

РЕДАКЦИОННАЯ РУБРИКА

КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора А. Ключева с экспертом



Андрей Евгеньевич Волков

Доктор технических наук, профессор по менеджменту, являлся ректором СКОЛКОВО с момента создания школы в 2006 г. до 2013 г.

Один из ведущих экспертов в области образовательной политики России. Являясь советником министра образования и науки Российской Федерации, руководил группой экспертов стран «Большой восьмерки» (G8) по вопросам инициатив России в сфере образования.

С 2002 по 2005 г. – проректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

С 1991 по 2002 г. – один из создателей и лидеров Тольяттинской академии управления, образовательного учреждения, известного своими инновационными подходами к обучению.

Окончил МИФИ. С 1984 по 1991 г. работал научным сотрудником НИИ атомных реакторов.

Долгое время подходы к реформированию высшей школы обходили вопросы совершенствования системы управления вузом. На Ваш взгляд, в чем состоит ключевая проблема современной системы управления университетом? Какое направление развития университетского менеджмента является приоритетным?

Ключевой проблемой управления университетом является, говоря философским языком, непроясненность объекта управления. Даже на уровне здравого смысла ясно, что университет, ориентированный прежде всего на подготовку, это один университет, а университет, в котором исследовательская деятельность приоритетна, а образовательная деятельность находится в ее подчинении, – это другой университет. Если говорить об университете, который ориентирован в первую очередь на трансформацию знаний в коммерческий результат, то он представляет инновационную модель. В зависимости от базовой модели университета все остальные компоненты: подбора студентов, найма и продвижения преподавателей, компенсации труда, маркетинга, управления портфелем программ и прочее – будут иметь свои особенности. И эта трудность не административного характера, а управленческого. Нужно также принимать во внимание, что за последние 25 лет в Российской Федерации сменились все базовые институциональные условия для университетов. Они стали по-другому финансироваться учредителем, они работают в другой рыночной и региональной среде, они по-другому взаимодействуют с международными партнерами и т. д. и т. п., а внутренняя политика в большинстве случаев осталась без

принципиальных изменений – такой, какой сложилась в 70–80-х гг. И это противоречие между работой по привычке и новыми условиями создает главную трудность и сложность в управлении университетом.

С 2006 г. в России определенные управленческие полномочия закреплены за наблюдательными советами. Как Вы оцениваете практику их деятельности? Удалось ли этим решением повысить эффективность системы управления высшей школой?

Практика деятельности наблюдательных советов только складывается. И текущее их влияние я бы оценил на троечку по пятибалльной шкале. Очень часто они сформированы по статусному принципу, и довольно часто наблюдательный совет еще меньше менеджмента понимает, по поводу какого объекта он принимает решение. Но эта ситуация в среднем. Есть примеры, когда наблюдательные советы начинают играть роль действительно стратегического органа. Когда они не подменяют собой регулярный менеджмент, а действительно рассматривают, утверждают, а потом и помогают сформировать и реализовать подлинную стратегию университета. Пока это крайне редкие ситуации. Но сам факт появления и складывания такого института, как наблюдательный совет, очень важен. Тут можно сослаться на обширную многолетнюю зарубежную практику, а можно еще раз напомнить, что университет превращается в такую сложную масштабную организацию, что принцип «одна голова хорошо, а две лучше» становится не пожеланием,

а необходимостью. Уверен, что уже в ближайшие годы, особенно для лидирующих университетов, роль этих «советов директоров» современных интеллектуальных корпораций (университетов) будет только возрастать.

Должности первых лиц абсолютного большинства университетов являются выборными. В то же время в ряде ведущих университетов ректоры назначаются. По факту выборность за последнее десятилетие в значительной степени ограничена рядом согласований и утверждений. Как, по Вашему мнению, должны совершенствоваться процедуры занятия ректорских должностей?

И ответ на этот вопрос о принципах занятия ректорских должностей зависит от ответа на вопрос в пункте один, то есть от принципиальной модели университета. Принцип выборности достался нам в наследство от по меньшей мере двухсотлетней истории складывания университетских корпораций как сообществ профессоров, где ректор есть «первый среди равных» по так называемой модели гумбольдтовского университета. В ситуации же учредителя, который выделяет значительные ресурсы, странно отказывать ему в праве назначать того, кто управляет этим ресурсом. И еще раз сошлюсь на обширную практику управления университетами в высокоразвитых экономиках, где занятие этой должности очень близко по подходу к занятию должности в корпоративном и административно-государственном секторе, то есть к назначению.

И вот тут, кстати, роль наблюдательного совета в поиске, подборе и назначении наилучшего, с их точки зрения, лидера чрезвычайно важна. Эту практику наблюдательным советам еще только предстоит освоить. Вышесказанное ни в коем случае не отменяет необходимость ясной и честной коммуникации с ключевыми сообществами внутри университета: профессорско-преподавательским составом, студенческими лидерами, административно-управленческим менеджментом. Слово «назначение» отнюдь не означает административный произвол.

Менеджерские команды вузов. Какие компетенции сегодня являются наиболее проблемными для них? В чем они проигрывают топ-менеджерам успешных вузов других стран?

Если мы будем обсуждать не принцип, а текущую реальность, то я бы говорил не о командах, а, как правило, об иерархиях, часто собранных по принципу лояльности. Такова, к сожалению,

реальность. Вообще говоря, командный принцип организации управления нужен только в условиях, когда управление организацией осуществляется в соответствии со стратегией проблемной ситуации. Для текущего нормального функционирования организации наличие команды – это избыточная роскошь. Хотя готов признать, что этот мой строгий подход к команде связан с личной практикой участия в гималайских альпинистских экспедициях на высочайшие вершины мира. А ведущей компетенцией для любых команд, а не только для вузовских, является наличие ясно прорисованной стратегии и профессиональной коммуникации между членами той группы, которая реализует эту стратегию. Этой культуре еще предстоит пройти длинный путь, чтобы быть инсталлированной практикой работы российских вузов.

В последние годы стали озвучиваться доходы руководителей вузов. Как мне представляется, гласность этой информации выявила неочевидность связи материального вознаграждения топ-менеджеров университетов с результатами деятельности руководимых ими образовательных организаций. Как, на Ваш взгляд, должна совершенствоваться система стимулирования руководителей вузов?

Руководитель сложной организации должен получать много, потому что это труд непростой. Людей, способных руководить такими организациями, мало. Будь это университет, больница, муниципалитет или симфонический оркестр – не имеет значения. Только эти зарплаты должны быть прозрачными и открытыми, чтобы руководителю не приходилось искать себе «кривые», я не имею в виду нелегитимные, схемы компенсации своего сложного труда. Собственно, здесь нет особой тайны, и в развитых странах сложился открытый рынок таких позиций с объявленными ценами. Можно, например, открыть *Educational Chronicle* и посмотреть и вакансии, и их стоимость. Только не надо путать это понятие компенсации сложного ректорского труда с конкретными доходами физического лица, так как, вообще говоря, доходы этого лица могут складываться и из таких источников, как издание своих книг, участие в консалтинговой деятельности и т. д. и т. п. В конечном итоге эта зарплата должна быть рыночной, так же как и зарплаты других руководителей. Продолжая разговор про наблюдательные советы: вот еще одна из задач этих управляющих органов – предложить тому, кого они нашли и рекомендовали к управлению, достойную компенсацию.