

ISSN 2500-0608



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

**ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ
КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ОРГАНОВ С ОБЩЕСТВЕННЫМ
УЧАСТИЕМ В УНИВЕРСИТЕТАХ
ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

7
2016

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

**ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ
КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОРГАНОВ
С ОБЩЕСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ
В УНИВЕРСИТЕТАХ
ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

*Серия
Современная аналитика
образования*

№ 7



УДК 378.11
ББК 74.4

Председатель Редакционного совета серии Я.И. Кузьминов
Руководитель Комитета по выпуску серии О.А. Подольский

Рецензент
И.С. Чириков, к.с.н.

Авторы
М.А. Правдина, И.А. Груздев, Е.А. Терентьев, М.Н. Ступникова

П 68 **Функционирование** коллегиальных управленческих органов с общественным участием в университетах зарубежных стран / М. А. Правдина, И. А. Груздев, Е. А. Терентьев, М. Н. Ступникова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2016. — 56 с. — 300 экз. — (Современная аналитика образования. № 7).

Доклад представляет собой обзор моделей университетского управления и практик их реализации в восьми странах: США, Канаде, Великобритании, Японии, Германии, Франции, Нидерландах и Швеции. В результате выделяется ряд трендов, характерных для развития моделей университетского управления в указанных странах: распространение идей академической автономии; заимствование элементов корпоративного управления; ослабевание коллегиальных принципов принятия решений; сохранение роли академического сообщества в принятии управленческих решений. Выявляются основные проблемные зоны, связанные с функционированием и организацией работы управленческих советов, а также предлагаются подходы к оценке эффективности их работы.

УДК 378.11
ББК 74.4

- © Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования, 2016
- © Фото на обложке YauMicro/kalnenko

Содержание

Введение.....	4
Модели устройства университетской системы управления и управляющих советов.....	7
Управляющие органы в университетах разных стран.....	11
<i>I. Соединенные Штаты Америки</i>	11
<i>II. Канада</i>	14
<i>III. Великобритания</i>	16
<i>IV. Япония</i>	17
<i>V. Нидерланды</i>	19
<i>VI. Франция</i>	21
<i>VII. Германия</i>	23
<i>VIII. Швеция</i>	25
Проблемные вопросы функционирования управляющих советов и возможные решения.....	27
Подходы к оценке эффективности управляющих советов.....	31
Заключение.....	36
Список литературы.....	39

Введение

XX век запомнился не только двумя мировыми войнами, массовым автомобилестроением и первым полетом в космос — он стал временем фундаментальных изменений в системах высшего образования развитых стран. Массовизация, коммерциализация и интернационализация образования превратили университеты в крупные и сложные организации, принципы управления которыми являются предметом жарких споров. В центре дебатов часто оказываются управляющие советы. Наравне с ученым советом (традиционным управленческим органом университета, формирующимся из членов академического сообщества и производящим коллегиальные решения профессионального сообщества) появляются управляющие советы, частично или полностью состоящие из внешних по отношению к обществу ученых и преподавателей людей. И если общий вектор движения — привлечение большого числа стейкхолдеров университета к его управлению — наблюдается в абсолютном большинстве современных вузов, то принципы организации управленческой системы и функционирования управляющих советов в университетах различных стран имеют множество особенностей. Различия в моделях задаются не только составом органов, но и рядом других параметров. Наиболее важным из них является то, в чьих интересах действует управляющий совет, какие функции выполняет и какие системы отношений выстраивает с университетским сообществом. Выбор тех или иных моделей управления определяется и временным контекстом, и страновой спецификой.

В России дискуссия об университетском управлении в последнее время приобрела особую актуальность. Во многом это связано с проектом повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов (проект «5-100»), который предусматривает системное обновление университетов — участников проекта. Требование Министерства образования и науки Российской Федерации о переходе университетов — участников проекта «5-100» в организационно-правовую форму автономных учреждений повлекло за собой внедрение в них новых принципов управления. Ведущими вузами значительная роль в такой системе управления отводится наблюдательным советам — новому для отечественных университетов управленческому органу, который призван осуществлять функции стратегического управления, в том числе с помощью представителей внешних по отношению к университетскому сообществу бизнес и государственных структур. В условиях достаточно скромного опыта функционирования наблюдатель-

ных советов в отечественных вузах представляется полезным обратить внимание на зарубежные практики работы университетских управляющих органов и модели управления, в рамках которых они появились. Осведомленность о зарубежных референтах управляющих советов в российских университетах полезна как для более глубокого понимания предпосылок и целей их создания, так и для планирования дальнейших преобразований.

Доклад посвящен моделям университетского управления и практике их реализации в различных странах мира. Особое внимание уделяется особенностям работы управленческих советов, понимание которых может быть особенно важным в контексте появления наблюдательных советов в российских вузах. Для анализа выбраны восемь стран: США, Канада, Великобритания, Япония, Германия, Франция, Нидерланды и Швеция. При отборе мы преследовали цель сформировать разнообразный список отличающихся друг от друга стран. Отобранные страны представляют собой пеструю палитру с точки зрения их географического положения (Северная Америка, Британские острова, континентальная Европа, Азия), истории развития высшего образования, сложившихся моделей и идеологий управления вузами (в частности, гумбольдтовская, наполеоновская, англосаксонская модели), а также степени принятия и интеграции идей нового менеджериализма в университетском управлении (от давнего и активного использования, например, в Великобритании, до недавнего и пока умеренного заимствования во Франции и Германии).

Анализ моделей управления и управляющих советов в столь разных образовательных системах позволит сформировать более полное представление о спектре возможных полномочий совета и его роли по отношению к университетскому сообществу и государству. Кроме того, он даст возможность выделить как уникальные черты советов, обусловленные страновым контекстом, так и общие для всех стран тенденции, характерные для трансформации университетского управления.

Доклад построен следующим образом. В первой главе рассматриваются основные модели университетского управления, отличающиеся конфигурацией управляющих органов. Исследователи выделяют их как идеальные типы, которые с различными вариациями реализуются на практике университетами разных стран. Описание моделей включает обзор исторических оснований для их появления и развития, ключевых принципов и задач, которые они призваны решать. Следующая глава посвящена рассмотрению каждой из названных выше стран и практике функционирования коллегиальных управляющих органов с общественным участием в их системах высшего образования. Для каждой страны в отдельности рассматриваются следующие аспекты функционирования коллегиальных органов с общественным участием:

- история появления и развития,
- цели и задачи, которые ставятся перед коллегиальными органами,
- характеристики коллегиальных органов, включая данные об их составе, средней численности, процедуре отбора членов и т. д.,
- функции и полномочия коллегиальных органов, в том числе в отношении системы управления университетами и их стратегического развития.

В третьей главе представлен ряд проблемных вопросов, сопряженных с организацией и функционированием управляющих советов. В четвертой главе доклада описываются подходы к измерению эффективности работы этих органов.

Модели устройства университетской системы управления и управляющих советов

При описании моделей полезной является метафора университетского управления, предложенная М. Хартли. Университет рассматривается им как сумма голосов разных, существующих рядом групп. Соответственно, модели управления различаются тем, чей голос громче и кто выходит на первый план (Hartley, 2003). В литературе, посвященной университетским управляющим органам, чаще всего противопоставляются два голоса: академического сообщества и внешних по отношению к университету профессионалов, которые в свою очередь могут представлять интересы разных групп (государства, бизнеса, локального сообщества и т. д.). Между тем за мнениями о том, чей голос должен быть громче, стоят разные представления об общественной роли университета и его социальной ответственности. Эти представления определяют ключевые различия в предложенных моделях.

Заимствуя предложенную Л. Трэкманом типологию, рассмотрим четыре основные модели университетского управления с участием советов (Trakman, 2008). При соотнесении теоретических конструкций с практикой необходимо учитывать, что в реальности управление не осуществляется в соответствии с моделью в ее чистом виде, а является смешением элементов разных моделей. Востребованность черт той или иной модели зависит от исторического и локального контекста, в котором существует университет.

Модель самоуправления, управления университетом академическими работниками (*self-governance model, university governance by academic staff*). Эта модель является выражением идей университетской автономии и академической демократии. Как отмечалось ранее, на заре возникновения университетов преподаватели и ученые начали объединяться в профессиональные группы, обособляясь тем самым от государственного и церковного вмешательства. Кроме того, модель самоуправления предполагает участие многих представителей академического сообщества в принятии ключевых решений, снижая таким образом вероятность авторитарного, единоличного управления.

Данная модель управления базируется на идее о том, что университет представляет собой сообщество академических профессионалов, которые лучше других понимают специфику университета, образовательные и научные цели его функционирования и подходящие средства для достижения этих целей (Birnbaum, 2004; Boffo & Dubois, 2005). Наличие внешних управ-

ленцев означало бы вмешательство дилетантов в дела профессионального сообщества. В современных университетах доминирование модели самоуправления может быть реализовано через наделение ученых советов управляющими полномочиями или усиление присутствия академических работников в составе управляющих советов.

Модель самоуправления, как замечает Трэкман, остается как наиболее влиятельной, так и наиболее критикуемой. О ее значимости свидетельствует то, что участие академических работников в структуре управления университетами в том или ином виде остается общепринятой мировой практикой — даже в странах, где внешние управляющие советы традиционно имеют очень большой вес (например, в США).

Что касается критики модели, то основные аргументы против нее выглядят следующим образом (Trackman, 2008; Birnbaum, 2004):

- академические работники, будучи профессионалами в области науки и образования, обнаруживают нехватку управленческих навыков, необходимых для руководства университетами, которые из небольших объединений профессионалов и студентов превратились в масштабные, сложноустроенные организации;
- преподаватели и научные сотрудники могут упускать из виду связанные с университетом интересы многочисленных групп, в том числе внешних, что ударяет по кооперации вуза с общественностью, государством, бизнесом и промышленностью;
- принятие решений в рамках модели самоуправления сопряжено с большими временными издержками и издержками на согласование.

Основная критическая мысль заключается в том, что модель самоуправления в ее чистом виде хорошо подходила для управления университетами в прошлом, пока они не прошли через ряд значительных изменений в XX в.

Модель доверительного управления университетом с помощью совета внешних попечителей (*trustee governance*). Несмотря на стремление высших учебных заведений к автономии, на протяжении всей истории их развития внешняя среда в лице разных представителей оказывала на них влияние. Наиболее ярким примером страны с давней и сильной традицией участия общественности в жизни вузов являются США. Уже первые американские университеты имели в структуре своего управления советы попечителей — членов городского сообщества, в рамках которого создавались учебные заведения (Kezar, 2006).

Необходимость присутствия внешних людей в системе управления объясняется высокой социальной значимостью образования. Университет как центр высшего образования и научного знания затрагивает интересы не только преподавательского и студенческого сообществ, но и более широкой общественности, находящейся за пределами вуза. Однако данная

модель не предполагает представительства, а базируется на идее доверительного управления. Члены совета являются не выразителями мнения тех или иных узких групп, а попечителями, которым доверено управление университетом. Они защищают его интересы, заботясь о процветании университета в целом, а не отдельных его представителей. При этом попечители руководят учебным заведением таким образом, чтобы максимально оправдать доверие бенефициариев, то есть, как предполагается, всего общества, в рамках которого университет выполняет свои социальные функции (Trackman, 2008).

Модель доверительного управления, отмечает Трэкман, критикуется за неопределенность того, как именно она должна реализовываться на практике, и за злоупотребление ею в целях создания благоприятного имиджа управляющих советов. В частности, расплывчатым остается определение бенефициария и то, чье доверие реализует совет, если он формируется путем прямого назначения конкретными внешними агентами (например, государственными органами).

Еще одним критическим аргументом является наличие недостатков, связанных с появлением людей не из академической среды в системе управления университетом. Совет внешних попечителей, как правило, полностью или преимущественно состоит из неспециалистов (*lay members*), то есть внешних по отношению к области высшего образования и университетского управления людей.

