ЕВРОПЕЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ

EXECUTIVE SUMMARY

АВТОРЫ

Олег Хархордин

ректор ЕУСПб, профессор факультета политических наук и социологии

Ольга Бычкова

профессор госуправления, руководитель Центра исследований госуправления ЕУСПб

ПРОЕКТ ПО ОЦЕНКЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВВЕДЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ «УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ» (СОКРАЩЕННО – УУУ, АНГЛ. – SHARED GOVERNANCE) ПРОВОДИЛСЯ ГРУППОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ЕУСПб С АПРЕЛЯ ПО НОЯБРЬ 2015 Г.

БЫЛИ ИССЛЕДОВАНЫ:

[1] Система УУУ в лучших университетах мира.

[2] Опыт некоторых европейских университетов, внедряющих отдельные элементы УУУ для повышения своей конкурентоспособности (Технический университет Мюнхена и Хельсинкский университет).

[3] Элементы УУУ, присутствующие в структуре управления новых российских университетов (РЭШ, ЕУСПб и Сколтех).

[4] Система управления в типичных крупных государственных вузах на примере трех университетов — участников Проекта 5-100: Университета ИТМО, НИТУ «МИСИС» и Томского государственного университета.

[5] В качестве консультантов привлекались бывший провост (2006-2014 гг.) и исполнительный вице-канцлер Калифорнийского университета в Беркли Джордж Бреслауэр и нынешний вице-президент Гарвардского университета по программам и стратегии Лия Розовски, подготовившие свои рекомендации для российских университетов.

СЛЕДУЕТ ОТМЕТИТЬ ДВА ВАЖНЫХ ФАКТА

[1] Несмотря на аббревиатуру УУУ, которая подчеркивает участие профессоров в управлении университетской жизнью, сама система УУУ основывается прежде всего на эффективной и обширной по своим полномочиям исполнительной власти, принадлежащей ректору, провосту (т. е. первому проректору, занимающемуся управлением научно-образовательным процессом), проректорам и начальникам подразделений, отвечающим за целые блоки и направления работы или за несколько факультетов сразу. Однако данная власть должна применяться разумно и легитимно, и потому она строится на сочетании принципов коллегиальности и права вето. Для повышения эффективности качества решений и работы университета в целом большинство вопросов должны обсуждаться и подготавливаться теми, кто лучше администрации разбирается в них, — т.е. профессорами, сотрудниками и (гораздо реже) студентами или выпускниками. Исполнительная власть, таким образом, должна делегировать подготовку всевозможных вопросов различным независимым комиссиям и комитетам, сохранив за собой право не соглашаться с предлагаемым ими решением. Данное право администрации, однако, должно использоваться осторожно: при отклонении рекомендуемого решения требуется аргументация.

О прямой демократии здесь речь не идет. Как предлагает Джордж Бреслауэр, более точным определением УУУ является **«консультирующийся авторитаризм»**. В этой модели сильная исполнительная власть сочетается с коллегиальным обсуждением различных вопросов в комитетах и комиссиях, в которые включен прежде всего ППС. Необходимы элементы управления составом подобных комитетов: ротация на постоянной основе и по прозрачным правилам, равенство возможностей доступа к позициям в комитетах и комиссиях. Это поможет избежать превращения комитетов в олигархические группы, членами которых в течение 10-15 лет являются одни и те же люди, предлагающие решения, направленные прежде всего на улучшение собственных позиций. Кроме того, важно предусмотреть включение в систему управления демократических элементов: участие студентов и рядовых сотрудников в органах управления университетом и т. п.

В классической политической теории это называлось системой «смешанного правления», когда нет в чистом виде власти одного (автократия), лучших (аристократия) или всех (демократия). Сильная исполнительная власть опирается на мнения и действия наиболее компетентных представителей сообщества. Чтобы эта система не вырождалась в олигархию, в ней предусмотрены процедуры постоянной ротации и ограничение власти лучших участием всех – там, где это участие не требует наличия экспертного знания.

