

О. В. Бычкова\*

Европейский университет в Санкт-Петербурге, Санкт-Петербург, Россия

## ЧТО ТАКОЕ SHARED GOVERNANCE?

Ключевые слова: shared governance; управление университетом; участие в управлении университетом; управление кадрами.

В представленной концептуальной статье обсуждается вопрос о моделях и стратегиях управления современным университетом. В последние годы в России стала популярной идея о shared governance, или участия в управлении университетом (УУУ), которое видится как один из механизмов эффективного управления в высшей школе. В отечественной литературе предлагаются различные варианты перевода данного термина, включая «разделенное» и «совместное» управление. Однако, несмотря на множество упоминаний, механизмы и практики конструирования эффективного УУУ, используемого сегодня передовыми университетами мира, оказываются недопонятыми в российском контексте. Перед теми, кто хотел бы ввести УУУ в своем университете, встают вопросы, что есть «участие в управлении» и как оно работает на практике. В статье предлагается рассмотреть существующие в литературе интерпретации модели УУУ, ее основополагающие принципы и основных акторов и обсудить воздействие на эффективность работы университета.

Данная статья написана по результатам сравнительного социологического исследования, проведенного Европейским университетом в Санкт-Петербурге по заказу ФГАНУ «Социоцентр» в 2015 г. Проект был посвящен анализу систем управления в американских, европейских и российских университетах–участниках Проекта «5–100». В данной статье представлен анализ зарубежных работ, рассматривающих становление и развитие модели УУУ в западном контексте, и обсуждение преимуществ и недостатков указанной модели.

В заключение приводится оценка эффективности использования модели УУУ в современном университете. Делается вывод о многообразии интерпретаций данной модели, которые необходимо учитывать при ее переносе в другой институциональный контекст и адаптации в российских условиях.

В последние годы в России стала популярной идея о *shared governance*, или участия в управлении университетом (УУУ), которое видится как один из механизмов эффективного управления в высшей школе. Продолжительное время именно модель «участия в управлении университетом» считалась одним из ключевых элементов успеха ведущих университетов мира, позволившим им быть конкурентоспособными на мировом инновационном рынке и занимать высшие места в университетских рейтингах. Как отмечают, например, историки университетского образования в США, «существует прямая корреляция между развитием профессоров как отдельной профессиональной группы, увеличением их включенности в институциональное управление и невероятным уровнем качества, присущим институтам высшего образования в США во второй половине XX века» [1, с. 6].

Идея УУУ выглядит привлекательной для российских университетов, поставивших перед собой задачу интегрироваться в международное академическое сообщество и занять достойные места в университетских рейтингах. Во-первых, она позволяет интегрировать приоритеты и интересы разных групп внутри организации. Во-вторых,

эффективно управлять человеческими ресурсами. В подобной модели управления все группы внутри университета ощущают себя реальными партнерами, а не только исполнителями приказов, идущих сверху. В-третьих, успешно достигать основной цели университета – производить новое знание и обучать ему.

В отечественной научной и популярной литературе предлагаются различные варианты переводы термина *shared governance*, включая «разделенное» и «совместное» управление. Однако, несмотря на множество упоминаний, механизмы и практики конструирования эффективного УУУ, используемого сегодня передовыми университетами мира, оказываются недопонятыми в российском контексте. Перед теми, кто хотел бы ввести УУУ в своем университете, встают вопросы, что есть «участие в управлении» и как оно работает на практике. Задача данной статьи – представить существующие в литературе интерпретации модели УУУ, ее основополагающие принципы и проанализировать возможное влияние на эффективность работы современного университета. Данная статья написана по результатам сравнительного социологического исследования, проведенного Европейским университетом в Санкт-Петербурге,

\*Бычкова Ольга Викторовна – доктор философии, руководитель Центра исследований госуправления Европейского университета в Санкт-Петербурге, 191187, Санкт-Петербург, ул. Гагаринская, 3а, +7 (812) 386–76–37; obychkova@eu.spb.ru.

по заказу ФГАНУ «Социоцентр» в 2015 г. Проект был посвящен анализу систем управления в американских, европейских и отдельных российских университетах – участниках «Проекта 5–100» [2].

### Интерпретации участия в управлении: «работники» или «собственники»?

Теоретические основания участия в управлении могут быть найдены в рамках организационных и менеджерских теорий, социологии и истории профессий, а также политической теории. Выделим основные интерпретации идеи участия в управлении.

#### 1. Корпоративная модель управления

Участие в управлении обсуждается прежде всего в теории организаций и организационном менеджменте, фокусирующихся на анализе человеческих ресурсов и их роли в развитии и продуктивности любой организации в современном обществе. Согласно многочисленным работам в рамках индустриального менеджмента, использование различных методик «**участия работников в управлении**» – методов вовлечения наемных работников в процесс управления – способствует возрастающей заинтересованности персонала в выполняемой работе и, следовательно, большему желанию повысить продуктивность корпорации в целом.

Данные исследования предлагали рассматривать кадры как важнейший организационный ресурс [3, 4]. Предполагалось, что практика участия в управлении запустит механизм активного участия персонала в принятии решений внутри организации [5]. Например, одна из известных работ – Кантера [6] – представляет теорию структурной власти, согласно которой потенциал персонала раскрывается при условии, что у работников есть доступ к информации, а также возможности для обучения и развития внутри организации. Во многих случаях вовлеченность позволяет персоналу ощутить важность высказанных ими точек зрения, что мотивирует более активно вкладываться в деятельность корпорации. Это, в свою очередь, усиливает чувство ответственности за выполняемую работу.