При дальнейшем рассмотрении корпоративной модели управления будут названы слабые стороны управления с участием внешних агентов. Все эти недостатки актуальны и для модели доверительного управления.

Модель корпоративного управления (*corporate governance*). Данная модель является воплощением идей нового государственного менеджмента (*New Public Management*) в системе образования — совокупности представлений об эффективном менеджменте организаций, производящих общественные блага, с применением управленческих практик из частного сектора (Taylor & Machado, 2008). В рамках этих представлений во главе университета должны стоять профессиональные управленцы с соответствующим набором компетенций, которого не хватает представителям академического сообщества.

Движение в сторону этой модели началось в 1980-е годы и было обусловлено рядом факторов (Harman & Treadgold, 2007). Во-первых, университеты вышли далеко за пределы небольших сообществ профессионалов и их студентов. Возросшая социальная роль, как следствие массовизации образования и растущей потребности в производстве новых знаний и технологий, шла вразрез с идеями самоуправления. Во второй половине XX века существенно расширились представления об общественном значении ву-

зов, что стало причиной усиления внешнего контроля и давления. Причем эти процессы затронули как государственный, так и частный сектор высшего образования (Duryea, 2000). Кроме того, были пересмотрены отношения между университетом и государством: последнее перестало быть донором и превратилось в инвестора, ожидающего разумного использования вложенных средств и отдачи от них. В результате серьезно ужесточились требования по финансовой эффективности университетов.

Во-вторых, если судить по численности персонала, сложности внутреннего устройства и внешних взаимосвязей, то современные университеты походят на крупные бизнес-корпорации. Такие организационные структуры требуют профессионального подхода к управлению.

В-третьих, в ряде стран началось ощутимое сокращение государственных расходов на высшее образование. В условиях жестких финансовых ограничений для успешного функционирования университетам требовались управленцы с хорошей финансовой подготовкой и предпринимательскими качествами, умением быстро принимать решения в условиях неопределенности и оперативно реагировать на изменения внешнего климата.

Система управления университетом, по мнению приверженцев корпоративной модели, оказалась неоптимальной в изменившемся контексте. В частности, она критиковалась за избыточную численность людей, участвующих в принятии управленческих решений, неоперативные реакции, затянутый процесс принятия решений и отсутствие управленческих компетенций у руководителей (De Boyer & Goedegebuure, 2001; Hanada, 2013; Mora, 2001). Взамен системы самоуправления была предложена модель, заимствованная из бизнес-сектора и копирующая устройство управляющих советов частных корпораций. Предполагалось, что она, будучи ориентирована на результат и новаторство, является примером эффективной практики управления (Bennett, 2002).

Основная характеристика этой модели — наличие небольшого по численности совета, который является управляющим органом и принимает все ключевые стратегические решения. Совету подчиняется администрация университета во главе с президентом (или ректором), которая занимается ежедневным, оперативным менеджментом. При этом сами советы подотчетны различным внешним и внутренним группам, чьи интересы зависят от деятельности организации. Принципы функционирования совета — открытость, подотчетность, финансовая эффективность и ответственное управление (Trakman, 2008).

Несмотря на популярность данной модели, она также подвергается серьезной критике (Kezar, 2006; Kretek et al., 2013). Среди основных опасностей, которые кроются в модели корпоративного управления, как правило, называют следующие:

- конфликт между профессиональными управленцами, ориентированными на показатели финансовой эффективности, и университетским сообществом, разделяющим ценности академической профессии и свободы;
- вмешательство корпоративных советов в образовательные и научные процессы, в которых они не являются профессионалами;
- перевод образовательных и научных целей на второй план в угоду корпоративной (прежде всего финансовой) эффективности.

Трудности реализации корпоративной модели сопряжены с тем, что университет, будучи похож на корпорацию, все же имеет одно принципиальное отличие. Управляющие органы корпораций в конечном счете ответственны перед одной группой — акционерами (*shareholders*). Университеты, а значит, и их управленцы, имеют обязательства перед гораздо более обширным сообществом, состоящим из разнообразных внутриуниверситетских и внешних групп — стейкхолдерами (*stakeholders*) (Trakman, 2008; Bennett, 2002). Следовательно, копирование корпоративной модели в университетской среде имеет ряд ограничений и сопряжено с вопросом, чьим интересам должны служить университетские корпоративные органы.

К названным критическим аргументам можно добавить еще как минимум две проблемы, связанные с наличием внешних людей в управляющих университетских органах.

- Проблема взаимодействия совета и университетского топ-менеджмента, то есть ректора (или президента) и проректоров. Отношениям управляющих советов и менеджеров в корпоративном секторе посвящен внушительный блок литературы (De Boer et al., 2010). От эффективности их взаимодействия напрямую зависит развитие университета, однако эти отношения, как показывает практика разных стран, являются полем конфликтов, сложностей в системе подчинения, дублирования полномочий и т.п.
- Проблема подготовленности и осведомленности членов совета о специфике высшего образования в целом и устройстве конкретного университета в частности. Внешние люди, приглашенные в состав совета, обязательно должны быть профессионалами в сфере образовательного менеджмента. Напротив, их профессионализм в других сферах (например, в финансах) рассматривается в качестве одного из ключевых преимуществ. Вместе с тем слабая осведомленность об университетской специфике может нивелировать преимущества приглашенных управленцев.

Модель управления университетом стейкхолдерами (*stakeholders government*). Эта модель выражает идеи представительства и разделенного управления (*shared governance*). Она основывается на названных выше со-

обращениях о растущей социальной роли университета и ответственности учебного заведения перед различными группами стейкхолдеров. Рост социальной значимости университета предполагает появление большого числа групп, заинтересованных в его деятельности и оценке эффективности.

В рамках данной модели управляющий орган формируется из представителей разных университетских групп и внешнего по отношению к вузу, но связанного с ним сообщества. Первую категорию составляют студенты, преподаватели, административные сотрудники, университетский топ-менеджмент; вторую — выпускники, бизнес-партнеры, общественные организации, работодатели выпускников, государственные органы и др. Ключевая идея управления университетом стейкхолдерами состоит в том, что, благодаря представительному способу формирования совета, в принятии управленческих решений участвуют представители всех заинтересованных групп и в процессе учитывается мнение каждой группы (Birnbaum, 2004).

Элементы данной модели применялись в системе управления на протяжении всей истории университетов. Причем они могут реализовываться применительно и к управляющим органам с общественным участием, и к академическим советам (Taylor & Machado, 2008). Примерами воплощения модели является включение студентов в состав ученых советов; одновременное участие преподавателей, студентов, университетских менеджеров, выпускников и государственных представителей в работе управляющих советов.

Идеи разделенного управления весьма популярны, и можно сказать, что они частично заимствуются всеми системами, где в состав управляющих советов входят выпускники, студенты или представители администрации университета. Вместе с тем, согласно критикам модели, ее реализация в «чистом виде», то есть при соблюдении представительного участия всех стейкхолдеров, является проблематичной. В первую очередь не вполне ясно, какие именно группы из многочисленных стейкхолдеров, так или иначе связанных с университетом, должны быть представлены в совете и какой властью каждая из них должна быть наделена. Кроме того, будучи созданным, такой совет рискует оказаться в ситуации, когда каждый из представителей защищает интересы только своей группы и не готов к каким-либо уступкам или переговорам для соблюдения интересов университета как организации в целом (Trackman, 2008).

Управляющие органы в университетах разных стран

В последующих разделах мы рассмотрим управляющие органы в университетах отдельных стран. Специфика настоящего исследования заключается в том, что в центре внимания находятся управляющие советы (*governing boards*), которые предполагают участие людей, привлеченных извне, то есть коллегиальные управляющие советы с общественным участием. Страновая специфика академических или ученых советов остается за рамками анализа.

В разных странах, а также различных университетах в пределах одной страны для обозначения интересующих нас управляющих органов могут применяться разнообразные термины. Мы будем использовать общее понятие *управляющий совет*. Г. Де Боер и соавторы предлагают следующее определение управляющего совета, считая его наиболее универсальным для высшего образования разных стран: совет — это управляющий орган, который осуществляет надзор и/или контроль над исполнительным менеджментом высшего учебного заведения (De Boer et al, 2010).

Система университетского управления определяется функционалом и объемом полномочий, которыми наделяются управляющие органы. Кроме того, системы управления зависят от способа формирования управляющих советов, в которых могут быть представлены или не представлены такие группы, как федеральная власть, муниципальная власть, коммерческие и некоммерческие организации, студенты, выпускники, академические и административные работники вуза.

Ключевые фигуры в оперативном, исполнительном университетском менеджменте в разных странах также носят разные названия. Чаще всего главой исполнительного менеджмента является президент (США, Япония, Франция) или ректор (Швеция). В некоторых странах (Германия) глава исполнительного менеджмента может называться как ректором, так и президентом. Наконец, в отдельных странах топ-менеджмент университета включает и ректора, и президента (Нидерланды). Так или иначе, когда речь идет о взаимодействии управляющих советов с ректорами или президентами университета, имеется в виду взаимодействие управляющих органов и исполнительного топ-менеджмента вуза.

I. Соединенные Штаты Америки

История появления и развития управляющих советов

Как уже отмечалось ранее, при описании модели доверительного управления, внешние попечительские советы (*external board of trustees*) являются важной частью американской системы высшего образования. Привлечение к руководству университетом внешних по отношению к нему людей происходило с момента возникновения Гарвардского университета в 1642 г. Он управлялся советом регентов, состоявшим из неакадемических представителей сообщества, инициировавшего создание университета, и интересам которого он должен был служить (Mora, 2001). Современные попечительские советы организованы по подобию Йельской Корпорации — управляющего органа, принимающего все стратегические решения о функционировании и развитии Йельского университета (Taylor & Machado, 2008).

Отличительными чертами американской системы высшего образования является выдающийся масштаб по численности университетов и студентов, а также большое разнообразие высших учебных заведений. По причине многообразия университетских форм системы управления варьируются, существуют также существенные различия между штатами, однако общим для высших учебных заведений является наличие управляющего органа, состоящего из внешних по отношению к вузу людей.

Управляющие советы в государственных и частных учебных заведениях отличаются друг от друга.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов в частных вузах США

Структура управления и организация советов **в частных вузах** имеет следующие черты (Taylor & Machado, 2008).

- Конфигурации и названия советов варьируются от вуза к вузу, но они, как правило, функционируют по модели совета попечителей, которые призваны от лица общественности следить за тем, чтобы университетская деятельность соответствовала целям его создания, а ресурсы вуза использовались наиболее ответственным и рациональным образом. В ряде университетов (например, в Гарварде и Массачусетском университете) управляющие советы по традиции называются Корпорациями.
- Советы сравнительно многочисленны и состоят из нескольких десятков человек. В состав совета могут входить следующие категории:
 - влиятельные выпускники университета,
 - успешные представители бизнеса и индустрии,

- общественные деятели,
- ученые.

Важными критериями привлечения внешних людей являются лояльность университету, обширные внешние связи, управленческие компетенции, способность внести вклад в финансовое развитие университета.

Несколько человек — например, президент вуза, чиновники от образовательных ведомств, губернатор штата — могут входить в состав совета по должности.