[2] Рассматриваемая в исследовательском проекте система УУУ характерна прежде всего для американских университетов. По мнению многих исследователей, УУУ является одним из основных факторов качества, эффективности и конкурентоспособности этих университетов, занимающих до 2/3 мест в списках топ-100 всех мировых университетских рейтингов. Если российские университеты захотят пойти по пути построения похожей модели принятия решений, то непременно столкнутся с очевидной проблемой: простое копирование институциональной структуры УУУ — залог провала. Подобные эксперименты по заимствованию формальных институтов, например либеральной демократии в течение 1990-х гг., не привели к ожидаемым результатам. Дело оказывается не только в копировании всех или некоторых элементов, или адаптации к российской действительности перенимаемых «лучших практик» университетского управления.

ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ НАПОЛНИТЬ СОЗДАВАЕМЫЕ ИНСТИТУТЫ ЭНЕРГИЕЙ ЛЮДЕЙ. ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЗАДАЧЕЙ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УУУ В РОССИИ ЯВЛЯЕТСЯ СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ УУУ: КУЛЬТУРЫ УЧАСТИЯ, АРГУМЕНТИРОВАННОГО ОБСУЖДЕНИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.

Насаждать новую культуру — дело неблагодарное и неэффективное. Потому большинство рекомендаций, предлагаемых по результатам проекта ЕУСПб, сводятся к тому, что прежде всего необходимо создать центр перемен в тех университетах, которые хотели бы попробовать ввести в управление элементы модели УУУ, присущей лучшим университетам мира.

ЦЕНТРОМ ПЕРЕМЕН ЯВЛЯЕТСЯ ГРУППА ПРОФЕССОРОВ, ДЛЯ КОТОРЫХ МЕРИТОКРАТИЯ – ЭТО СТИЛЬ ЖИЗНИ.

В лучших университетах мира система УУУ была институционализирована в течение 20 века, когда сформировался обширный рынок академического труда, формализовался принцип академической свободы и укрепилась система тенуры, т. е. пожизненной занятости для наиболее достойных профессоров. До этого авторитаризм управления внутриуниверситетской жизни часто ограничивался только просвещенностью правящего. Сегодня выдающийся профессор может «проголосовать ногами», т. е. уйти в другой университет, если ему не нравятся действия администрации. А в тех странах, где есть система тенуры, он может не позволить администрации вмешиваться в его академические дела.

В этих условиях система УУУ позволяет решить две проблемы одновременно:

1. Повысить качество принимаемых управленческих решений.

2. Поддержать чувство принадлежности к организации среди ППС, рост научного реноме которого – означает развитие всего университета.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, ОСНОВОЙ СИСТЕМЫ УУУ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ГРУППА ВЫСОКОКЛАССНЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ПРОФЕССОРОВ. СОЗДАНИЕ ПОДОБНОЙ ГРУППЫ ВИДИТСЯ ГЛАВНОЙ ЗАДАЧЕЙ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА ДЛЯ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ.

В исследовании ЕУСПб представлены конкретные рекомендации:

- Введение механизмов отбора лучших профессоров и отсеивания уже нанятых, но не проявивших себя.
- Построение процедуры оценки новых университетских программ или оснований для закрытия старых.
- Запуск постоянных комитетов при Ученом совете и *ad hoc* комиссий по определенным вопросам.
- Прояснение роли внешних советов и советов для оценки работы ректора, провоста, начальников подразделений и т.п.

Стоит отметить, что введение всех этих процедурных инноваций не приведет к ожидаемым результатам, если не будет группы мотивированных высокооплачиваемых профессоров с большим научным авторитетом, отождествляющих себя с университетом и готовых пользоваться нововведениями.

ДЛЯ СОЗДАНИЯ ГРУППЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ПРОФЕССОРОВ И ЗАПУСКА МЕХАНИЗМОВ УУУ НЕОБХОДИМА РЕАЛИЗАЦИЯ СЛЕДУЮЩИХ МЕР:

[1] **Первой и центральной мерой является создание КПП – комитета по академическому персоналу**.