На основе подобных работ стали развиваться бизнес-практики, которые повлияли на развитие возможных интерпретаций модели участия в управлении. Теория Кантера широко известна, например, в медицинском сообществе и применялась для повышения эффективности работы медицинских сестер. Деминг, в 1986 г. предложивший концепцию «менеджмента качества», указывал

на то, что организационный контекст, в котором ценится качество и командная работа, нацеливает персонал на более продуктивную работу [7]. Здесь участие в управлении связывается с концепцией «менеджмента системы качества» внутри организации. В целом организационные теории активно рекомендовали использовать элементы участия в деятельности любой организации, поскольку они позволяют «настоящим» собственникам улучшить продуктивность и эффективность деятельности с привлечением компетенций наемных работников [8–11].

Основной фокус делается на эффективном сочетании использования знаний наемных работников и построения системы контроля качества их работы. Стратегическое планирование, оценка продуктивности и постоянный мониторинг качества – данные техники основаны на предположении, что внимание к информации, анализу и структуре совместно с активизацией потенциала наемных работников приведет к росту организационной продуктивности [12]. Подобная связка концепций участия и различных вариантов эффективного менеджмента оказалась востребованной в случае реформ университетов во многих странах мира. Например, в европейских университетах одновременная реализация представлений об идеальной форме управления университетом и необходимости ввести практики «менеджмента качества» стало отличительной чертой проводимых реформ в сфере высшего образования и во многом определило характер, конфликт интересов и результаты происходящих изменений в академическом сообществе.

#### 2. Модель управления профессиональной группой

Если обратиться к социологическим исследованиям, проблема участия в управлении рассматривалась в рамках социологии профессий. Здесь одним из основных условий для самоуправления является предварительная профессионализация и сформированная профессиональная автономия этой группы. Отменим данный стартовый аргумент, поскольку он предписывает иную логику развития участия в управлении. В отличие от менеджерских работ, которые считали, что вовлеченность вызовет автономию и желание активно включиться в управление, исследования историков и социологов образования предполагали, что изначальная автономия и понимание себя как отдельного сообщества приводит к требованиям увеличить включенность и вовлеченность профессиональной группы в процесс управления своей организацией.

В рамках этой интерпретации представители профессиональной группы не могут считаться «работниками», которых ради поддержания нужного рабочего настроения куда-то вовлекают и создают ощущение, что они чем-то управляют. Скорее, это не работники, а «владельцы» такой экспертизы, которая делает существование определенных организаций без них невозможной. Одной из подобных организаций оказывается университет: «Судья и есть суд, священники вместе с верующими и есть церковь, а профессора вместе со студентами есть университет <...> Они являются институтами сами по себе и поэтому имеют преимущественные права вне и внутри своего института, права, которые не имеют приставы, пономари и церковные сторожи, и привратники» [13, с. 165]. Другими словами то, что в менеджерских исследованиях именуется как участие **работников** в управлении, история и социология профессий предлагает считать моделью участия **собственников** в управлении.

Подобный аргумент о первичности профессионализации группы и появление среди ее представителей чувства автономии и желания управлять своим университетом представлен в исторических работах по профессионализации профессоров как отдельной группы [1, 13, 14]. Как следует из данных работ, общество выдает профессионалам, обладающих специальным знанием, право контролировать и оценить собственную деятельность и самим управлять организацией на основе профессиональных ценностей, а не только организационных целей [15, 16]. В современном обществе подобными профессиональными группами являются юристы и судьи, медики и – с начала XX века – профессора.

С точки зрения социологии профессий, участие в управлении не является одной из возможных форм управления, стратегически выбранных топ-менеджментом. «Участие собственников в управлении» – это единственно возможная форма структурирования деятельности специфической профессиональной группы, без которой невозможно само существование организации – суда, больницы или университета. Подобная форма управления основывается на власти экспертизы, а не позиции в административной иерархии и характеризуется децентрализованным принятием решений, основной характеристикой которого оказывается консенсус [17]. Она противопоставляется как традиционной иерархической модели бюрократии, для которой характерно централизованное принятие решений, разделение труда, стандартизация деятельности и формальные

правила, так и децентрализованным моделям менеджмента, нацеленным на достижение высоких показателей эффективности и продуктивности корпорации и не ставящим вопрос об уникальной экспертизе своих работников.

По отношению к университетам концепция участия в управлении предполагает наличие нескольких групп «владельцев» университета и право каждого из владельцев (по мере своих знаний и объема экспертизы) участвовать в принятии решений [13]. «Все сотрудники колледжей и университетов – работающие на постоянных контрактах профессора, молодые преподаватели, преподаватели на временных позициях, аспиранты и ассистенты, администраторы из состава профессоров и обычные администраторы, – все они должны иметь гарантированное право голоса в процессе принятия решений» [18, с. 3].

### 3. Модель «прямой демократии»

Еще одна интерпретация УУУ представлена в рамках политической теории в концепциях «прямой демократии» и «прямого участия» [1]. В таком варианте идея участия основывается на аргументах о демократичном принципе самоуправления и необходимости, во-первых, допустить как можно большее количество работников до точек принятия решений, а во-вторых, об открытости и прозрачности процесса управления.

Подобные аргументы использовались, например, в европейских университетах после студенческих волнений 1960-х гг. После них широко стала применяться практика «равенства», при которой право принимать решения по многим вопросам университетской жизни было разделено поровну между основными представителями университета – студентами, профессорско-преподавательским составом и администраторами.

Каждая из указанных выше теоретических перспектив – корпоративная модель управления, модель управления профессиональной группой и модель «прямой демократии» – внесла свой вклад в популяризацию идей об участии в управлении и возможном влиянии данной модели на эффективность работы организации. Если суммировать их аргументы, то участие в управлении – это такая форма владения и управления организацией, в которой участники, представляющие разные интересы, совместно принимают решения или дают рекомендацию одной группе/лицу, которых признают ответственными за исполнение решений. При этом решение данной группы или лица не должно кардинально отличаться (или отличаться в крайне редких случаях) от рекомендаций, предложенных другими участниками, иначе

теряется заинтересованность в процессе совместного принятия решений.

