

РЕДАКЦИОННАЯ РУБРИКА

КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора А. Ключева с экспертом



Олег Борисович Алексеев окончил Московский государственный историко-архивный институт. С 2003 по 2010 г. – член правления, руководитель блока управления персоналом и корпоративными отношениями в ГК «Ренова».

С ноября 2010 по 2013 г. включительно являлся вице-президентом, главным управляющим директором по образованию и исследованиям Фонда «Сколково». В Фонде отвечал за организацию исследовательского комплекса и образовательные проекты (Сколковский институт науки и технологий, Открытый университет Сколково и «Школа Сколково»), взаимодействие с университетами и РАН, а также создание инновационно-продуктивной среды и культуры Сколково. Входил в состав управляющего комитета по взаимодействию Сколковского института науки и технологий с Массачусетским технологическим институтом.

С 2012 г. по настоящее время – член Международного консультативного совета повышения глобальной конкурентоспособности российских университетов.

1. Одно из ключевых условий реформы высшей школы – модернизация системы управления вузами. Что, на Ваш взгляд, здесь является приоритетным для университетов России? В чем трудности?

Первое ощущение от соприкосновения с системой университетского управления: это советское предприятие. В нем цели не ясны, функционал давно не подвергался критическому анализу, а работники свыклись со своей не лучшей долей.

Конечно, ощущение от соприкосновения с управлением в американском или европейском университете эмоционально другое, но фактически – после размышлений на расстоянии – очень похожее. Наверняка есть несколько университетов, в которых административные работники знают миссию университета и ею руководствуются, они подчиняют себя интересам образования и науки. Возможно, такие высшие учебные заведения есть даже в нашей стране. Но если это так, то можно наперед сказать, что они – негосударственные вузы и были созданы в последние 20 лет.

Я считаю, что вся система университетского управления должна быть переосмыслена и перестроена, иначе она просто как паразит добьет университет. Уровень ее неэффективности зашкаливает.

Специфический университетский менеджмент – продукт прошлого века. Он в отличие от производственных компаний не создает сам добавленной стоимости. Да, он может привлекать ресурсы для университета, но в основном сам же этими ресурсами и распоряжается.

Итак, необходимы более серьезные исследования по определению особого типа управления – университетского. Важно выделить мысленно

административную деятельность в интересах государственной бюрократии и собственно управленческую деятельность, направленную на преподавателей, исследователей, студентов и аспирантов, содержание кампуса, работу с работодателями и выпускниками. Пока все в одной куче. И никакой «эффективный контракт» этой кучи не разгребет.

Я за университетское управление как часть университетского самоуправления.

2. Традиционная модель карьеры руководителя вуза в нашей стране: студент, аспирант, ассистент, доцент, заведующий кафедрой, декан, проректор, ректор. Сильной стороной этой модели является прохождение всех ступенек служебной лестницы, обеспечивающее понимание руководителем проблем управления на всех уровнях, слабой – медленный рост вузовских руководителей, ведущий к геронтократии, ограниченности управленческих практик рамками одного вуза (управленческий имбридинг). Каково Ваше мнение о том, как необходимо развивать практику карьерного развития менеджеров вузов?

Я и в страшном сне не могу подумать, что в университетах начнут готовить людей для системы университетского управления. Они должны вырастать из образовательной и научной среды. Это не особая ветвь карьеры университетского профессора, а одна из форм его деятельности. Если уж и исследователь, и преподаватель тратят изрядную долю своего рабочего времени на административные вопросы, то они могут временно поработать и на административных должностях, а потом вернуться к преподаванию и исследованиям. Такие циклы приведут к изменению отношений

в университетском сообществе, повысят общий уровень вовлеченности, доброжелательности, обязательности. И ровно в той степени, в которой преподаватели и исследователи набираются по конкурсу извне, будет переноситься и культура разных университетов, создавая в каждом месте новый сплав.

Также важно разделить позиции в административной структуре с более сильной и менее сильной вузовской спецификой, привлекать специалистов из других областей на позиции с менее выраженной спецификой.

А геронтократии не нужно бояться. Венецианскими дожами избирались исключительно пожилые люди. Благодаря этому Венецианская республика просуществовала долго и жила счастливо.

3. В настоящее время управленческие элиты вузов России формируются в основном на основе выборности. В небольшом количестве вузов (в федеральных, МГУ и СПбГУ) ректоры назначаются. Критика как того, так и другого подходов способствовала пересмотру практик привлечения высших администраторов университетов в ряде стран. Как может быть решена проблема повышения эффективности управления вузом при сохранении академических приоритетов и ценностей?

Качество университетского управления я ставлю в прямую зависимость от автономии преподавателей. Это значит, что по мере того, как будет расти эта ответственная профессиональная среда, будет повышаться качество университетского управления.

Сегодня фактически судьба ректора находится в руках учредителя или руководителя субъекта Федерации. Это акт недоверия академическому сообществу. Хотя по факту мы видим, что отсутствие конкурентной среды и закулисное решение вопроса о ректоре приводит к снижению качества университета, разрушаются остатки морали и этики, вне которых образование не случается.

4. Практика управления университетами во многих странах строится на разделении административного и академического управления. В нашей стране ректор является ответственным за все процессы управления. На Ваш взгляд, эта особенность организации управления в российских университетах составляет их конкурентное преимущество или слабость?

Полагаю, что разделение управления разумно. Для такого разделения есть все основания. Я уверен, что у российского университета продуктивность или, если хотите, производительность

заметно ниже, чем у среднего американского университета, чем у среднего азиатского или европейского университета. Коррупция, ложь, грубость, предвзятость преследуют все российские институты, они укоренились и в вузах.

5. Корпоративный сектор управления наиболее динамичен в плане внедрения современных технологий управления. Какие заимствования из багажа корпоративного менеджмента были бы наиболее полезны сегодня для совершенствования управления вузами?

Ну, прежде всего программы развития персонала, а также финансовое моделирование, регламентация процессов. Надо также обратить внимание на материально-техническое обеспечение: качество рабочих мест на порядки выше в бизнесе, а без сокращения этого разрыва ничего решить сегодня нельзя. Ответьте сами себе на вопрос: почему использование корпоративной почты в бизнесе является естественным атрибутом работы, а в университете нужно прилагать специальные усилия для этого?

Ни для кого не секрет, что многие институты современного общества находятся в глубоком кризисе. Это значит, что для выхода из него необходимо переосмыслить глубинные правовые основания этих институтов. Посмотрите, сколько тратит университет на поддержание себя как организации и сколько на образование и науку, – и вы ужаснетесь. Уже и в российских университетах отчисления в централизованные фонды доходят до 50% от доходов от образовательной и исследовательской деятельности. Под таким прессом некоммерческая организация существовать не может. Не будем сбрасывать со счетов и влияние онлайн-курсов на переоценку качества преподавания. Я разделяю точку зрения Ярослава Кузьмина, который в одном из интервью сказал, что значительная часть преподавательской рутины переключается в онлайн-курсы, они будут приниматься в зачет образовательных кредитов, а университет сконцентрирует фокус своего внимания на преподавателях-исследователях.

Итак, моя точка зрения и прогноз состоят в том, что университеты должны снизить административный, организационный и финансовый пресс на своих преподавателей и исследователей вдвое или втрое либо образование и наука уйдут из университета в городское пространство, как в него в ведущих инновационных городах мира ушли из университетов стартапы.