- Формирование совета — внутренний университетский процесс, в котором не участвуют внешние инстанции.
- Управляющий совет курирует ключевые вопросы управления, включая финансовые и кадровые. Следующие функции могут входить в его полномочия:
 - разработка стратегии развития университета;
 - утверждение годового бюджета, использования финансовых средств и недвижимости, стоимости обучения;
 - курирование инвестиционной деятельности;
 - одобрение открытия новых образовательных программ и запуска новых учебных курсов;
 - контроль вопросов найма преподавателей;
 - курирование внешних связей университета с другими институтами, частным сектором, государственными органами и медиа;
 - оказание помощи в привлечении финансовых средств;
 - консультирование президента по вопросам управления, с которыми он обращается к совету;
 - избрание президента университета.
- Заседания управляющего совета проходят несколько раз в год.
- В рамках совета на регулярной основе функционируют комиссии, каждая из которых собирается значительно чаще, чем совет, и занимается решением вопросов в отдельных сферах: бюджет и финансы, аудит, академическая политика, образовательная политика, взаимодействие с выпускниками, развитие кампуса и сервисов, недвижимость и управление зданиями и т. д.
- Президент возглавляет университет и отвечает за его управление наряду с советом. Управляющий совет, как правило, наделен полномочиями по избранию и переизбранию президента, который, в свою очередь, курирует ежедневный, операционный менеджмент вуза.

Президенту подчиняется проректор (provost), отвечающий за обсуждение и выработку согласованных решений по академическим вопросам и координирующий изменения, которые влияют на академическую жизнь университета.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов в государственных вузах США

В отношении **государственных вузов** действуют государственные управляющие органы. В большинстве штатов управление реализуется через одну из трех типов структур:

- 1) консолидированный управляющий совет,
- 2) координационный совет или
- 3) агентство по планированию (McGuinness, 2011).

Перечисленные структуры различаются степенью автономии, которой наделяется университет, существующий под их управлением. Рассмотрим две первые, так как третья форма мало распространена и реализуется только в трех штатах.

Консолидированный управляющий совет, который функционирует в 23 штатах, наделен наибольшими полномочиями: он выполняет не только координирующую функцию, но и контролирует ежедневный менеджмент университета. В университетах, управляемых такой структурой, отсутствуют собственные вузовские управляющие советы.

Координационные советы, которые функционируют в 24 штатах, оставляют университету больше автономии. Они служат для того, чтобы представлять государственные интересы, не участвуя непосредственно в управлении конкретными университетами, и потому существуют наряду с университетскими управляющими советами (советами попечителей, регентов и т. п.) (MHEC Policy Report, 2013).

Рассмотрим основные черты советов **в государственных вузах**.

- Численность управляющих советов в государственных университетах существенно меньше, чем в частных, и составляет обычно около 12–15 человек.
- Как и в случае частных университетов, управляющие советы государственных вузов представляют собой *a lay board* — совет, составленный из внешних по отношению к университету людей без специального бэкграунда в области высшего образования и управления университетами.
- Управляющие советы отдельных университетов могут формироваться путем избрания, но чаще члены совета назначаются губернатором штата.

Порядок назначения членов является острой дискуссионной темой. Исследователи показывают, что при такой системе в качестве критерия отбора на первый план могут выходить не компетенции кандидата, а его политические связи с влиятельными чиновниками штата, что угрожает эффективности совета (Dika & Janosik, 2003).

- Ассоциация управляющих советов колледжей и университетов США¹ рекомендует советам в государственных вузах проводить не менее 10 заседаний в год длительностью около 4 часов (Fielden, 2010).
- Функции, закрепленные за советом, варьируется в зависимости от штата и конкретного университета. В качестве примера возможных полномочий можно привести следующие (Taylor & Machado, 2008):
 - назначать, оценивать деятельность, снимать с должности президента университета;
 - утверждать и периодически пересматривать основные стратегические документы, в том числе касающиеся образовательных программ и сервисов;
 - утверждать, при необходимости пересматривать миссию университета после консультации с курирующими внешними органами;
 - отслеживать результаты деятельности университетского менеджмента и преподавательского коллектива, оценивать соответствие результатов заявленным целям;
 - утверждать и контролировать исполнение годового бюджета, обеспечивать рациональное расходование средств;
 - обеспечивать процесс ежегодного аудита;
 - обеспечивать подотчетность университета всем членам сообщества, которые заинтересованы в его деятельности и/или зависят от нее;
 - при необходимости защищать университет от несанкционированных внешних вмешательств в его деятельность;
 - заботиться о репутации университета.

Учитывая, что совет формируется внешними по отношению к университету людьми, которые необязательно обладают знаниями или опытом в области высшего образования, необходимыми качествами членов совета должны быть заинтересованность в развитии университета и осознание личной ответственности за его успешность. Отсутствие этих качеств, усугубляемое нехваткой профессиональных знаний о том, как функционирует университет, понижает результативность советов (Taylor & Machado, 2008).

Ассоциация управляющих советов колледжей и университетов США составляет рекомендации по формированию и функционированию университетских управляющих советов, в том числе относительно подготовки попечителей к выполнению своих функций. Так, большая роль отводится ориентационным и образовательным мероприятиям, которые знакомят попечителя с принципами функционирования высшего образования в целом, спецификой университетов и устройством конкретного вуза.

¹ Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB). URL: <http://agb.org/>

II. Канада

История появления и развития управляющих советов

С начала XX века и до наших дней канадская система университетского управления прошла через ряд серьезных трансформаций, двигаясь от идеи разделенных полномочий между управляющими и учеными советами через период усиления роли академического и студенческого сообществ к воплощению идей корпоративного управления и укреплению позиций неакадемических управленцев.

В 1906 году в официальном докладе Комиссии Флавелля (*Flavelle Commission*) были изложены основные принципы бикамерализма (*bicameralism*) — системы университетского управления, в рамках которой полномочия разделены между двумя управляющими структурами: корпоративным советом (*corporate board*) и сенатом (*senate*). Такая система должна была поддерживать автономию университета, ограждая его от прямого вмешательства государственных органов, и при этом обеспечить баланс общественных и академических сил при принятии управленческих решений. Члены корпоративного совета, назначаемые, однако, государством, были призваны представлять общественные интересы в управлении университетом. При этом все чисто академические вопросы находились в ведении сената (Jones et al., 2001). К середине 60-х годов практически все канадские вузы в той или иной степени придерживались этой модели.

В конце 60-х — начале 70-х годов университетское управление претерпело серьезные изменения: система, ранее удерживающая баланс между внутренними и внешними силами, сместилась в сторону интересов внутренних агентов, то есть академических работников и студентов. В дискуссиях, инициированных университетским сообществом, существующая система управления критиковалась прежде всего за невнимание к интересам преподавателей и студентов, диспропорционально большую власть корпоративных советов и непрозрачную практику принятия управленческих решений. В 1966 году появился официальный доклад Комиссии Даффа-Бердаля (*Duff-Berdahl Commission*), который рекомендовал трансформировать бикамеральную систему таким образом, чтобы усилить влияние университетских представителей на принятие решений, в том числе предусмотреть участие профессорско-преподавательского состава в управляющем совете. Последовавшие государственные реформы вкупе с растущим профсоюзным движением академических работников привели к усилению позиций студентов и преподавателей и к трансформации системы управления в сторону более сложной, децентрализованной и предполагающей совместное участие различных групп (Jones et al., 2001).

Начиная с 80-х годов, канадские университеты вступили в новую фазу развития. Появившиеся ограничения и запросы привели к очередному пересмотру системы университетского управления. Что касается ограничений, то речь идет о нарастающем сокращении государственного финансирования, потребности в дополнительных источниках средств и обострении борьбы за студентов и академических работников между канадскими университетами (Deering & Sa, 2014). Одновременно университеты испытывали увеличивающееся социальное давление, а именно растущие требования к качеству образования в условиях экономики, основанной на знаниях и высоких технологиях, и требования по подотчетности вузов (Jones et al., 2001).

В изменившемся контексте ориентирами университетской системы управления становятся идеи менеджериализма и коммерциализма, то есть эффективного, прежде всего в финансовом отношении, менеджмента, который позволяет получать дополнительный доход. Таким образом, после периода существенной власти университетского сообщества происходит сдвиг от модели разделенного управления с представлением интересов разнообразных стейкхолдеров к модели корпоративного управления. В качестве наиболее актуальной предлагается система управления, когда члены совета, включая тех, кто избран из числа студентов или преподавателей, не действуют как защитники интересов отдельных групп, а принимают решения в интересах всего университета в целом. Этот принцип закреплен в ряде официальных документов Канадской ассоциации университетских преподавателей (*Canadian Association of University Teachers*) и Института управления частными и государственными организациями (*Institute for Governance of Private and Public Organizations*) (Chan & Richardson, 2014).

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

Современная система университетского управления в Канаде имеет следующие характеристики (Jones et al., 2001; Chan & Richardson, 2012).

- Бикамеральная система (распределение полномочий между ученым и управляющим советами) сохраняет доминирующие позиции. В рамках более редкой уникамеральной структуры управляющий совет отвечает за решение как академических, так и всех остальных, в том числе финансовых, вопросов.
- Средняя численность управляющих советов составляет 26 человек. Несмотря на движение к корпоративной модели, в канадских советах — в отличие, например, от американских — по-прежнему представлено гораздо больше категорий участников, а именно:
 - внешние люди (*lay members*), которые составляют большую часть совета,

- представители студентов,
- представители преподавателей,
- представители выпускников,
- топ-менеджмент (президент, проректора),
- старший менеджмент (деканы).
- Способ наполнения совета внешними людьми является смешанным: часть из них назначается государственными органами, часть — отбирается самим управляющим советом.
- К полномочиям управляющих советов относятся:
 - совместное с администрацией университета определение миссии, целей и направлений развития вуза;
 - долгосрочное планирование использования университетских ресурсов;
 - мониторинг результатов университетской деятельности, исходя из ряда специально установленных показателей;
 - оценка результатов финансовой деятельности, отслеживание достижения показателей;
 - мониторинг и оценка деятельности президента университета;
 - курирование процесса отбора кандидатов на роль президента и его найма.

Как отмечают исследователи, риск-менеджмент и определение финансовых последствий принимаемых решений становятся одной из основных обязанностей управляющего совета. Также тенденцией последнего времени является большое значение, которое придается оценке финансовой деятельности университета как функции совета.

- Управляющие советы встречаются в среднем около 6 раз в год. В их структуре выделяется несколько комиссий (в среднем 7–8), каждая из которых работает по отдельному направлению. Общепринятым является наличие в советах комиссий по аудиту, финансам, кадрам, компенсациям и исполнительной комиссии.

III. Великобритания

История появления и развития управляющих советов

Управляющие органы, существующие в университетах Великобритании, отличаются разнообразием форм и названий, которое определяется и различиями в типах высших учебных заведений. Исследователи британской системы университетского управления предлагают использовать определение *совет (council)* в качестве объединяющего термина (De Boer et al., 2010).

Система университетского управления в Великобритании претерпела важные изменения на протяжении последних десятилетий начиная с 1980-х годов. Исследователи называют Великобританию пионером среди европейских стран по движению в сторону корпоративного управления университетами. Три наиболее важных официальных документа, связанных с подобным движением, — это доклад Джарретта (Jarratt Report, 1985), доклад Диринга (Dearing Report, 1997) и обзор Ламберта (Lambert Review 2003). Перечисленные документы, вкуче с законодательными изменениями в 1988, 2002, 2004 годах, привели к существенному пересмотру системы университетского управления. Основные черты произошедших изменений — рыночная ориентация образования, строгий менеджмент, вертикализация принятия управленческих решений, уменьшение влияния академического сообщества, усиление власти управляющих советов, проректоров и деканов (Saparo & Regini, 2014). В названных докладах был сформулирован ряд рекомендаций касательно состава советов, в частности рекомендация усилить присутствие внешних представителей и сократить размер советов.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

Организация и работа британских управляющих советов характеризуются следующими чертами (De Boer et al., 2010; Fielden, 2010; Bennett, 2002).