В течение XX века данные идеи были интегрированы в профессиональную этику и практику многих профессиональных групп, включая профессорско-преподавательское сообщество (прежде всего в США, затем в других странах мира).

### Что такое «участие в управлении» для университета?

Организационные формы УУУ сильно зависят от локальной истории и отличаются в разных университетах и разных странах мира. Несмотря на то, что попытки построить идеальный тип чаще всего оказываются аналитически слабыми, пробуем реконструировать типичные элементы УУУ, основываясь на аргументах Положения об управлении в колледжах и университетах Американской ассоциации университетских профессоров (ААУП) [19]. Отметим, что после публикации данного положения, появилось множество других работ, в которых авторы представляли собственную интерпретацию представленной модели, что привело к размыванию единой концепции УУУ. Согласно Положению ААУП от 1966 г. в основе идеи УУУ лежат два взаимосвязанных принципа:

**1. В принятии решений внутри университета участвуют и несут совместную ответственность за принятые решения все представленные в нем группы.**

Данный принцип указывает на необходимость предоставить реальную возможность различным группам участвовать в процессе принятия решений как с помощью выборных представителей, так и с помощью механизма децентрализованного участия. Исходя из данного принципа, УУУ не предполагает участие каждой группы на каждом этапе принятия решений. Также она не предполагает полный контроль одной из групп над всем процессом. Решение многих проблем не может быть результатом прямого голосования, поскольку в конечном итоге кто-то один должен отвечать за финальное решение. Но при этом ни один человек и/или группа не формирует окончательное решение без консультации с другими группами. Различные группы принимают участие, но на определенных этапах совместного процесса принятия решений.

**2. В системе принятия решений наибольшим весом обладает та группа, которая имеет наибольшую экспертизу по решаемому вопросу.**

Другими словами, внутри университета необходимо предоставить возможность различным

группам обладать приоритетным правом принятия решений по определенным вопросам. Например, студенческий совет или сенат может быть наделен основным (но не эксклюзивным) правом принятия решений по поводу управления студенческой жизнью университета. Представители профессорско-преподавательского состава традиционно обладают правом определять содержание учебных курсов и направления научно-исследовательских работ. Однако, с точки зрения идеи баланса, заложенной в модели УУУ, даже данное право на принятие решений должно быть не единоличным и принадлежавшим только одной группе. Решение одной группы может быть перепроверено другой группой. Например, во многих западных университетах представители ППС обладают правом распоряжаться содержанием своих учебных курсов. Однако изменения в программах курсов подтверждаются другим ответственным лицом: деканом, проректором (первым проректором) или, как в некоторых случаях, президентом. В других университетах финальный голос по поводу учебных программ может принадлежать попечительскому совету.

Как указывает в своих работах Генри Розовски, автор книги про управление Гарвардским университетом, модель УУУ предполагает разумный баланс между указанными выше принципами – коллегиальностью и делегированием. «Административный стиль управления – коллегиальный, а не авторитарный, профессора разделяют полномочия в определенных сферах с назначенными администраторами и попечителями, которым отдается право последнего слова» [20, с. 60]. Автор настаивает, что данная модель ни в коем случае не должна пониматься как прямая демократия и участие всех во всех решениях. Как утверждает Розовски, университет не демократическое образование, в котором все представители в одинаковой степени способны сформулировать сбалансированные заключения о том, что правильно или нужно для организации и функционирования процессов обучения и исследований. Поэтому первое и основное условие эффективной модели УУУ – это сильная исполнительная власть: «президенты, проректоры и деканы удерживают и реализуют право распределять бюджет, определять приоритеты института и множество других схожих вопросов» [20, с. 60].

Вторым условием, согласно Розовски, является необходимость предусмотреть процедуры коллегиального принципа принятия решений. Причина необходимости введения

коллегиальности заключается в том, что централизованная иерархия не будет продуктивно работать внутри такой комплексной организации как университет. Основную часть академического сообщества составляют креативные люди, которые смогут работать эффективно, только если будут заинтересованы в своей работе и будут ощущать себя собственниками, ответственными за судьбу университета. Поэтому голос представителей ППС должен быть слышен и учитываться при принятии решений и при этом сочетаться с сильной исполнительной властью. Как заключает автор, «самые важные слова – это распределение и умелое лидерство» [20, с. 62].

Если перевести аргументы Розовски на язык теорий менеджмента и исследований университетской структуры, то они будут звучать следующим образом. Внутри университета мы видим два основных компонента – традиционную бюрократическую структуру, построенную на иерархии, разделении труда, стандартизации и формализации [21], и академическую структуру, основанную на власти экспертизы, децентрализации и приверженности ценностям профессиональной группы [22–24]. Основная проблема управления подобной организацией заключается в поиске баланса между этими компонентами. Данный баланс не может быть найден путем использования «прямой демократии» или «вертикали власти», а только через смешение различных форм управления, учитывающих как разделение труда и стандартизацию, так и наличие автономной профессиональной группы.

Исходя из подобной логики, типовая модель УУУ внутри университета обычно представляется состоящей из четырех сфер экспертизы и, соответственно, четырех групп участников [13, 19]. Интересы каждой из этих групп будут разными, также как разделяемые ими ценности и динамика отношений внутри них/с другими группами:

1) «Внешний участник» (управляющий совет). Совет отвечает за «будущее предполагаемых ресурсов университета» [19, с. 3]. Он рассматривает стратегические и финансовые вопросы университета, отвечает за наличие средств на капитальные и текущие нужды, балансирует политику найма. Обычно совет исключается из микроменеджмента и микроуправления повседневной жизнью университета. Он делегирует полномочия по данным вопросам президенту/советнику/ректору, который в свою очередь делегирует полномочия другим администраторам.

2) «Администраторы» (президент/советник/ректор, ответственный перед советом, деканы

факультетов (*dean of faculty*)) и главы департаментов (*head of department*), вспомогательный административно-управленческий персонал (АУП). Предполагается, что группа администраторов играет определяющую роль в повседневном менеджменте университета.