В него могут входить 7, 9 или 11 (оптимально – 9) профессоров, представляющих разные дисциплины и имеющих очевидный научный авторитет, на основании которого можно будет обосновывать решения университета как принятые по меритократическим, а не иным критериям. Иными словами, за этими профессорами не должны числиться дела с использованием их положения не для развития науки и образования, а для личного обогащения или в интересах определенной группы, клана и т.п. 7-9 профессоров, которые составят первый КПП, можно найти почти в любом крупном российском ВУЗе. Если должное количество выдающихся ученых не удастся набрать, можно привлечь 2-3 сторонних профессоров с реноме, которые помогут перестроить ВУЗ. Однако ни в коем случае функции оценки нельзя полностью отдавать на аутсорсинг.

Аббревиатура КПП подчеркивает, что основная функция этого ключевого комитета – быть контрольно-пропускной инстанцией для меритократического отбора (это может быть регулярный обзор деятельности каждого профессора каждые два года, решения кадровых комиссий о прекращении контракта или наем новых профессоров на позиции, которые по своим условиям напоминают тенуру). Задача такого КПП – не пропустить посредственных ППС, нанять или оставить лучших.

[2] **Следующей мерой является создание междисциплинарных центров или новых факультетов.**

Нанимать новые кадры на уже существующие факультеты – сложная задача. Один в поле не воин, и даже самый гениальный ученый не сможет сломить сложившуюся за десятилетия рутину. Поэтому КПП должен помочь ректору выделить те направления научного развития, в которых данный университет мог бы сделать заметный вклад в развитие мирового знания, и создать либо междисциплинарные центры и программы, либо новые факультеты (если такое возможно), куда будут привлекаться вновь нанятые меритократически-ориентированные профессора.

Создание междисциплинарных центров или новых факультетов – это способ на первом этапе преобразований не завязнуть в реформировании существующих факультетов. Чтобы привлекать гениальных молодых профессоров «на вырост» (которые, делая себе имя, будут работать на репу-

тацию университета), КПП должен сначала подготовить для них комфортные условия для работы. В созданные междисциплинарные центры могут быть также приглашены лучшие из преподавателей или исследователей существующих факультетов, которые получат возможность поработать в другой команде.

Варианты приема на работу новых ППС

- Ядром нового междисциплинарного центра или факультета должны стать 2-4 выдающихся ученых, которых можно привлечь комфортными условиями работы, возможностью работать вместе с другими именитыми коллегами (в своей или смежной области).

- Наем кластерами, а не привоз на время звездного одиночки (как делали многие российские университеты на деньги мегагрантов) — залог успеха.

- Еще одним вариантом может быть привлечение семейной пары, когда оба супруга являются успешными учеными. На международном рынке труда часто встречается ситуация, когда супруги работают в разных городах и готовы оставить свои университеты ради возможности работы в одном вузе или проживания в одном городе.

- Кроме набора новых ученых, необходимо предоставить достойные условия работы уже работающим профессорам. В организуемые междисциплинарные центры или на новые факультеты стоит привлекать лучших ППС с существующих факультетов, если они проходят меритократический отбор.

Создав в рамках университета несколько групп ППС, имеющих международный опыт работы и ориентированных на меритократию, можно через несколько лет ввести ротацию членов КПП, чтобы не развивать застой и соблазн содействия какой-то группе или клану и т.п. Для оптимального функционирования треть членов КПП должна меняться каждый год. Вероятно, к подобной процедуре российские университеты придут только лет через десять – когда все ППС привыкнут к новым процедурам и будет создана критическая масса новых профессоров. Например, в Техническом университете Мюнхена создание слоя профессоров на квази-тенуре, рядом со сложившейся системой кафедр, каждую из которых возглавляет заслуженный профессор, тоже идет через организацию междисциплинарных центров. Это (как уже упоминалось) – задача первого периода.

[3] **Когда сложится достаточное количество профессоров, ориентированных на заметные достижения в науке (примерно через 10 лет), можно и нужно создавать второй центральный элемент системы УУУ – Комитет комитетов (КК).**
Первый состав КК могут составить в том числе первоначальные члены КПП (если к тому моменту не закончат свою академическую деятельность и не потеряют в профессиональном реноме и моральном авторитете). Задача КК – набирать членов разнообразных постоянных и *ad hoc* комиссий и комитетов при Ученом совете (УС). Ни ректор, ни УС не должны заниматься подобным набором, если стоит задача достижения действительно эффективной работы и экспертного знания в отдельных областях жизни университета.