- По данным 2006 года, численность советов колебалась в пределах от 15 до 47 членов, наблюдалась тенденция ее уменьшения по сравнению с предыдущими годами.
В законе 1988 года (*Education Reform Act*) закреплено, что внешние члены совета должны составлять не менее половины его общей численности. Работа внешних членов, как правило, не оплачивается, покрываются лишь их расходы, сопряженные с занятостью в совете.
- Структура совета является смешанной, представляя различные категории стейкхолдеров:
 - внешних по отношению к университету членов совета (*lay members*),
 - университетский менеджмент,
 - академических работников,
 - студентов.Чаще всего внешние по отношению к университету члены совета являются профессионалами из сферы бизнеса.
- Способы формирования совета варьируются между университетами, однако этот процесс является внутренним и не осуществляется извне (например, представителями государства). Председатель совета, как правило, назначается самим советом. Несмотря на курс к ослаблению

академического самоуправления, Великобритания сохраняет образ страны со значительной университетской автономией.

- Функционал управляющих советов, как правило, включает следующие полномочия:
 - утверждение миссии, стратегии развития университета и бизнес-плана,
 - определение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей функционирования вуза;
 - курирование финансов и использования университетских средств, включая недвижимость;
 - мониторинг организационной деятельности, ее соответствия планам и определенным ранее индикаторам;
 - назначение главы университета и ряда других топ-менеджеров;
 - мониторинг и оценка деятельности исполнительного менеджмента.Роль председателя совета, ранее бывшая скорее церемониальной, превратилась в содержательную и контролирующую.
- За управляющими советами закрепляется роль буфера между государством и вузами: университетский менеджмент подотчетен совету и его председателю, а председатель, в свою очередь, подотчетен государственным органам.
- Ориентация на корпоративный стиль управления предполагает усиление власти управляющего совета по отношению к ученому совету. Как показывает практика, существующее разграничение их сфер ответственности неоднозначно и оставляет пространство для конфликта. С одной стороны, за ученым советом сохранено право решения всех академических вопросов, с другой — управляющий совет уполномочен вмешиваться, если эти вопросы затрагивают ресурсы университета, что случается часто.
- Советы собираются 4–6 раз в год. В рамках совета функционируют отдельные комиссии (по финансам, аудиту, инвестициям и т. д.), которые встречаются на регулярной основе значительно чаще, чем сам совет.

IV. Япония

История появления и развития управляющих советов

В 2004 году университеты Японии прошли через процесс инкорпорации. На государственном уровне был принят закон о корпоратизации национальных университетов (*National University Corporation Act* *NUCA*), в соответствии с которым университеты получили статус независимых ор-

ганизаций, обладающих финансовой и административной автономией (Tabata, 2005). Проведенные реформы были направлены на оптимизацию университетского управления, что предполагало переход к корпоративной модели администрирования с минимальным влиянием государства.

Реформы преследовали своей целью превратить университеты в самостоятельные корпорации с более ответственным менеджментом и стратегическим планированием. Изменения были прежде всего сфокусированы на национальных университетах, которые являются исследовательскими центрами и образовательными лидерами. Традиционный стиль управления этими университетами был признан неадекватным из-за недостатка стратегического планирования и ограниченной результативности (Hanada, 2013).

В исследовании Ханады анализируются этапы трансформации университетской системы управления, которые прошли японские вузы с конца XIX до начала XXI века (Hanada, 2013). На первом этапе, в период с 1886 года до начала Второй мировой войны, отношения между государством и императорскими университетами строились по принципу главенства первого и ограниченной автономии последних. Государственные структуры определяли не только бюджетную политику учебных заведений, но и содержание, приоритеты образовательной и научной деятельности. Администрация университета, включая президента, имела слабую позицию.

После окончания Второй мировой войны под влиянием антимилитаристских убеждений и американской философии демократического образования началось обновление системы университетского управления. Комитет по образовательному реформированию, созданный в 1946 году, стимулировал распространение идеи о том, что научная и образовательная повестки должны определяться в первую очередь академическим сообществом, а не спускаться сверху. В результате университетское сообщество получило больше власти в сфере академических вопросов и начало оказывать влияние на менеджмент университетов. Однако реформы по децентрализации управления не были реализованы, власть по-прежнему была сконцентрирована в руках Министерства образования, а руководство вузов играло подчиненную роль.

Законодательные изменения 2004 года обозначили третий этап в развитии университетов и реформировании системы управления. Две основные составляющие изменений можно охарактеризовать следующим образом:

- реструктуризация управления и создание системы, в которой президент университета наделяется ключевыми управляющими полномочиями и свободой в принятии финансовых и кадровых решений;
- замена государственного надзора общественным контролем с высокими требованиями к подотчетности университетов, прозрачности и результативности их деятельности.

В рамках прежней системы президент и администраторы университета находились под двойным давлением: внешним со стороны Министерства образования и внутренним со стороны академического совета. Реформа была призвана ослабить давление по обеим линиям и усилить роль президента, который получил статус, аналогичный исполнительному директору (*chief executive officer*) в корпорациях частного сектора. При сохранении государственной финансовой поддержки вузов президент получил право самостоятельно и автономно распоряжаться средствами.

Наряду с возросшей автономией университетов возросли и требования к прозрачности и результативности их функционирования (Hanada, 2013). Прямой государственный контроль был заменен общественным, который реализуется через национальные системы оценивания. Закон обязывает университеты раскрывать данные, на основе которых оценивается, с одной стороны, работа менеджмента и финансовая деятельность, с другой — образовательная и научная активность.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

Обновленная система управления характеризуется следующими особенностями (Fielden, 2010; Tabata, 2005; Oba, 2007).

- Она является трехуровневой. Управляющим органом, принимающим ключевые решения, является небольшой по численности совет директоров, который состоит из президента и назначенных им членов правления. Наряду с советом директоров функционирует административный совет — орган, выполняющий консультативную функцию. Он как минимум на 50 процентов состоит из приглашенных внешних по отношению к университету людей, которые назначаются президентом университета. Большинство внешних членов административных советов являются представителями бизнес-сектора. Третье звено в системе управления — это образовательные и исследовательские советы, которые также назначаются президентом и выполняют консультативную функцию по вопросам образовательного процесса и научных исследований, соответственно.
- Новый закон стимулирует участие приглашенных извне людей в управлении университетом. В соответствии с ним большинство членов административных советов и как минимум один (а желательно больше) член совета директоров должны принадлежать внеуниверситетскому сообществу. Также распространяется практика найма экспертов из бизнес-сообщества в качестве управляющих независимых директоров. Кроме того, существуют примеры приглашения иностранных специалистов в состав совета директоров.

- Ранее президент выбирался представителями преподавательского сообщества, в рамках новой модели этот стратегический вопрос находится в ведении специальной комиссии по избранию, более половины которой также составляют внешние по отношению к университету люди.
- Совет директоров во главе с президентом занимается стратегическим и оперативным управлением на ежедневной основе и является основным управляющим органом.
- Административный совет выполняет функцию советчика. Частота, предмет обращений, объем вопросов, по которым совет директоров консультируется с административным советом, варьируются от вуза к вузу. Это могут быть только вопросы долгосрочного планирования или также вопросы краткосрочного оперативного управления.

V. Нидерланды

История появления и развития управляющих советов

Вплоть до 80-х годов XX века управление голландскими университетами соответствовало традиционной для континентальной Европы модели. Оно предполагало, с одной стороны, значительное и непосредственное государственное участие в деятельности вузов, с другой — децентрализованное принятие решений и ведущую роль внутри университета коллегияльных советов, образованных из числа студентов, академических и неакадемических работников (De Boer et al., 2007). Исполнительный менеджмент университета занимал слабую позицию, будучи ограничен внешним государственным влиянием и внутренним давлением университетского сообщества.

С середины 80-х годов началось реформирование с целью увеличить университетскую автономию и внедрить элементы корпоративного управления, обеспечив вертикализацию принятия управленческих решений (Sapano & Regini, 2014). Новый государственный подход к отношению с вузами можно охарактеризовать как *управление на расстоянии*, при котором университеты наделяются большей свободой в принятии решений, в том числе касательно финансовых и человеческих ресурсов, взамен на большую подотчетность и ответственность за результаты деятельности (De Boyer et al., 2007). Новый подход к внутреннему управлению вузами основывался на критике представительной системы и слабой роли исполнительного менеджмента, при которых осложняются процессы принятия решений и стратегическое планирование (Maassen, 2000).

В 1997 году был принят регулирующий деятельность вузов закон, который обозначил наиболее значимый сдвиг в области университетского

управления. Закон ввел новый элемент в структуру управления — наблюдательные советы, которые должны были стать промежуточным звеном между государством и вузами, чтобы исключить прямое государственное вмешательство в деятельность учебных заведений (Trackman, 2008). Что касается внутренней структуры управления, то реформы были нацелены на переход от распределенной к централизованной и иерархической системе принятия решений, то есть от власти академического сообщества — к усилению позиций высшего (ректор, проректоры) и старшего (деканы) университетского менеджмента.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

Современная система управления вузами в Нидерландах имеет следующие особенности (De Boyer et al., 2010; Sarano & Regini, 2014; Maassen, 2000).

- Управляющим университетским органом является наблюдательный совет, который представляет общественный интерес и состоит из внешних по отношению к университету людей.
- Полномочия исполнительного совета существенно расширены. Он решает как собственно управленческие, так и академические вопросы, а не только первые, как было ранее. Совет состоит из президента, вице-президента и ректора.
- Университетский совет, за которым ранее оставалось решающее слово по всем ключевым вопросам и который контролировал менеджеров, теперь выполняет консультационную функцию при исполнительном совете.
- Вертикализация управления выражается в частности в том, что наблюдательные советы назначают исполнительные советы, которые, в свою очередь, назначают деканов. Ранее должности топ-менеджеров и деканов являлись выборными.
- В структуре управления функционирует команда менеджеров (*management team*), которая выполняет консультационную функцию и включает всех членов исполнительного совета и деканов. В рамках этой команды происходят встречи топ-менеджеров с деканами и совместное обсуждение всех стратегических вопросов.
- Наблюдательный совет и его работа организованы следующим образом.
 - Совет состоит минимум из трех и максимум из пяти внешних представителей. Они назначаются министром образования, культуры и науки на четырехлетний срок. Перед принятием окончательного решения о назначении министр должен консультироваться с представительным органом — университетским советом или его ана-

логом, состоящим из представителей студентов и сотрудников. На практике университет предлагает кандидатуры министру, который принимает решение и обеспечивает сохранение гендерного баланса в составе совета.

- Члены совета не могут одновременно входить в состав ряда политических организацией, например, парламента.
- Большинство членов совета приходят из сферы бизнеса (национальных или международных компаний) или государственного сектора.
- Один из членов совета выполняет функцию посредника между наблюдательным и университетским советами. Как минимум, один член совета должен иметь финансовый бэкграунд.
- Советы подотчетны министру. Члены совета курируют деятельность университета для министра, но не в качестве представителя его интересов. Это означает, что совет должен информировать министра о функционировании университета, но не реализует его указания в процессе управления вузом.
- Заседания совета проходят около шести раз в год и являются закрытыми. Члены исполнительного совета, как правило, присутствуют на заседаниях и имеют право участия в дискуссии, но не право голоса.
- К основным функциям наблюдательного совета относятся следующие:
 - утверждение стратегического плана развития университета, финансового плана, бюджета и годового отчета о деятельности;
 - утверждение внутренних нормативных документов;
 - подготовка рекомендаций управляющему совету относительно оперативного управления (но наблюдательный совет не уполномочен давать детальные инструкции);
 - назначение членов исполнительного совета.

В ходе эмпирического анализа того, как функционируют советы в голландских университетах, исследователи зафиксировали ряд следующих особенностей (De Boyer et al., 2010).

1. Наблюдательный совет взаимодействует преимущественно с исполнительным советом, общение с деканами и университетским советом ограничено или отсутствует. Взаимодействие с внешними агентами также ограничено, члены совета преимущественно не коммуницируют с представителями министерства образования.

2. Совет отчитывается министру в форме ежегодного отчета о своей деятельности и деятельности университета, что не означает наличия взаимодействия. Напротив, члены совета указывают на отсутствие или нехватку обратной связи от министерства, а также на мягкость правил отчетности и отсутствие конкретных требований к годовому отчету.

3. Большинство членов совета позитивно оценивают деятельность системы университетского управления в вузах, где они заняты. На их взгляд, исполнительный менеджмент принимает взвешенные, ответственные решения и достаточно компетентен, чтобы реализовывать изменения.

4. Многие члены совета отличаются мультизанятостью и являются одновременно членами управляющих советов нескольких организаций. Так, они образуют «клуб бывших однокашников» из влиятельных персон бизнеса и государственного сектора, которые оказывают существенное влияние на национальное экономическое и социальное развитие.

VI. Франция

История появления и развития управляющих советов

Франция относительно запаздывает с воплощением идей нового общественного управления в системе образования (Chatelain-Ponroy et al., 2014). Наиболее серьезные изменения в управлении французскими университетами начались в конце 1980-х годов и продолжаются до сих пор. Традиционная система университетского управления во Франции, ставшая объектом реформ, отличается рядом характеристик, которые определяют ее специфику.

Во-первых, управление французскими вузами на протяжении долгого времени строилось по наполеоновской модели, предполагающей существенное государственное участие в функционировании университета, минимальную автономию вуза и малую самостоятельность его руководства (Voffo et al., 2007). В отличие от англосаксонской модели, которая представляет университеты как организации, работающие в интересах сообщества (многих групп стейкхолдеров), наполеоновская модель рассматривает вузы как институты, функционирующие в интересах государства (Mora, 2001).

Во-вторых, на уровне вуза традиционная система базируется на принципах академического самоуправления и распределенного управления. Основными полномочиями наделяются коллегиальные совещательные органы, состоящие из выбранных представителей университетских групп.

В-третьих, до 1968 года университеты представляли собой конфедерацию факультетов, но и после ряда изменений существенная автономия факультетов и слабо централизованная власть внутри университета остаются, в той или иной степени, свойственны французским вузам (Carano & Regini, 2014; Voffo & Dubois, 2005).

В конце XX — начале XXI века французские университеты столкнулись с теми же вызовами, что и вузы других стран. Произшедшие реформы, включая законодательные изменения в 1984 и 2007 годах, преследовали

следующие цели: обеспечить автономность университетов, нивелировать прямое влияние государства на их политику и заменить его общественным контролем, ослабить влияние органов распределенного управления, централизовать власть внутри университета и усилить лидерскую роль президента (Carano & Regini, 2014; Chatelain-Ponroy et al., 2014).

Закон 2007 года был направлен на реализацию системы президентского управления (Boffo et al., 2008). Ключевые положения закона касались усиления финансовой ответственности университетов, их автономии, в том числе в вопросах бюджета, кадров и системы вознаграждения, и статуса президента как центрального звена в управлении вузом.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

Основные черты современной системы управления выглядят следующим образом (Boffo et al., 2008; Chatelain-Ponroy et al., 2014; Boffo & Dubois, 2006).

- Во главе университета стоит президент, который, как правило, формирует свою команду и вместе с ней представляет исполнительную власть. Наряду с президентом функционируют три совещательных органа: университетский совет, совет по обучению и академический совет. Совет по обучению занимается вопросами преподавания и некоторыми аспектами студенческой жизни, академический совет — вопросами научных исследований. Основным совещательным органом с наиболее широким функционалом является университетский совет.
- Численность университетского совета ограничена: 30 человек вместо 60, как это было ранее, до 2007 года.
- Совет образован представителями четырех групп:
 - преподавателей (они составляют подавляющее большинство членов совета),
 - технического и административного персонала,
 - студентов,
 - общественности.

Несмотря на то, что закон 2007 года акцентировал необходимость вовлечения внешних стейкхолдеров, университетские советы по-прежнему как минимум на две трети состоят из представителей университетского сообщества.

- Представители преподавателей, студентов и администраторов избираются внутри университета. Внешние представители могут формироваться из представителей разных групп (региональной власти, территориальной общины, торгово-промышленной палаты, бизнес-организаций, профсоюзов, культурных или научных организаций).

Отдельные внешние представители могут назначаться по предложению президента по причине того, что обладают особыми компетенциями или связью с университетом (например, наиболее успешные выпускники).

Полномочия большинства членов совета длятся четыре года, за исключением студентов, которых выбирают на два года с возможностью продлить период полномочий.

- Формально университетский совет наделен властью по принятию всех основных решений в университете и может иметь следующие функции:
 - прежде всего, выполнять законодательную функцию, то есть голосовать о принятии университетских уставов, регламентов и других внутренних актов;
 - утверждать финансовый план и план стратегического развития университета;
 - принимать решения по привлечению и расходованию средств;
 - голосовать по вопросам структурных изменений (открытию/закрытию факультетов, исследовательских центров, административных сервисов);
 - принимать решения по ряду образовательных вопросов (например, формату экзаменов);
 - утверждать план действий по контролю и оценке университетской деятельности;
 - выполнять совещательную функцию по ряду вопросов оперативного менеджмента.
- Университетский совет избирает президента университета, однако в голосовании не могут участвовать внешние члены. До 2007 года избрание президента происходило при участии членов всех совещательных органов, теперь это входит в полномочия только университетского совета. Однако совет не имеет полномочий по досрочному отстранению президента от выполняемых им обязанностей.

Как было сказано, формально университетский совет наделен большими полномочиями, однако реформы последних десятилетий существенно усилили фактическую роль президента, который часто занимает лидирующую позицию по вопросам не только оперативного менеджмента, но и планирования и стратегического развития. Большой вес президента по сравнению с советом обусловлен также организационными аспектами и практикой их взаимодействия (Boffo & Dubois, 2006).

- Формально совет составляет повестку своих заседаний, на которых председательствует вице-директор совета. На практике президент участвует в заседаниях совета и фактически ведет их, так как его пре-

рогативой является уточнение повестки и порядка обсуждения, подготовка и распространение материалов перед заседанием, организация дискуссии, определение продолжительности заседаний, приглашение на заседания экспертов.

- Решения совета могут приниматься, а голосование считается действительным в отсутствии большинства членов.

Взаимоотношения совета и президента, как замечают исследователи, может принимать крайнюю форму, когда совет делегирует большинство стратегических полномочий исполнительному менеджменту, то есть президенту и его команде. Так происходит «схлопывание» законодательных и исполнительных функций в университете.

В качестве одной из слабых сторон совета отмечается пассивное участие и абсентеизм групп, находящихся в меньшинстве, особенно внешних представителей и студентов.

Поскольку реформа управления находится в процессе реализации, то изменения принимают разную форму на уровне конкретных французских университетов. В частности варьируются взаимоотношения и относительное влияние президента и административного совета. Очевидно заимствование некоторых элементов корпоративной модели, однако, по сравнению с примерами рассмотренных выше стран, участие внешних представителей в работе университета ограничено.

VII. Германия

История появления и развития управляющих советов

Германия, как и Франция, находится в ряду отстающих с точки зрения трансформации университетской системы менеджмента и реализации идей нового общественного управления стран. До конца 1990-х годов университетское управление происходило при наличии централизованного и детального государственного участия. На рубеже веков управление системой высшего образования перешло на уровень земель. В итоге на текущий момент она состоит из 16 независимых подсистем, которые отличаются друг от друга организацией университетского менеджмента (Carano & Regini, 2014).

Несмотря на различия, за последние два десятилетия все земли провели реформы, в которых выделяется ряд общих трендов. В основе изменений лежат озвученные ранее и общие для многих стран соображения о том, что система управления должна обеспечивать конкурентоспособность университетов на международном рынке и учитывать интересы различных стейкхолдеров. В качестве продуктивного решения рассматривается профессионализация менеджмента и дерегулирование управления, замена

государственного бюрократического контроля участием общественных представителей в работе университетских управляющих органов (Jungblut & Houben, 2014; Pritchard, 2006).

Новым элементом в системе управления вузами стали университетские советы², которые функционируют наряду с исполнительным советом и представительным выборным органом — сенатом.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

На текущий момент университетское управление в разных землях имеет следующие общие черты (Carano & Regini, 2014; Jungblut & Houben, 2014; Mayntz, 2002).

- Формально университетский сенат является высшим органом, ответственным за принятие решений, так как он выполняет законодательную функцию (голосует за реализацию тех или иных изменений, принятие регламентов и т.д.). Сенат состоит из представителей всех университетских групп (преподавателей, студентов, административного персонала).
- Оперативным менеджментом университета занимается исполнительный совет во главе с президентом или ректором. Ректор, или президент назначается университетским советом или сенатом. Назначение предваряется процедурой отбора, которую реализует специальная комиссия, созданная министром образования.
- В структуре управления выделяется университетский совет, состав и объем полномочий которого варьируется по землям. В целом наблюдается тенденция к превращению советов в значимых участников управленческих процессов внутри вуза.
- Согласно исследованию 2014 года, численность совета составляет в среднем 8 человек. В законодательстве 14 земель закреплено, что как минимум половина членов совета должна быть сформирована внешними представителями. В ряде университетов советы полностью формируются за счет приглашенных извне людей.
- Внешние члены совета (в некоторых землях все члены) назначаются министром. Назначение может происходить по представлению университетского сената, который производит отбор кандидатур. Внешние члены совета, как правило, являются топ-менеджерами частных компаний, бывшими федеральными или муниципальными политиками или имеют академический бэкграунд.

² Для обозначения университетских советов в разных землях и разных университетах используются различные термины (например, попечительский совет).

- Функционал совета варьируется от ограниченного до расширенного в зависимости от университета и земли. В ряде земель совет выполняет только консультационную функцию по вопросам бюджета, распределения ресурсов по подразделениям и т. д., в других — наделен большим объемом полномочий, в которые входят следующие:
 - реализация финансового контроля и утверждение бюджета,
 - принятие решений по кадровым вопросам,
 - утверждение планов стратегического развития и структурных изменений,
 - контроль результатов деятельности университета,
 - принятие ежегодных отчетов ректора о результатах деятельности.Примером вуза с проактивной стратегической ролью совета в управлении университетом является Дрезденский университет. Его совет в кооперации с исполнительным менеджментом внедрил новые финансовые и бухгалтерские инструменты в университетскую практику. Эти изменения стали одной из шести наиболее выдающихся реформ в немецких университетах (Pritchard, 2006).
- Частота встреч утверждается советом среди прочих процедурных правил работы. На заседаниях совета могут присутствовать исполнительные менеджеры и представитель министра, которые имеют право участвовать в дискуссиях, но не имеют права голоса. Представитель министра обеспечивает связь совета с министерством и может в оперативном порядке информировать совет о текущей политике, принятых государственных решениях и комментировать планы, которые требуют согласования с министерством.

По итогам изменений управляющая роль ректора и советов была усилена, однако исследователи отмечают, что академические сенаты по-прежнему оказывают существенное влияние на принятие решений. В отличие от Нидерландов, которые в той или иной степени провели вертикализацию управленческих процессов, в Германии сохраняется традиция распределенного принятия решений, а роль совета ослабляется влиянием коллегиального органа — сената (Carano and Regini, 2014).

VIII. Швеция

История появления и развития управляющих советов

Шведская система высшего образования сформирована 48 учебными заведениями, из которых более половины имеют статус университета и

большинство являются государственными³. Экстенсивный рост шведской системы образования пришелся на вторую половину XX века, до середины века в стране существовало только четыре университета. Законы 1967 и 1977 годов заложили принципы системы централизованного управления высшим образованием, в рамках которой государство имеет существенный контроль над вузами, принимает решения по распределению ресурсов между ними и найму университетских сотрудников (Engwall, 2007).

90-е годы XX века и начало XXI века стали периодом большой турбулентности в шведском высшем образовании (Engwall, 2007). Государственный подход к управлению вузами менялся в зависимости от политических взглядов приходившего к власти правительства. В 90-е годы антисоциалистическое правительство предприняло ряд мер по дерегулированию высшего образования, существенно расширив свободу университетов по принятию решений, в том числе касательно структуры внутреннего управления. Единственные требования по организации, закрепленные в законодательстве, касались наличия ректора, управляющего совета и факультетских советов.

Пришедшее затем к власти социалистическое правительство вернулось к идее плотного государственного контроля вузов, в связи с чем было принято решение назначать в состав университетских советов определенное число внешних представителей. Кроме того, председателями управляющих советов перестали быть ректоры, эту роль начали выполнять назначенные государством внешние люди.

Избранное в 2006 году правительство, разделяющее рыночно-ориентированные, несоциалистические взгляды, взяло курс на деполитизацию университетского управления.

Характеристики, функции и полномочия управляющих советов

На текущий момент шведская система управления вузами и управляющие советы имеют следующие черты (Fielden, 2010; Engwall, 2007; Taylor & Machado, 2008; Macheridis, 2015).

- Основным управляющим органом является университетский совет, который контролирует все направления деятельности вуза, отвечает за продуктивное управление и планирование развития.
- Государство назначает председателя совета (на трехлетний срок), им является приглашенный извне человек. По данным исследования, проведенного в 2006 году, большая часть председателей имела политический бэкграунд (это, как правило, бывшие министры и заместители

³ При описании шведской системы вузовского управления термин «университет» будет использоваться для обозначения высших учебных заведений в целом.

тели министров), меньшая — пришла из бизнеса (топ-менеджеры в банковской, машиностроительной и фармацевтической сферах) или академической области (в прошлом ректоры).

- Законодательно закреплено, что численность совета, включая председателя, не должна превышать 15 человек. Большинство (8 членов совета) должны быть представителями общественного интереса, то есть приглашены в университет извне. Обязательным членом совета является ректор. Остальные 6 членов — это представители преподавателей и студентов.
- Внешние члены совета назначаются государством, до этого кандидатуры к рассмотрению предлагает университет. Представители студентов и преподавателей избираются внутри университета. Законодательно закреплено, что члены совета из числа преподавателей и студентов должны посещать собрания и выступать на заседаниях.
- Оперативным управлением вуза занимаются ректор и его административная команда. Кандидатура на пост ректора предлагается советом и назначается государством на 6-летний срок. Как показывают исследования, советы заимствуют рекрутинговые практики из корпоративного сектора. Тенденцией становится поиск ректора при помощи профессиональных консультантов. Ректоры имеют академический бэкграунд и, как правило, приходят с административных позиций в других вузах.
- На примере Гетеборгского университета⁴ можно определить спектр функций, которые выполняет совет:
 - разработка и утверждение университетских целей и организационных решений касательно деятельности вуза и финансов;
 - долгосрочное планирование в соответствии с государственной политикой в области образования и исследований;
 - анализ среды и социального контекста, в которых функционирует университет;
 - оценка и анализ университетской деятельности, контроль качества;
 - распределение ресурсов, утверждение бюджета и мониторинг его исполнения.
- Заседания совета происходят на регулярной основе. К примеру, в Лундском⁵ и Уппсальском⁶ университетах совет заседает не реже, чем каждые 2 месяца.

⁴ Göteborgs universitet. URL: <http://www.gu.se>

⁵ Lunds universitet. URL: <http://www.lunduniversity.lu.se>

⁶ Uppsala universitet. URL: <http://www.uu.se>

Проблемные вопросы функционирования управляющих советов и возможные решения

Перечисленные далее вопросы обобщают основные дискуссии о функционировании управляющих советов, которые ведутся исследователями университетского управления. Эти вопросы касаются организации советов и являются проблемными в том смысле, что предполагают различные альтернативы и требуют серьезного анализа при планировании университетского менеджмента. Кроме того, некоторые из вопросов, как показывают исследователи, являются источниками потенциальных конфликтов и, следовательно, заслуживают особого внимания.

Представленный список не исчерпывает все возможные проблемные области, однако включает наиболее часто обсуждаемые в литературе вопросы.

Состав советов

Состав управляющих советов является крайне дискуссионным вопросом. Как иллюстрирует выполненный обзор, на практике реализуются многообразные схемы с различными конфигурациями советов. Перечислим категории, представители которых потенциально могут входить в совет (Fielden, 2010):

- студенты,
- выпускники,
- преподаватели и научные сотрудники,
- главный исполнительный менеджер и другие топ-менеджеры (ректор, проректоры),
- старшие менеджеры (деканы, руководители дирекций, управлений и т.д.),
- младшие административные сотрудники,
- внешние профессионалы из сферы бизнеса,
- внешние профессионалы из сферы университетского управления,
- представители федеральной государственной власти,
- представители муниципальной государственной власти,
- зарубежные специалисты в области бизнеса или университетского управления.

Итоговая композиция совета определяется законодательством конкретной страны или является результатом локального решения на уровне университетов.

Роль управляющих советов

Беннетт описывает роли, которые может играть управляющий совет, исходя из своих полномочий и их реализации на практике (Bennett, 2002):

1) *активная роль в управлении*: планирование, выработка стратегии, инициация необходимого реформирования и т. д.;

2) *реактивная роль*: участие в обсуждении и критический отклик на предложения, исходящие от исполнительного менеджмента;

3) *аудиторская и контролирующая роль*: отслеживание того, чтобы управление осуществлялось разумно, прозрачно, в соответствии с этическими принципами и в интересах общественности;

4) *представительская роль*: контроль того, чтобы университет функционировал в интересах различных групп стейкхолдеров;

5) *роль государственного представителя*: отслеживание того, чтобы деятельность университета соответствовала требованиям государства.

Представленные типы выделены на основании разных критериев, и, судя по практике, современные советы могут выполнять одновременно все названные роли и соответствующие функции. В любом случае от закрепленного за конкретным советом функционала зависит как ожидаемый результат его деятельности, так и критерии оценки его продуктивности.

В основе другой классификации ролей (Krettek et al., 2013) лежит более четкий критерий, а именно — в чьих интересах, прежде всего, функционирует совет.

1. *Совет как государственный агент и надзиратель*. Такой совет ведет свою деятельность в интересах владельца университета — государства — и его отдельных представителей (ведомств, министерств). Задача совета — контролировать ключевые направления деятельности университета и отслеживать, чтобы она соответствовала задачам, поставленным государством.

2. *Совет как совокупность общественных/частных стейкхолдеров*. В такой трактовке совет является собранием представителей разных групп: корпораций, общественных организаций, работодателей, родителей студентов, научных организаций и т.д. Задача каждого члена совета — озвучивать и представлять интересы той или иной группы, а также следить за соблюдением этих интересов.

3. *Совет как помощник и партнер*. Речь идет о партнерских и поддерживающих отношениях с университетским менеджментом. Совет является собственно советчиком, а не надзирателем или контролером. Его задача — исходя из своего опыта и экспертного знания, помогать менеджменту в управленческих, особенно стратегических и финансовых, вопросах. В такой роли совет тесно взаимосвязан с менеджментом и выступает с ним единым фронтом.

4. *Совет как формальность.* Подобный совет выполняет церемониальную или символическую функцию. Члены совета соглашаются занять эту должность в силу причин, связанных с репутацией, или в связи с тем, что их попросили об этом, и они не заинтересованы в деятельности университета. Совет занимает пассивную позицию, содержательно не участвует в управлении вузом и формально одобряет решения, принимаемые другими университетскими управляющими органами.

Роль, которую будет играть совет, зависит от большого набора факторов. Исследователи разделяют их на три категории:

- организационные факторы, преимущественно обусловленные законодательством конкретной страны (степень финансовой автономии университета, степень самостоятельности вуза в формировании управляющих органов и т. д.);
- факторы, обусловленные дизайном совета в конкретном университете (состав совета, частота встреч и интенсивность работы, степень подотчетности совета, информационная поддержка совета и т. д.);
- факторы, обусловленные ролевыми ожиданиями от членов совета и сопряженными ролевыми конфликтами (речь идет о том, какие функции должны выполнять члены совета с точки зрения министерства и других государственных ведомств, университетского устава, университетского менеджмента, академического совета, студентов, преподавателей и других заинтересованных групп).

Взаимодействие управляющих советов и менеджмента университета

Управляющий совет и исполнительный менеджмент имеют в системе университетского управления разный функционал. Первые занимаются управлением в долгосрочном и стратегическом смысле, определяют политику деятельности университета и отслеживают, как она претворяется в жизнь. Вторые осуществляют ежедневный, оперативный менеджмент университета, реализуя намеченные планы. Исследователи и практики сходятся во мнении, что от взаимодействия между управляющим советом и менеджментом напрямую зависит эффективность управления и результативность университета. Вместе с тем взаимоотношения между этими структурами являются полем потенциальных конфликтов и проблем (Bennett, 2002; Fielden, 2010), к которым относятся как минимум следующие вопросы:

- взаимное определение обязанностей (четко ли определены полномочия каждой группы, не происходит ли дублирования функций, не вмешиваются ли управленцы или менеджеры в вопросы, находящиеся вне их полномочий);

- отношения подчинения (определена ли формально иерархия отношений между управляющим советом и менеджментом, соблюдается ли она и разделяется ли управленцами и менеджерами, какая из групп занимает доминирующую позицию на практике);
- интенсивность и характер взаимодействия (взаимодействуют ли управляющий совет и менеджмент или функционируют автономно друг от друга, существует ли налаженная система регулярного взаимодействия между советом и менеджерами).

Потенциальным источником конфликта может быть также такая конфигурация совета, когда топ-менеджер (президент или ректор) университета входит в состав совета, то есть одновременно исполняет две управленческие роли.

Рекрутинг и подготовка членов управляющих советов

При описании моделей управления отмечалось, что приглашенные извне члены советов являются преимущественно профессионалами в областях, не связанных с высшим образованием и университетской деятельностью. Между тем очевидно, что без знаний о специфике высших учебных заведений, а также о культуре и нормах конкретного вуза работа членом совета будет затруднена. Как показывает практика, членам советов требуется длительный период времени, чтобы получить объем знаний и опыта, достаточный для полноценного участия в обсуждениях и принятии решений (Bennett, 2002). С целью ускорения процесса адаптации и повышения продуктивности советов проводятся ориентационные и обучающие мероприятия, предназначенные для подготовки внешних экспертов к работе в университетском совете. Эти специальные мероприятия считаются одним из важных факторов, определяющих результативность работы совета (Kezar, 2006).

Подготовка членов совета может реализовываться на государственном и на университетском уровнях. Что касается государственных программ, то ярким примером их функционирования являются США, где существует *Ассоциация управляющих советов колледжей и университетов*. Среди прочих функций Ассоциация занимается разработкой рекомендаций по отбору внешних представителей в управляющие советы, проводит консультационные мероприятия для действующих членов совета и реализует обучающие программы для будущих членов (Fielden, 2010). Обучающие программы затрагивают такие темы, как обязанности и функции управляющих советов; государственное законодательство, регулирующее их деятельность; конфликты интересов, академические программы, бюджет и финансирование, взаимодействие со СМИ и др. (Dika and Janosik, 2003).

Ориентационные мероприятия проводятся также на уровне вуза и знакомят членов совета со спецификой функционирования конкретного университета. В рамках этих мероприятий члены советов должны получать информацию о различных направлениях университетской деятельности (включая бюджет, финансы, управление персоналом, преподавание, исследования и др.), знакомиться с внутренними регламентами, структурой учебного заведения, ключевыми фигурами в системе управления и т. д. Университетские мероприятия также могут охватывать темы, названные ранее применительно к государственным программам.

Несмотря на важность подготовки членов управляющих советов, эта сфера, согласно исследованиям, остается пространством для улучшений и требует дальнейшего развития как на университетском, так и на государственном уровне (Bennett, 2002; Chan and Richardson, 2014).

В некоторых странах, прежде всего в Великобритании и США, профессионализируется не только подготовка, но и рекрутинг членов университетских советов. Это находит отражение в том, что отбор новых членов является результатом четкого планирования, предваряется аудитом компетенций действующих членов совета и определением не хватающих навыков и опыта, которыми должен обладать кандидат на вакансию. Кроме того, с целью найти специалистов с нужной юридической, финансовой, маркетинговой или другой квалификацией для поиска кандидатов могут использоваться специальные рекрутинговые агентства (Fielden, 2010).

Что касается консультирования действующих членов совета в процессе их работы, то распространенной становится подготовка специальных рекомендаций, руководств и сводов лучших практик касательно деятельности управляющих советов и их членов (Fielden, 2010). Такие документы готовятся, как правило, специальными ассоциациями и комиссиями в сфере высшего образования. Примерами стран, где ведется подобная работа, являются Великобритания, Ирландия, Дания, США, Австралия.

Осведомленность университетского сообщества о деятельности советов

Еще одним проблемным аспектом в работе управляющих советов является открытость и понятность их деятельности для заинтересованных групп. В первую очередь к таким группам можно отнести университетское сообщество, на котором отражаются принимаемые советом долгосрочные и краткосрочные решения. В ряде стран и вузов заседания управляющих советов остаются закрытыми, а взаимодействие управленцев с университетским сообществом, за исключением топ-менеджмента, минимизировано либо отсутствует. Между тем практика показывает, что чем лучше ака-

демократические работники информированы о процессе выработки решений и чем лучше они понимают предлагаемые изменения, тем больше доверия к ним они испытывают и тем охотнее сотрудничают для их реализации (Birnbaum, 2004).

Исследователи отмечают, что прозрачность функционирования советов, информирование университетского сообщества о результатах его деятельности, освещение обсуждаемых тем и принимаемых на заседаниях решений являются решающими факторами, которые определяют стабильную работу совета и реализацию его планов (Trackman, 2008).

Подходы к оценке эффективности управляющих советов

И практики, и исследователи высшего образования признают необходимость оценки того, насколько эффективно функционируют университетские управляющие советы. Однако критерии оценки эффективности остаются нечеткими, а описания конкретных процедур ее измерения встречаются редко (Kezar, 2006).

Оценка эффективности упирается в вопрос о том, что означает эффективный совет. Один из наиболее часто встречающихся вариантов — признавать эффективным совет, который лучше всего выполняет возложенные на него функции и задачи (Baird, 2006). В рамках такого подхода дискуссии об эффективности сводятся к определению того, как должна быть построена работа совета и какими характеристиками должны обладать отдельные его члены, чтобы лучше всего справляться со своими обязанностями. Учитывая ограниченное число исследований университетских управляющих советов, источником информации может служить также анализ корпоративных советов как в государственном, так и частном секторах. Исследователи, как правило, выделяют факторы, которые условно можно разделить на два типа: (1) компетенции членов совета (знания, навыки, специфический опыт) и (2) организационные принципы и процедурные аспекты работы, которые повышают продуктивность совета.

По результатам анализа обширного списка литературы о корпоративном управлении, Б. Беннетт формулирует следующие *факторы эффективного управления* (Bennett, 2002), которые можно распределить по двум категориям.

Компетенции членов совета

- *Понимание целей.* Все члены совета ясно понимают, в чем заключается их роль в рамках системы университетского управления.
- *Знание внешней среды.* Члены совета постоянно обновляют свое знание контекста, в котором функционирует университет, и влияния, которое внешняя среда может оказывать на вуз.
- *Стратегическое мышление.* Совет играет важную роль в определении стратегии и параметров, в соответствии с которыми исполнительный орган (менеджмент) будет реализовывать стратегию.

- *Дополнительный вклад.* Совет должен сохранять независимость от менеджмента и при необходимости предлагать альтернативный взгляд на организационные вопросы, тем самым внося вклад в принятие взвешенных и здравых решений.
- *Набор навыков.* Члены совета обладают широким набором компетенций, знаниями, опытом и интересами, которые в совокупности обеспечивают глубокий характер обсуждения и принимаемых решений.

Организация и процедурные аспекты работы совета

- *Наличие определяющих процедур.* В рамках совета существуют процедуры, которые позволяют отслеживать, чтобы деятельность совета соответствовала его задачам и обязательствам, которые установлены в законах и/или университетских актах.
- *Внутреннее информирование.* Совет своевременно и в полном объеме получает от менеджмента информацию по вопросам функционирования университета.
- *Устройство заседаний.* Заседания проводятся в таком формате и с такой частотой, чтобы создать условия для обсуждений и дебатов, которые приводят к выработке взвешенных решений.
- *Комиссии.* Советы строго контролируют работу комиссий и отслеживают, чтобы они функционировали в соответствии с установленными ранее правилами.
- *Мониторинг исполнительного менеджмента.* Совет на постоянной и регулярной основе отслеживает действия, которые предпринимает менеджмент для реализации определенной советом стратегии.
- *Подотчетность.* Совет четко определяет группы контрагентов, перед которыми он отчитывается, и степень своей подотчетности.
- *Процедуры самооценки.* Совет периодически анализирует и оценивает собственную деятельность.
- *Эффективность секретаря совета.* Работу совета в полной мере поддерживает секретарь, обладающий такими квалификацией и статусом, которые позволяют консультировать членов совета независимым от исполнительных менеджеров образом.
- *Эффективность главного исполнительного директора* (ректора или президента). Совет продуктивно взаимодействует и получает поддержку от лица, наделенного полномочиями исполнительного директора, который в свою очередь ответственно управляет университетом.

Члены управляющих советов, ставшие участниками эмпирического исследования, в рамках которого тестировались названные факторы, подтвердили их значение и добавили к списку такие аспекты, как осведом-

ленность членов совета об организационной специфике и внутреннем устройстве вуза и характер отношений, которые складываются между членами совета (Bennett, 2002).

Дж. Конгер и соавторы выделяют следующие составляющие высокопродуктивных советов: знания, информация, власть, вознаграждение и время/возможность (Kezar, 2006). Под первым пунктом подразумеваются знания, которые необходимы для ответственного принятия решений, например, в сфере права, финансов, технологий, управления недвижимостью и т. д. Информация касается осведомленности о процессах и событиях, которые влияют на деятельность организации. Под властью понимается способность принимать решения и влиять на их осуществление. Под вознаграждением имеется в виду не оплата деятельности, а желание членов совета тратить свою энергию и силы на работу в совете (чтение материалов, посещение заседаний и т. д.), поскольку эта деятельность их привлекает и они испытывают к ней личный интерес. Время и возможность предполагают условия для принятия эффективных решений и включают такие процедурные вопросы, как частота заседаний, степень подготовленности к ним, характер обсуждения и т. п.

Перечисленные пять аспектов относятся скорее к компетенциям и подготовке членов совета. Однако такие факторы, как информация и время/возможности, зависят от того, как организована информационная и организационная поддержка советов внутри университета со стороны исполнительного менеджмента и его административного аппарата.

Р. Чейт и соавторы проанализировали и сравнили характеристики слабых и сильных советов в частных университетах, по итогам выделив шесть типов компетенций, которыми отличаются сильные советы (Dika & Janosik, 2003):

- *контекстуальные*: способность учитывать университетские культуру и нормы при принятии решений;
- *образовательные*: знания об университете, обязательствах, роли и деятельности членов университетского управляющего совета;
- *личностные*: умение работать в команде, вносить свой вклад и поддерживать слаженность работы;
- *аналитические*: способность распознавать сложные и деликатные стороны обсуждаемых вопросов, функционировать в условиях неопределенности;
- *политические*: осознание своей ответственности в развитии и поддержании здоровых отношений между основными группами, образующими университет и связанными с ним;
- *стратегические*: способность отчетливо представлять себе пути развития и планировать стратегию.

А. Кезар описывает масштабный эмпирический проект, в ходе которого проводились экспертные интервью с бывшими членами университетских советов государственных вузов США и специалистами, чья работа была сопряжена с оценением деятельности советов. По результатам проекта были сформулированы характеристики наиболее успешных советов [Kezar 2006]. Помимо ряда уже названных черт выделяются также следующие:

- лидерские качества председателя управляющего совета,
- визионерское мышление членов совета,
- соотнесение плана работы совета с планами и актуальной повесткой государственных органов в сфере образования,
- налаженные процедуры коммуникации между разными звеньями системы руководства (заседания, регулярные рабочие встречи и т. д.),
- взаимодействие членов совета не только с топ-менеджментом, но и другими представителями университета (студентами и преподавателями), участие в жизни университета и посещение мероприятий (спортивных мероприятий, выпускных вечеров, церемоний награждения и т. д.),
- создание внутри совета комиссий для рутинной работы по отдельным направлениям,
- создание комиссии по оценке деятельности совета с привлечением к оцениванию исполнительных менеджеров и других стейкхолдеров.

Как отмечают исследователи, число работ, посвященных анализу эффективности университетских управляющих советов, остается весьма ограниченным (Michael et al., 2000; Kezar, 2006). Возможный подход к ее изучению — исследовать, в какой степени совет решает закрепленные за ним задачи, и проанализировать наличие или отсутствие характеристик совета и его деятельности, которые в настоящее время считаются факторами успешной работы совета (Gill et al., 2005). В таком ключе факторы эффективности, в том числе представленные ранее, рассматриваются как индикаторы успешного совета.

Исследователи предлагают разнообразные, но чаще всего пересекающиеся перечни характеристик, которые могут позитивно влиять на успешность советов. Исходя из уже названных концепций и опираясь на ряд дополнительных работ (Michael et al., 2000; Gill et al., 2005), обобщим факторы эффективности советов в табл. 1.

В дополнение к данной таблице и в качестве отдельного фактора можно выделить характеристику не самого совета или организации его работы, а исполнительного менеджмента университета — его готовность осуществлять необходимую поддержку совета (включая информирование о деятельности вуза) и ответственно управлять университетом.