3) «Профессора» (ППС и научно-технические работники различных рангов и статусов, включая профессоров на постоянных и временных контрактах, молодых преподавателей, лекторов, аспирантов, исследователей различных типов). ППС и научные работники, особенно те из них, кто напрямую занимаются обучением и исследовательскими работами, вероятнее всего, обладают лучшей информацией об учебных программах и актуальных направлениях научно-исследовательских работ. Как указывается в положении ААУП, благодаря таким знаниям, ППС в большей степени, чем другие собственники, имеют право на определение содержания учебных программ, требований к дипломным и выпускным работам, стандартов обучения и оценки работы студентов [19, с. 4]. Представители ППС также должны играть основную роль в отборе и выборе кандидатов на посты ППС, вопросах продвижения ППС, поддержке исследований и определении большинства параметров академического качества. Кроме того, в последние десятилетия они активно привлекаются к разработке и определению университетской политики и процедур по отношению к заработной плате внутри своей группы.

4) «Студенты». Студенты как группа, имеющая право участвовать в процессе принятия решений, была в модели УУУ не всегда. Ее включение в состав собственников университета связывают чаще всего со студенческими выступлениями 1960-х гг. в разных странах мира, после которых многие университеты согласились на участие в коллегиальных органах управления, в том числе и представителей студенчества, правда, только с правом совещательного голоса.

Подобное отношение к этой группе собственников и допустимые рамки ее участия определяются двумя факторами. С одной стороны, в литературе ставится вопрос об образовательных функциях практики участия. Обсуждается возможность повышения качества образовательного процесса посредством включения студентов в процесс управления. В таком случае участие студентов в управление университетом желательно, поскольку позволяет университету использовать подобный опыт участия для подготовки и воспитания будущих граждан страны. С другой стороны, практика участия студентов должна

соотноситься с вопросом о продуктивности и допустимых рамках подобной вовлеченности. Как указывает, например, Розовски в своей книге, студенты чаще всего неопытны и находятся в транзитном статусе. Это означает, что их текущие действия никак не соотносятся с ответственностью за принятые решения [13].

Вероятно, что каждая из перечисленных групп видит «свой» университет. В идеале попечители внешнего совета должны смотреть прежде всего на ответную реакцию общества. Для них университет – это социальный институт, реагирующий на запросы общества, государства и рынка. АУП видит эффективность, продуктивность и превосходство. С их позиции, университет – это прежде всего корпорация, построенная на разделение труда и работающая по четким и понятным критериям эффективности и продуктивности. Представители профессорско-преподавательской группы озабочены сохранением и продвижением академических ценностей. Университет для них – это профессиональная гильдия, нацеленная на поиск, создание и сохранение нового знания, передачу его будущему поколению специалистов и ученых. Студенты хотят получить образование и диплом, который позволит им в дальнейшем быть конкурентоспособными на рынке труда. Другая часть студентов заинтересована в веселом проведении времени после окончания школы. Для них университет – это организация, выдающая престижные дипломы и занимающая их развлечением в течение четырех-пяти лет.

Каждая из данных групп социализирована в разных контекстах, взаимодействует с разными элементами внешнего и внутреннего окружения университета, имеет разные компетенции и видит только свой университет. В таком многообразии интересов и ценностей идеальная модель УУУ подразумевает, что видение университета каждой группы собственников должно учитываться в конечном принятии решений. Поэтому основная задача УУУ – это поиск баланса между максимальным участием всех представленных в модели групп собственников и сильной исполнительной властью с понятной подотчетностью.

Очевидно, что найти подобный баланс между участниками, каждый из которых хочет видеть только свой университет – крайне сложная задача, которая объясняет, почему идея УУУ легко интерпретируется прямо противоположным образом. В идеальном варианте модель УУУ дает право голоса (но не финального решения) всем группам внутри университетского сообщества как по вопросам, общим для всех групп, так

и по проблемам, которые интересны и специфичны для отдельных собственников.

### Как УУУ интерпретируется на практике

Сегодня понятием УУУ пользуются многие, при этом приписывая ему разные значения [25]. Достаточно ввести термин «shared governance» в Google и получить порядка более 10 тыс. вариантов ответа. Например, как указывает в своей статье провост Университета штата Айдахо, «некоторые из профессоров моего университета уверены, что УУУ означает буквально следующее: комитет голосует по поводу нового плана или предложения, и на этом все – план или предложение реализуются». Другие представители этого же университета считают, что «УУУ означает, что профессора, которые есть “сердце университета”, делегируют управление университетом в руки администраторов, основная функция которых заключается в поддержке работы ППС» [26]. В первой интерпретации УУУ – это прежде всего коллегиальность, под которой понимается участие представителей ППС. Тогда УУУ видится как консенсус комитетов, состоящих из профессоров и не включающий никакие другие группы внутри университета в процесс принятия решений. Во второй интерпретации УУУ рассматривается как неизбежное делегирование – передача неинтересной «бумажной» работы от ППС к администраторам. В таком варианте УУУ превращается в «разделенное» управление: профессора занимаются обучением и наукой, а АУП – бюрократическим сопровождением этой деятельности. В какой-то момент подобное разделение обязанностей приводит к выяснению того, кто будет первой и главной группой, принимающей решения внутри университета.

Варианты и модальности УУУ могут отличаться как в разных национальных контекстах, так и внутри одной страны – в разных регионах и разных университетах [27]. Например, в Италии участие понимается прежде всего в контексте коллегиальности. Основная цель видится в сохранении *status quo* для профессоров, сопротивление новым практикам менеджмента и введению внешнего контроля над академической жизнью. В Германии участие подразумевает поиск баланса между внешним и внутренним участием в делах управления университетом. При этом в качестве внутренних собственников рассматривается прежде всего президент/советник/ректор, но часто исключаются многие представители ППС.