[4] **Последний шаг введения системы УУУ связан с ограничением полномочий ректора.**
Он не должен занимать позицию главы УС (то, что он не может быть главой КПП и КК, подразумевается само собой) и назначать состав УС. Председателями УС, сменяющимися по прозрачной процедуре, должны быть люди, не подконтрольные ректору, избираемые всеми преподавателями на постоянном контракте (такое собрание является аналогом Академического сената, существующего во многих лучших университетах мира) и работающие с ректором по вопросам, интересующим как администрацию, так и ППС.

СТРУКТУРНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Отдельно следует отметить структурные препятствия для введения подобных процедур. В российских условиях большими сложностями для системы УУУ являются не только неразвитый в стране рынок академического труда (хорошему профессору трудно переехать в другой город или перейти в другой, сравнимый по качеству, университет) и отсутствие тенуры (когда профессор может без последствий отказаться исполнять неаргументированные пожелания по академическим вопросам, поступающие со стороны администрации).

Более актуальной проблемой является перегруженность ППС преподаванием и отсутствие времени на исследования и публикации. Решение данной проблемы возможно двумя способами:

[1] Сегрегация внутри одного университета ППС на преимущественно преподающих и преимущественно занимающихся исследованиями и публикующихся.

[2] Сегрегация университетов внутри РФ на те, что занимаются преимущественно преподаванием, и те, что близки к модели «исследовательского университета».

Первый способ кажется более взрывоопасным, чем второй, который уже реализуется Министерством образования и науки. Стоит отметить, что и во втором случае необходимо сокращать преподавательскую нагрузку, иначе российские вузы, получившие статус «научно-исследовательских», или университеты, вошедшие в Программу 5-100, так и будут обречены в основном заниматься обучением.

Последнее, что отмечается в исследовании ЕУСПб, — это потребность в образовательных семинарах, школах и тренингах по УУУ, которые рекомендуются всем — от ректоров, провостов, деканов, начальников подразделений и деканов до заинтересованных в изменениях ППС. Тренинги могут быть как общеобразовательные для массовой аудитории, так и в виде «школы молодого бойца» для вновь назначенных провостов, руководителей подразделений мега-факультетов (мега-факультетов или междисциплинарных центров) или междисциплинарных центров. На подобных тренингах могут обучаться от 2-4 слушателей, которые подробно разбирают практические кейсы, как это делается в лучших бизнес-школах. Например, Гарвардский университет проводит подобные школы для всех своих новых деканов (chairs), руководителей мега-факультетов (deans), а их Школа образования организует ежегодные тренинги для 30-50 новых президентов университетов. То же самое целесообразно делать и в России: передавать и популяризовать опыт первопроходцев через изучение успешных кейсов и лучших практик управления.

ТО, КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА УУУ В ЛУЧШИХ УНИВЕРСИТЕТАХ МИРА, – ХОРОШО И ПОДРОБНО ОПИСАНО В МНОГОЧИСЛЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ. ОДНАКО БЕЗДУМНО ПЕРЕНИМАТЬ ДЕТАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ, МНОГОСТРАНИЧНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ИЛИ ИСКУСНО СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ИНСТИТУТЫ – НЕЛЬЗЯ.

КЛЮЧЕВЫМ ЭЛЕМЕНТОМ ПЕРЕМЕН, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИТ РОССИЙСКИМ АНАЛОГАМ ПОДОБНЫХ ПРАВИЛ И ИНСТИТУТОВ ЗАРАБОТАТЬ В ПОЛНУЮ СИЛУ, ЯВЛЯЕТСЯ СОЗДАНИЕ ГРУППЫ ПРОФЕССОРОВ, ДЛЯ КОТОРЫХ МЕРИТОКРАТИЯ - ЭТО НЕОТЪЕМЛЕМОЕ ПРАВИЛО ЖИЗНИ. ТОЛЬКО ТОГДА УНИВЕРСИТЕТСКИЕ АДМИНИСТРАТОРЫ СМОГУТ ОПЕРЕТЬСЯ НА НИХ, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ РОССИЙСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЗВЁЗДНЫМИ.