В.Г., Аршинов В.И., Ленский В.Е., Сви́рский Я.И. Сложность и проблема единства знания. Вып. 1: К стратегии познания сложности. М.: ИФ РАН, 2018. 105 с.
6. Морен Э. О сложности / Пер. с англ. Я.И. Сви́рского, науч. ред. В.И. Аршинов. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2019. 272 с.
7. Синергетическая парадигма: синергетика инновационной сложности: к 70-летию В.И. Аршинова: сборник / Отв. ред. В.И. Аршинов. М.: Прогресс-Традиция, 2011. 495 с.
8. Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М. Сложность как символ познания человека: от постулата к предмету исследования // Вопросы психологии. 2020. Т. 66. № 1. С. 3–18.
9. Ивахненко Е.Н. Социология встречается со сложностью // Вестник РГГУ. Серия «Философские науки. Религиоведение». 2013. № 11. С. 90–101.
10. Моисеев Н.Н. Расставание с простотой. М.: Аграф, 1998. 480 с.
11. Пригожин И., Николис Г. Познание сложного. Введение. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. 352 с.
12. Simondon G. L'individu et sa genèse physico-biologique. Paris: Editions Jérôme Millon, 1998. 271 p.
13. Toscano A. The theatre of production: Philosophy and individuation between Kant and Deleuze. London: Palgrave Macmillan, 2006. 249 p.
14. Беккер И.А., Журавчик В.Н. Образовательное пространство как социально-педагогическая категория // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. 2009. № 16. С. 132–140.
15. Кочетков М.В. Методологические идеи синергетики применительно к проблеме развития и саморазвития педагога и обучающегося // Alma mater (Вестник высшей школы). 2013. № 6. С. 31–37.
16. Кочетков М.В. Тринитарно-синергетические основания развития теории обучения и воспитания // Педагогика и психология образования. 2017. № 1. С. 15–20.
17. Кочетков М.В. Целостное профессиональное саморазвитие преподавателя в творческой педагогической деятельности. Красноярск: Изд-во СибГТУ, 2013. 288 с.
18. Korsakova T.V. Higher Education in VUCA-World: New Metaphor of University // European Journal of Interdisciplinary Studies. 2019. Vol. 5. No. 2. P. 31–35.
19. Pfeffer J., Salancik G. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford: Stanford University Press, 2003. 336 p.
20. Freeman R.E., Moutchnik A. Stakeholder management and CSR: questions and answers // Umweltwirtschaftsforum: uwf. 2013. Vol. 21. Issue 1/2. P. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>
21. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Концептуальные основы перехода к нелинейной модели высшего образования в регионе // Экономика региона. 2016. Т. 12. Вып. 4. С. 1157–1166. DOI: 10.17059/2016–4–17

22. David P.A. Path dependence, its critics and the quest for 'historical economics'. Stanford, CA: Economics Department, 2000. Working Paper № 00–011.
 23. Jobansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers, 2009. 272 p.
 24. Талб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Колибри; Азбука-Аттикус, 2014. 768 с.
 25. Шаронов А. О концепции life-long learning, работе с собой и внешним миром, личной эффективности. Школа «Сколково», Москва, 2017. URL: <http://hr-elearning.ru/lekciya-prezidenta-skolkovolife-long-vuca-effectivnost/> (Дата обращения: 26.09.2020)
- Статья поступила в редакцию 18.09.20
После доработки 18.10.20
Принята к публикации 25.10.20

University Transformation Model: Theory and Practice

Svetlana G. Vinogradova – Cand. Sci. (Philosophy), Assoc. Prof., Vice-Rector for Science and Strategic Development, e-mail: sgvin@norvuz.ru

Anastasia T. Smirnova – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Researcher of the Postgraduate Studies and Scientific Research Department, e-mail: smirnovaat@bk.ru

Norilsk State Industrial Institute, Norilsk, Russia

Address: 7, 50 let Otyabrya str., Norilsk, 663310, Russian Federation

Abstract. This article considers the identification of the VUCA-world influence as a modern reality on the transformation of University on the example of Norilsk State Industrial Institute, its internal development space. The research relies on various methods: case-method, foresight, design method, depth interviews with the most important stakeholders, theoretical and empirical methods, logical and system analysis, methods of description, forecast and peer review. The theoretical basis of the study is the methodology within the VUCA-Prime strategy. The way to build the inner space of University development starts with the definition of reference points and development of university transformation mechanisms in conditions of VUCA world, which is a significant context of modern reality. This reality is characterized by volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. The authors present a model that has the potential to reduce uncertainty and transform qualitatively the inner space of the University.

Keywords: transformation of university, principle of uncertainty, VUCA world, university's inner space, Norilsk State Industrial Institute Development Program, VUCA-Prime strategy

Cite as: Vinogradova, S.G., Smirnova, A.T. (2020). University Transformation Model: Theory and Practice. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 11, pp. 129–140. (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-129-140>

References

1. Readings, B. (1996). *The University in Ruins*. Cambridge: Harvard University press, 256 p. (Russian Translation by A.M. Corbut, Moscow: HSE Publ., 2010, 304 p.)
2. Barnett, R. (1997). Realizing the University: inaugural lecture. London, Institute of Education. (Russian translation: *Alma mater (Vestnik vysshey shkoly) = Alma mater (Higher School Herald)*. 2008, no. 6, pp. 46–57)
3. Nandram, S., Bindlish, P. (Eds.). (2017). Managing VUCA Through Integrative Self-Management: How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior (Management for Professionals). UK: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-52231-9

4. Drugova, E.A., Kalachikova, O.N. (2019). Understanding the Process of Decision-making in Universities in a VUCA-world. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 23 (1-2), pp. 81-92. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.01-2.006> (In Russ., abstract in Eng.)
5. Budanov, V.G., Arshinov, V.I., Lepsky, V.E., Svirsky, Ya. I. (2018). *Slozhnostnost' i problema edinstva znaniya* [Complexity and the Problem of Knowledge Unity. Issue 1: Towards a Strategy of Cognition of Complexity]. Moscow: RAS Institute of Philosophy Publ.; 105 p. (In Russ.)
6. Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Ed. Du Seuil, 158 p. (Russian Translation by Y.I. Svirskiy, ed. V.I. Arshinov, Moscow: Institute for general research in Humanities Publ., 2019. 284 p.)
7. Arshinov, V.I. (Ed.) (2011). *Synergetic Paradigm: Synergetics of Innovative Complexity: To the 70th Anniversary of V.I. Arshinov*: collection of papers. Moscow: Progress-Traditsiya Publ., 495 p. (In Russ.)
8. Asmolov, A.G., Shekhter, E.D., Chernorizov, A.M. (2020). Complexity as a Symbol of Human Cognition: From Postulate to the Subject of Research. *Voprosy psikhologii = Psychology Issues*. Vol. 66, no. 1, pp. 3-18 (In Russ., abstract in Eng.)
9. Ivakhnenko, E.N. (2013). Sociology Faces Complexity. *Vestnik RGGU. Seriya «Filosofskie nauki. Religiovedenie» = RGGU Bulletin. Series «Philosophical Sciences. Religious Studies»*. No. 11, pp. 90-101 (In Russ., abstract in Eng.)
10. Moiseev, N.N. (1998). *Raststanie s prostotoi* [Parting with Simplicity]. Moscow: Agraf Publ., 480 p. (In Russ.)
11. Prigogine, I., Nicolis, G. (1989). *Exploring Complexity: An Introduction*. New York: W.H. Freeman, 313 p. (Russian Translation by V.F. Pastushenko: Moscow: LKI Publ., 2008, 352 p.)
12. Simondon, G. (1998). *L'individu et sa genèse physico-biologique*. Paris: Editions Jérôme Millon, 271 p.
13. Toscano, A. (2006). *The Theatre of Production: Philosophy and Individuation between Kant and Deleuze*. London: Palgrave Macmillan, 249 p.
14. Bekker, I.L., Zhuravchik, V.N. (2009). [Educational Area as a Category of Sociology and Pedagogics]. *Izvestiya PGPU im. V.G. Belinsky* [News of V.G. Belinsky Penza State Pedagogical University]. No. 16, p. 132-140. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Kochetkov, M.V. (2013). Synergetic Methodological Concepts in Respect to Teacher-Student Development and Self-Development. *Alma mater (Vestnik vysshey shkoly) = Alma mater (Higher School Herald)*. No. 6, pp. 31-37. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Kochetkov, M.V. (2017). [Trinitarian-Synergetic Foundations of the Theory of Education]. *Pedagogika i Psikhologiya Obrazovaniya = Pedagogy and Psychology of Education*. No. 1, pp. 15-20. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Kochetkov, M.V. (2013). *Tselostnoe professional'noe samorazvitiye prepodavatelya v sotsialno-pedagogicheskoy deyatel'nosti* [Integral Professional Self-Development of a Teacher in Co-Creative Pedagogical Activity]. Krasnoyarsk: SibGTU, 288 p. (In Russ.)
18. Korsakova, T.V. (2019). Higher Education in VUCA-World: New Metaphor of University. *European Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 5, no. 2, pp. 31-35.
19. Pfeffer, J., Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press, 336 p.
20. Freeman, R.E., Moutchnik, A. (2013). Stakeholder Management and CSR: Questions and Answers. *Umweltwirtschaftsforum*. Vol. 21, no. 1/2, pp. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>

21. Zborovskiy, G.E., Ambarova, P.A. (2016). Conceptual Foundations of the Transition to a Non-linear Model of Higher Education in the Region. *Ekonomika regiona = Economy of Region*. Vol. 12, no. 4, pp. 1157-1166. DOI: 10.17059/2016-4-17 (In Russ., abstract in Eng.)
22. David, P.A. (2000). *Path Dependence, its Critics and the Quest for 'Historical Economics'*. Stanford, CA: Economics Department. Working Paper № 00-011.2000.
23. Johansen, B. (2009). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (BK Business) Berrett-Koehler Publishers. 272 p.
24. Taleb, N.N. (2014). *Antifragile. Things That Gain from Disorder*. Random House Trade Paperbacks, 544 p. (Russian translation by N. Karaev, Moscow, Ko-libri; Azbuka-Attikus Publ., 2014, 768 p.)
25. Sharonov, A. (2017). *O Konceptsii Life-long Learning, Rabote s Sobo i Vneshnim Mirom, Lichnoi Effektivnosti* [About the Concept of Lifelong Learning, Working with Oneself and the Outside World, Personal Effectiveness]. Moscow: Skolkovo School. Available at: <http://hr-elearning.ru/lekciya-prezidenta-skolkovolife-long-vuca-effectivnost> (Accessed: 26.09.2020). (In Russ.)

The paper was submitted 18.09.20

Received after reworking 18.10.20

Accepted for publication 25.10.20