Одна из причин появления множественности интерпретаций УУУ заключается в неоднородности интересов как внутри представленных групп собственников, так и между ними. Например, интересы ППС и их взгляды на управление могут сильно отличаться от позиции администраторов. То же самое относится и к группам администраторов, внешних собственников и студентов. Как в такой ситуации определить, кто из какой группы должен быть допущен к механизмам УУУ, а кто исключен?

Данный вопрос можно поставить по отношению ко всем представителям внутри отдельно взятой группы участников. Например, было бы преувеличением утверждать, что все представители группы АУП одинаково ориентированы на оптимизацию бюджетных проблем, эффективность и минимизацию расходов организации. Но особенно остро проблема расслоения интересов участников стоит внутри ППС. Кого конкретно считать основным представителем этой группы: постоянных профессоров или всех тех, кто занимается обучением и исследованиями. Должны ли допускаться до принятия решений только самые старшие представители ППС с серьезной экспертизой, долгое время проработавшие в университете, или на это имеют право и младшие представители данной группы?

Ответ, который с легкостью предлагается вариантом УУУ как «прямой демократии» и который долгое время использовался в университетах континентальной Европы, «к управлению надо допустить максимальное количество участников», зачастую не является оптимальным с позиции эффективного управления университетом. Если посмотреть с исторической перспективы, то УУУ по отношению к группе ППС интерпретировался по-разному в разные моменты развития университета. Например, в американских университетах в начале XX века в органы УУУ допускались лишь полные профессора на постоянных контрактах. Именно они считались носителями ценностей группы ППС, знающими и понимающими тренды развития современной науки и собственного университета. Молодые профессора, не имеющие постоянного контракта, или лекторы на временных позициях, работающие не на полной ставке, становились «невидимыми» участниками и исключались из группы собственников. Чаще всего такую группу составляли женщины и этнические меньшинства.

Во многом подобная ситуация дисбаланса участия воспроизводится и сегодня. Например, в одном из старейших колледжей США – Колледже

William and Mary в Вирджинии – «временные» представители группы ППС были допущены до участия в управлении лишь сравнительно недавно, в 2014 г. Им было выделено ограниченное количество мест в Академическом сенате. В итоге, хотя право участвовать в модели УУУ постоянно получают новые собственники, до сих пор не решен однозначно вопрос о том, кто из группы ППС и на каком основании является полноценным участником УУУ, а кто обладает ограниченными правами или их полным отсутствием [1].

### Эффективность УУУ на практике

Рассмотрим вопрос о том, насколько модель УУУ эффективно работает на практике. Стоит ли она тех усилий, которые необходимо приложить при ее запуске и поддержании? Эмпирические исследования по оценке эффективности УУУ дают противоречивые ответы на данный вопрос.

Одна группа исследователей, фокусирующаяся на внутриорганизационных процессах, указывает на то, что в результате внедрения модели УУУ результаты работы и удовлетворение работников от нее не всегда соответствуют теоретическим обещаниям [28, 29]. В одной из работ, например, указывается, что существующая модель участия в управлении в американских университетах неэффективна [30]. Она не позволяет быстро проводить решения и оперативно отвечать на запросы внешней среды. Высказываются мнения о том, что конкретный тип управления мало связан с принимаемыми решениями внутри организации. Следовательно, УУУ ли это или еще какой-то тип управления, не имеет большого значения для продуктивности и эффективности работы университета [31, 32]. Используя данные об участии ППС в управлении, одна из работ демонстрирует, что увеличение контроля ППС над процессом принятия решений коррелирует с низкими уровнями организационной продуктивности [33]. Как доказывают авторы, инвестиции в построении коллегияльного стиля управления делают модель УУУ неоправданно длительной и дорогостоящей.

Другие работы по анализу моделей управления университетом показывали, что при УУУ определенные улучшения наблюдаются прежде всего в сфере коммуникаций, более открытом и прозрачном процессе принятия решений, который теперь учитывает идеалы и ценности группы ППС, и оптимальном решении организационных конфликтов [34]. Однако индикаторы улучшения отличаются по разным исследованиям, использующим неоднородные дизайны, выборки

и переменные. Большинство подобных улучшений оцениваются не с помощью количественных показателей, а посредством изучения отдельных кейсов и их качественной оценки, что не дает возможности сделать обобщающие выводы.

В итоге многие практики из сфер юриспруденции, медицины и университетского развития ставят вопрос о том, насколько модель УУУ действительно приводит к обещанной организационной эффективности для перечисленных профессиональных групп [35]. В отдельных работах указывается на то, что модель УУУ не работает в организациях индустриального общества. Коллегиальность удлинит процесс принятия решений и, следовательно, не дает возможность администраторам оперативно отреагировать на запросы внешней среды [36, 37].

Для аргументированного ответа на вопрос об эффективности УУУ необходимо обратить внимание прежде всего на различия в интерпретациях, которые влияют затем и на различия в оценке эффективности данной модели. Определение теоретической концепции, которая используется для построения УУУ, позволяет исследователю более продуктивно оценить результаты ее работы на практике. Автономия, вовлеченность, лидерство, открытый процесс принятия решений и контроль над собственной деятельностью – все они являются индикаторами успешной работы УУУ. Однако исследовательские работы фокусируются на разной каузальности и разном сочетании этих индикаторов в конкретных случаях.

Например, если обратиться к исследованиям из сферы менеджмента [6], то можно утверждать, что именно вовлеченность персонала приводит к ощущению автономии и желанию работать на благо организации. Так появляется концепция «участия работников в управлении», предполагающая, что собственником является кто-то другой, а остальные лишь участвуют в управлении этой собственностью. Если данное участие начинает мешать деятельности «настоящих» собственников, то УУУ необходимо сократить и иногда ликвидировать. Подобные аргументы можно обнаружить, например, в работах критиков использования УУУ в современных университетах, которые видят в участии препятствие для эффективного менеджмента университета [38]. Многие представители группы АУП в американских колледжах и университетах высказывают мнение о том, что любое распределение и разделение власти с другими группами внутри организации нарушает их «право» на своевременное принятие важных стратегических решений.

Если же обратиться к историческим работам по развитию университетов, то логика УУУ оказывается обратной. Автономия профессии приводит к ощущению независимости и, следовательно, требованиям включить группу ППС в систему управления. Так, появляется концепция «совместного владения и управления», когда все представители университета могут считаться собственниками, обладающими специфическими компетенциями и знаниями, без которых невозможно самое существование организации. В таком варианте решение устранить «ненастоящих» собственников невозможно. Каждый из представителей университета обладает уникальной экспертизой, которая отсутствует у других собственников. Следовательно, имеет право высказать свое мнение по поводу владения и управления общей собственностью.

Выбор одной из представленных перспектив – (1) участия не-собственников, которым на время дают по-управлять университетом и исключают из управления, если вдруг возникает такая необходимость, или (2) управления владельцами, которые обладают уникальной экспертизой и без которых университета как такового не существует, – влияет на то, что и как изучается при анализе работы модели УУУ, как оценивается эффективность ее реализации на практике.

В целом, несмотря на недостаточные количественные подтверждения эффективности, существует сильный исторический аргумент в пользу УУУ [39]. Если посмотреть на конкретные примеры использования элементов участия в американских университетах с исторической перспективы, то сбалансированность интересов различных групп и оптимальная стратегия включенности представителей ППС в работу университета во многих случаях отражалась на успехах организации. В качестве примера приведем Калифорнийский технологический институт [1]. До 1920 г. Калтех, тогда существовавший под вывеской колледжа им. Трупа (Throop College of Technology), был малоизвестным учебным заведением. К концу 1930-х гг. с приходом нового президента Роберта Милликена в колледже были проведены довольно радикальные для того времени реформы управления. Офис президента был отменен, а вместо него создан исполнительный комитет, состоящий из четырех представителей ППС и четырех членов внешнего совета. Решение всех академических вопросов было передано на уровень факультетов – 15 факультетским комитетам. В результате этих реформ Калтех стал одним из национальных, а затем и мировых,

центров исследований в естественно-научных дисциплинах и привлек лучших профессоров и студентов с высшими баллами стандартизованных тестов со всей страны. Как утверждают исследователи, одним из факторов такого роста стал в том числе и новый стиль управления внутри университета – «коллегиальный стиль управления институтом и его лабораториями... институт, которым действительно управляли сами ученые» [1, с. 69].

### Заключение

Автономия, вовлеченность, открытый процесс принятия решений и контроль над собственной деятельностью необходимы для продуктивной работы, креативности и инновационности, которые требуются в современном обществе. Как указывают исследователи, нацеленные на анализ социальных отношений и лидерства внутри организаций, проблема неопределенных результатов реализации УУУ на практике кроется, скорее, не в фундаментальных недостатках или достоинствах модели участия, а в необходимости перестройки ценностей всех групп внутри университета [40, 41].

Воспроизвести формальную структуру УУУ в университете относительно просто. Необходимо провести реструктуризацию и ввести ожидаемые элементы, описание которых представлено во множественных академических исследованиях и научно-популярных статьях: управляющий совет, сенат / ученый совет, различные комитеты из профессоров внутри и вне ученого совета и пр. Однако создание формальных структур не гарантирует появление оптимального процесса принятия решений внутри университета. Комитеты и советы могут оказаться имитацией, быть направленными на желание соответствовать требованиям внешней среды, а не реально работающими органами управления, мнение которых кто-то слышит и учитывает.

Как показывает, например, одна из исследовательских работ [31], идея УУУ может сработать в одном университете и быть бесполезной в другом. В статье приводится пример одного университета в США, в котором ППС использовал систему УУУ для высказывания своей позиции и влияния на принятие организационных решений. В другом случае подобная же структура управления не использовалась профессорами, большинство из которых отказывались включаться, например, в дискуссии по поводу закрытия научно-исследовательских программ и центров.

С такой позиции более сложными задачами, чем создание формальных структур, оказывается, во-первых, наполнение структур УУУ людьми, готовыми стать собственниками, действовать коллективно для достижения общей цели и отвечать за принятые решения [42]. Во-вторых, развитие механики коллективного обсуждения, культуры обсуждения внутри организации, умения корректно высказывать и выслушивать различные мнения. Последняя – наиболее сложная задача – сборка формальных структур, людей и процедур таким образом, чтобы управление в университете оказалось оптимальным и привело к продуктивным результатам.

Суммируя вышесказанное, отметим, что интерпретации модели УУУ и ее теоретические основания имеют меньшее значение, чем то, как, с кем и по каким правилам университет решает перейти к новой модели управления, и кто потом будет заниматься ее продвижением и поддержанием. УУУ – это, скорее, процесс сборки неоднородных элементов различной природы, направленный на создание качественного образовательного и академического продукта, а не только результат введения формальных структур в виде управляющих советов, сильного президента или различных комитетов из профессоров.

### Список литературы

1. Gerber L. The rise and decline of faculty governance. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2014. 264 p.
2. Участие в управлении университетом / отв. ред. О. В. Бычкова. СПб.: Норма, 2016. 120 с.
3. Herzberg F. Work and the nature of man. Thomas Y. Crowell Co, 1969. 203 p.
4. McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill, 1960. 480 p.
5. Bolman L., Deal T. Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 544 p.
6. Kanter R. Men and women of the corporation. 2nd edition. New York: Basic Books, 1977. 416 p.
7. Deming W. E. Out of crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advancement Engineering Study, 1986. 507 p.
8. Blair M. Ownership and control. Washington: The Brookings Institution, June 1, 1995. 388 p.
9. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate culture: The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Basic Books, 1982. 232 p.
10. Hansmann H. B. The ownership of enterprise. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996. 384 p.
11. Milgrom P., Roberts J. Economics, organization and management. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. 621 p.
12. Cope R. G. Strategic policy planning. Littleton, Colo: Ireland Educational Corporation, 1978. 321 p.

13. *Rosovsky H.* The university: An owner's manual. New York: W. W. Norton, 1990. 312 p.
14. *Gerber L.* "Inextricably linked": Shared governance and academic freedom // *Academe*. 2001. Vol. 87, № 3. P. 22–24.
15. *Blau P. M.* The organization of academic work. New York: Wiley-Interscience, 1973. 324 p.
16. *Keller G.* Academic strategy: The management revolution in American higher education. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983. 224 p.
17. *Bess J.* Collegiality and bureaucracy in the modern university: The influence of information and power on decision-making structures. New York: Teachers College Press, 1988. 208 p.
18. Shared governance in colleges and universities: A statement by the Higher Education Program and Policy Council. AFT Higher Education. URL: <https://portfolio.du.edu/downloadItem/139191> (accessed: 06.09.2016).
19. American Association of University Professors (AAUP). (1966). Statement on government of colleges and universities. URL: <http://www.aaup.org/statements/Redbook/Govern.htm> (accessed: 03.09.2016).
20. *Rosovsky H.* Research universities: American exceptionalism? Carnegie Corporation/TIME Summit on Higher Education, September 20, 2013. URL: <http://higheredreporter.carnegie.org/research-universities-american-exceptionalism> (accessed: 05.09.2016).
21. *Birnbaum R.* How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 253 p.
22. *Baldrige J. V.* Power and conflict in the university: Research in the sociology of complex organizations. London: Wiley, 1971. 272 p.
23. *Clark B. R.* The distinctive college. Antioch, Reed and Swarthmore. Chicago: Aldine, 1970. 292 p.
24. *Goodman P.* The community of scholars. New York: Random House, 1962. 175 p.
25. *Alfred R.* Research and practice on shared governance and participatory decision-making // Handbook of the community college in America. Its history, mission, and management; ed. G. Baker. Greenwood Press, 1994. P. 245–258.
26. *Olson G. A.* Exactly what is 'shared governance'? The Chronicle of Higher Education, July 23, 2009. URL: <http://www.chronicle.com/article/Exactly-What-Is-Shared/47065> (accessed: 05.09.2016).
27. *Shattock, M.* The context of 'modernising' reforms in university governance / International trends in university governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority; ed. M. Shattock. Routledge, 2014. P. 1–13.
28. *Dill D. D., Helm K. P.* Faculty participation in strategic policymaking // Higher education handbook of theory and research; ed. J. Smart. Vol. 4. New York: Agathon, 1988. P. 319–355.
29. *Schuster J., Smith D., Corak K., Yamada M.* Strategic academic governance: How to make big decisions better. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1994. 240 p.
30. *Benjamin R., Carrol S.* The implications of the changed environment for governance in higher education / The responsive university: Restructuring for higher performance; ed. W. Tierney. Baltimore: John Hopkins University Press, 1998. P. 92–119.
31. *Gumport P. J.* The contested terrain of academic program reduction // Journal of Higher Education. 1993. Vol. 64, № 3. P. 283–311.
32. *Kaplan G.* Do governance structures matter? New directions for higher education. 2004. Vol. 127. P. 23–34.
33. *McCornick R. E., Meiners R.* University governance: A property rights perspective // The Journal of Law and Economics. 1989. Vol. 31. P. 423–442.
34. *Leslie D. W.* Review essay: Strategic governance. The wrong questions? // Review of Higher Education. 1996. Vol. 20, № 1. P. 101–112.
35. *Scott J. V.* The strange death of faculty governance // PS: Political Science and Politics, 1996. Vol. 29. P. 724–726.
36. *Bok D.* Academic values and the lure of profit. Chronicle of Higher Education, 2003, April 4. P. B 7–B 9. URL: <http://www.chronicle.com/article/Academic-Valuesthe-Lure/11156> (accessed: 05.09.2009).
37. *Kerr C.* The uses of the university two decades later: Postscript 1982 // Changes. 1982. Vol. 14, № 7. P. 23–31.
38. *Lapworth S.* Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation // Higher Education Quarterly. 2004. Vol. 58, № 4. P. 299–314.
39. *McPherson M. S., Schapiro M. O.* Tenure issues in higher education // Journal of Economic Perspectives. 1999. Vol. 13, № 1. P. 85–98.
40. Del Favero, M. Faculty-administrator relationships as integral to high performing governance systems: New frameworks for study // American Behavioral Scientist. 2003. Vol. 46, № 6. P. 901–922.
41. *Weingartner R.* Fitting form to function: A primer on the organization of academic organizations. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1996. 168 p.
42. *Birnbaum R.* Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 272 p.



O. Bychkova\*

## WHAT IS SHARED GOVERNANCE?

**Key words:** shared governance, university governance, participation in university governance, personnel management

This conceptual article discusses models of modern university governance. Lately Russia witnesses the growing popularity of *shared governance* which is seen as one of effective governance models at universities. Russian researchers suggest different interpretations of this concept, including divided governance. Despite widespread usage of shared governance among university administrators, mechanisms and practices of effective governance remain unclear in Russia. Those who are willing to introduce shared governance at their universities face questions of what is shared governance and how it operates in everyday life. This article will analyze existing interpretations of shared governance, its main values and actors. It will also consider its impact on university efficiency and productivity.

This article is based on the results of research project implemented by the European University in St. Petersburg in 2015. The project aims to analyze governance models at selected Western and Russian universities. This article presents the conceptual discussions on shared governance in academic studies and reflects on benefits and costs of this model. In the conclusion, the potential impact of shared governance on university efficiency will be considered. The main argument of the article is that there are multiple interpretations of shared governance which should be counted when transferring into or adapting it to a different institutional and cultural context.

## References

1. Gerber L. *The rise and decline of faculty governance*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2014, 264 p.
2. Bychkova O. *Uchastie v upravlenii universitetom* [Shared governance], St. Petersburg, Norma, 2016, 120 p.
3. Herzberg F. *Work and the nature of man*. Thomas Y. Crowell Co, 1969, 203 p.
4. McGregor D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, 1960. 480 p.
5. Bolman L., Deal T. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997, 544 p.
6. Kanter R. *Men and women of the corporation* (2<sup>nd</sup> edition). New York: Basic Books, 1977, 416 p.
7. Deming W. E. *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advancement Engineering Study, 1986, 507 p.
8. Blair M. *Ownership and control*. Washington: The Brookings Institution, June 1, 1995. 388 p.
9. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Basic Books, 1982, 232 p.
10. Hansmann H. B. *The ownership of enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996, 384 p.
11. Milgrom P., Roberts J. *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992, 621 p.
12. Cope R. G. *Strategic policy planning*. Littleton, Colo: Ireland Educational Corporation, 1978, 321 p.
13. Rosovsky H. *The university: An owner's manual*. New York: W. W. Norton, 1990. 312 p.
14. Gerber L. "Inextricably linked": Shared governance and academic freedom, *Academe*, 2001, vol. 87, no. 3, pp. 22–24.
15. Blau P. M. *The organization of academic work*. New York: Wiley-Interscience, 1973. 324 p.
16. Keller G. *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983, 224 p.
17. Bess J. *Collegiality and bureaucracy in the modern university: The influence of information and power on decision-making structures*. New York: Teachers College Press, 1988. 208 p.
18. Shared governance in colleges and universities: A statement by the Higher Education Program and Policy Council. AFT Higher Education, available at: <https://portfolio.du.edu/downloadItem/139191> (accessed: 05.09.2016).
19. American Association of University Professors (AAUP). Statement on government of colleges and universities, 1966, available at: <http://www.aaup.org/statements/Redbook/Govern.htm> (accessed: 03.09.2016).
20. Rosovsky H. *Research universities: American exceptionalism?* Carnegie Corporation/TIME Summit on Higher Education, September 20, 2013, available at: <http://higheredreporter.carnegie.org/research-universities-american-exceptionalism> (accessed: 05.09.2016).
21. Birnbaum R. *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 253 p.
22. Baldrige J. V. *Power and conflict in the university: Research in the sociology of complex organizations*. London: Wiley, 1971, 272 p.
23. Clark B. R. *The distinctive college. Antioch, Reed and Swarthmore*. Chicago: Aldine, 1970, 292 p.
24. Goodman P. *The community of scholars*. New York: Random House, 1962, 175 p.
25. Alfred R. *Research and practice on shared governance and participatory decision-making*, Handbook of the community college in America; ed. G. Baker. Its History, Mission, and Management. Greenwood Press, 1994, pp. 245–258.

\*Olga Bychkova, PhD, head of the Center for Governance and Public Policy, European University at St. Petersburg, 191187, St. Petersburg, Gagarinskaya st. 3A, t.: (812) 386–76–37, obychkova@eu.spb.ru

26. Olson G. A. *Exactly what is 'shared governance'?* The Chronicle of Higher Education, July 23, 2009, available at: <http://www.chronicle.com/article/Exactly-What-Is-Shared/47065> (accessed: 05.09.2016).
27. Shattock M. *The context of 'modernising' reforms in university governance / International trends in university governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority*; ed. M. Shattock. Routledge, 2014, pp. 1–13.
28. Dill D. D., Helm K. P. *Faculty participation in strategic policymaking / Higher education handbook of theory and research*; ed. J. Smart, New York: Agathon, 1988, vol. 4. pp. 319–355.
29. Schuster J., Smith D., Corak K., Yamada M. *Strategic academic governance: How to make big decisions better*. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1994, 240 p.
30. Benjamin R., Carrol S. *The implications of the changed environment for governance in higher education*, The responsive university: Restructuring for higher performance; ed. W. Tierney. Baltimore: John Hopkins University Press, 1998, pp 92–119.
31. Gumpert P. J. The contested terrain of academic program reduction, *Journal of Higher Education*, 1993, vol. 64, no. 3, pp. 283–311.
32. Kaplan G. Do governance structures matter? *New directions for higher education*, 2004, vol. 127, pp. 23–34.
33. McCornick R. E., Meiners R. *University governance: A property rights perspective*. The Journal of Law and Economics, 1989, vol. 31, pp. 423–442.
34. Leslie D. W. Review essay: Strategic governance. The wrong questions? *Review of Higher Education*, 1996, vol. 20, no. 1, pp. 101–112.
35. Scott J. V. The strange death of faculty governance. PS: *Political Science and Politics*, 1996, vol. 29, pp. 724–726.
36. Bok D. *Academic values and the lure of profit*. Chronicle of Higher Education, 2003, April 4. P. B7-B9, available at: <http://www.chronicle.com/article/Academic-Valuethelure/11156> (accessed: 05.09.2009).
37. Kerr C. The uses of the university two decades later: Postscript 1982. *Changes*, 1982, vol. 14, no. 7, pp. 23–31.
38. Lapworth S. Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation. *Higher Education Quarterly*, 2004, vol. 58, no. 4, pp. 299–314.
39. McPherson M. S., Schapiro M. O. Tenure issues in higher education. *Journal of Economic Perspectives*, 1999, vol. 13, no. 1, pp. 85–98.
40. Del Favero M. Faculty-administrator relationships as integral to high performing governance systems: New frameworks for study. *American Behavioral Scientist*, 2003, vol. 46, no. 6, pp. 901–922.
41. Weingartner R. *Fitting form to function: A primer on the organization of academic organizations*. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1996, 16 p.
42. Birnbaum R. *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000, 272 p.