Таблица 1. Характеристики, позитивно влияющие на эффективность совета

1. Компетенции членов совета
<p>1. Знания, навыки и опыт</p> <ul style="list-style-type: none"> – понимание роли, задач, прав и обязанностей совета и отдельных его членов – понимание специфики университета, его норм и культуры – знание основных документов, регламентирующих работу совета – управленческие навыки и опыт – специальные профессиональные знания (в области финансов, технологий, инвестиций, недвижимости и т. д.) <p>2. Осведомленность о сфере высшего образования и деятельности университета</p> <ul style="list-style-type: none"> – об устройстве сферы высшего образования, в том числе о регулирующем ее законодательстве – о деятельности конкретного университета – о среде и контексте, в которых функционирует университет (включая государственную повестку в сфере образования) <p>3. Личностные компетенции</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегическое и визионерское мышление – аналитические способности – лидерские качества, умение проводить политику и влиять на реализацию своих решений – умение работать в команде, способность к кооперации <p>4. Мотивированность и осознание ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> – личная, но не корыстная, заинтересованность в деятельности и развитии университета – готовность к вовлеченному участию в работе совета (чтение и анализ материалов, присутствие на заседаниях и т. д.) – понимание своей ответственности в деле развития университета и поддержания здоровых отношений между основными группами, образующими вуз и связанными с ним
2. Принципы организации, процедурные аспекты работы
<p>1. Система взаимоотношений совета с различными контрагентами</p> <ul style="list-style-type: none"> – регулярное и продуктивное взаимодействие совета с менеджментом университета – налаженное взаимодействие совета с административным аппаратом, который организует его деятельность (секретарь и прочие) – наличие механизмов для взаимодействия совета с сотрудниками и студентами (или их представителями), для участия в жизни университета – налаженное, бесконфликтное взаимодействие внутри совета между его членами <p>2. Проактивное участие совета в стратегическом планировании</p> <p>3. Работа совета по оценке и самооценке</p> <ul style="list-style-type: none"> – регулярный мониторинг деятельности исполнительного менеджмента и ее результатов – самооценка собственной деятельности и ее результатов – отслеживание работы комиссий при совете

4. Наличие комиссий, которые прорабатывают отдельные направления

5. Исчерпывающее информирование совета о деятельности университета, в том числе со стороны исполнительного менеджмента

6. Наличие компетентного секретаря совета

7. Эффективная организация заседаний совета

- оптимальная частота проведения заседаний
- присутствие всех членов совета на заседаниях
- подготовка секретарем совета и его помощниками исчерпывающих материалов к заседаниям
- организация обсуждений, которая создает условия для продуктивной дискуссии и взвешенных решений

8. Четкое определение контрагентов, которым отчитывается совет, и способов отчетности

9. Информирование университетского сообщества о деятельности совета, в том числе освещение функций совета, повесток заседаний и принимаемых решений

10. Оценка деятельности совета со стороны исполнительных менеджеров и других стейкхолдеров

Нужно учитывать, что связь между хорошо организованными и компетентными советами и результатами университетской деятельности не является обязательной (Bennett, 2002). Даже самые компетентные советы могут не оказывать влияние на политику университета, что обнуляет их потенциальную эффективность. Следовательно, изучения требуют также роль совета и его влияние на деятельность вуза, то есть в какой степени реализуются принимаемые им решения.

Заключение

Выполненный обзор демонстрирует вариацию подходов к университетскому управлению в разных странах. Разнообразие моделей управления обусловлено несовпадающими традициями, различными экономическим, политическим и историческим контекстами, в которых развиваются высшие учебные заведения в тех или иных странах. Однако, несмотря на разнородность странового опыта, можно обозначить ряд схожих тенденций и направлений движения. Обобщая проведенный анализ и учитывая обзор мировых процессов в образовании (Mora, 2001), сформулируем общие тренды, которые в той или иной степени характерны для изученных нами стран.

Широкое распространение получили идеи существенной университетской автономии от государства. Большая автономия представляется как лучший способ сделать внутреннее управление университетом более ответственным и более результативным с учетом ограничений и возможностей мирового образовательного рынка. Университеты получают большую свободу для распоряжения ресурсами и стратегического планирования взамен на большую ответственность за результаты деятельности. Государство контролирует университетскую работу, но непрямыми способами. Например, стимулирует социальную ответственность вузов, создает системы общественной подотчетности университетов о внутренней деятельности и т. д. В странах с традиционно сильным государственным влиянием на университетское управление (например, в Германии, Франции) происходит процесс дерегулирования. Управляющие советы рассматриваются как буфер, обеспечивающий автономию руководства вуза от прямого государственного участия.

Реформирование систем университетского управления сопряжено с заимствованием элементов корпоративного управления и идей менеджериализма. Результатом становится внедрение приглашенных извне специалистов в организационную структуру университета. В отдельных странах законодательно установлены требования к доле внешних членов в управляющих советах (Япония, Швеция, Германия). Согласно ряду исследований, наличие внешних людей в университетском совете позитивно влияет на результативность его работы за счет того, что приглашенные члены лучше справляются с задачей по мониторингу исполнительного менеджмента, а также обеспечивают вуз полезными внешними связями и партнерскими отношениями (Kretek et al., 2013).

Другие проявления идей менеджериализма в университетском управлении — это большая ориентация на стратегическое планирование и рациональное использование университетских ресурсов, а также акцент на сильном лидерстве исполнительного менеджмента.

Наблюдается общая тенденция к ослабеванию коллегиальных, основанных на самоуправлении способов принятия решений. Происходящие изменения нацелены на выстраивание вертикальной структуры принятия решений и усиление роли управляющих и исполнительных органов внутри университета. Однако отношения управляющих советов и менеджмента имеют разную конфигурацию. В одних странах эти структуры обладают разными функциями, но одинаково влиятельными позициями в своих сферах полномочий (Канада, Великобритания, США). При такой конфигурации совет, как правило, занимается планированием и стратегическим управлением, а исполнительный менеджмент во главе с ректором или президентом отвечает за оперативное управление. В других странах реализуется президентская модель управления, в рамках которой университетские советы играют не управляющую, а консультативную и рекомендательную роль (Япония, Франция).

Какой бы ни была конфигурация совета и исполнительного менеджмента, исследователи отмечают, что продуктивная система управления предполагает четкое разграничение полномочий между этими структурами и его сохранение. Если совет уполномочен решать стратегические вопросы развития, то топ-менеджер вуза и его помощники не должны оказывать давления на проводимую советом политику, а если исполнительный менеджмент уполномочен вести оперативное управление, то совет не должен давать детальных распоряжений по решению конкретных оперативных вопросов.

В системах университетского управления сохраняются процедуры для участия академического сообщества в обсуждении управленческих решений, особенно касательно образовательной и исследовательской деятельности университета. Академические работники представляют собой особую профессиональную общность с определенными нормами и культурой и являются экспертами в содержании образовательной и исследовательской деятельности. Кроме того, от их работы и удовлетворенности условиями труда напрямую зависит реализация большинства стратегических планов управляющего совета.

Существует общее понимание того, что университет имеет ряд значимых отличий от коммерческой корпорации (академическая культура, принципы академической свободы, наличие множества стейкхолдеров и др.). Как результат, принципы корпоративного менеджмента сочетаются с принципами самоуправления и привлечением стейкхолдеров. Степень

участия университетского сообщества серьезно варьируется по странам. В одних странах управляющие советы вузов по-прежнему включают преподавателей и студентов (Канада, Великобритания, Франция), в других — академические работники не входят в управляющий совет, однако существуют специальные процедуры, которые позволяют учитывать их мнение и получать их экспертную консультацию при разработке решений и реформ (США, Нидерланды).

Численность советов серьезно варьируется по странам: от максимальной в 15 человек (Нидерланды, Швеция, Германия, государственные вузы США) до нескольких десятков человек (Франция, Канада, Великобритания, частные вузы США). В странах с очень большими советами (например, Великобритании и Франции) на протяжении последних десятилетий появляются официальные рекомендации по сокращению численности их членов.

Состав совета и способы его формирования — также аспекты, сильно различающиеся по странам. Как уже говорилось ранее, существует тенденция к формированию советов исключительно или преимущественно из внешних людей (Нидерланды, Япония, США, Германия). Однако сохраняются советы со смешанной структурой, которая включает преподавателей, выпускников, студентов (Франция, Швеция).

Представители университетских групп, если состав совета подразумевает их наличие, выбираются внутри университета. Отбор внешних представителей может быть внутриуниверситетским процессом (Япония, Великобритания, частные университеты США). Другой вариант формирования — назначение внешних членов государственными чиновниками (например, министром образования или губернатором штата). Де факто назначение внешних людей может происходить при существенном участии самого университета, когда сенат или управляющий совет предлагает кандидатуры, которые потом проходят через формальную процедуру назначения государственным лицом. Это характерно, в частности, для Нидерландов, Швеции, Канады.

Большинство приглашенных членов совета являются не специалистами в области высшего образования и университетского управления, а профессионалами в других сферах. Чаще всего внешние представители приходят из бизнеса. Также членами совета становятся люди с политическим бэкграундом и опытом работы в государственном секторе (например, бывшие министры или заместители министров) и представители академической сферы, ученые.

Учитывая представленность внешних людей в составе советов, крайне актуальным становится вопрос об их подготовке. С этой целью реализуются специальные образовательные и ориентационные мероприятия как на государственном, так и на университетском уровне.

В ряде стран (например, в Японии, в части университетов Франции и Германии) полномочия совета ограничены консультационной функцией по вопросам функционирования университета, с которыми к совету обращается исполнительный орган. Однако чаще совет наделен управляющими и стратегическими полномочиями, которые в первую очередь включают:

- утверждение миссии университета и плана развития;
- утверждение годового бюджета и долгосрочного финансового плана;
- решение вопросов о структуре университета, открытии/закрытии подразделений;
- курирование вопросов, связанных с использованием университетских ресурсов;
- мониторинг деятельности исполнительного менеджмента и оценку ее результатов;
- курирование аудиторской работы по оценке результатов университетской деятельности.

В сферу полномочий совета могут входить кадровые, определенные образовательные и исследовательские, а также PR-вопросы. Советы, как правило, не уполномочены определять содержание и структуру образовательных программ, хотя могут влиять на них опосредованно, например, через принятие финансовых или реорганизационных решений.

В большинстве рассмотренных стран управляющие советы уполномочены выбирать главу университета (президента или ректора).

Заседания управляющих советов в университетах рассмотренных стран происходят не реже 6 раз в год. В структуре советов, как правило, выделяются комиссии, которые детально прорабатывают вопросы по отдельным направлениям (финансы, инвестиции, аудит, оплата труда, назначения и др.). Эти комиссии встречаются с гораздо большей частотой и осуществляют основную аналитическую и экспертную работу по вопросам, обсуждаемым на заседаниях управляющих советов. К работе в комиссиях могут привлекаться различные специалисты, не входящие в состав совета.

Измерение эффективности советов признается важной и вместе с тем малоизученной темой. Исследователи и практики выделяют ряд факторов (подробно описаны в главе, посвященной подходам к оценке эффективности управляющих советов), которые гипотетически влияют на успешность советов, и изучают их наличие или отсутствие. Факторы можно условно разделить на две категории: процедурные (каким образом организована деятельность совета и его взаимодействие с разными группами в университете) и компетентностные (какими знаниями, опытом, профессиональными и личностными качествами обладают члены совета).

Список литературы

1. Baird, J. (2006). Beyond Professionalism: Enhancing the Governance Culture for Australian University Governing Boards. *Tertiary Education and Management*, 12, 297–309.
2. Bennett, B. (2002). The New Style Boards of Governors — Are They Working? *Higher Education Quarterly*, 56 (3), 287–302.
3. Birnbaum R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5–22.
4. Boffo S., & Dubois P. (2006). The Weakness of University Legislative Bodies: the Cases of France and Italy. *International Review of Administrative Sciences*, 71(1), 35–54.
5. Boffo S., Dubois P., & Moscati R. (2008). Changes in University Governance in France and Italy. *Tertiary Education and Management*. 14(1), 13–26.
6. Capano G., & Regini M. (2014). Governance Reforms and Organizational Dilemmas in European Universities. *Comparative Education Review*, 58(1), 73–103.
7. Chan Y. L., & Richardson A.W. (2012). Board Governance in Canadian Universities. *Accounting Perspectives*, 11(1), 31–55.
8. Chatelain-Ponroy S., Mignot-Gerard S., Musselin C., & Sponem S. (2014). The Impact of Recent Reforms on the Institutional Governance of French Universities. In M. Shattock (Ed.), *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority* (67–89). London and New York: Routledge.
9. De Boer H., Enders J., & Leisyte L. (2007). Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University. *Public Administration*, 85(1), 27–46.
10. De Boer H., & Goedegebuure L. (2001). On Limitations and Consequences of Change: Dutch University Governance in Transition. *Tertiary Education and Management*, 7, 163–180.
11. De Boer H., Huisman J., & Meister-Scheytt C. (2010). Supervision in 'Modern' University Governance: Boards under Scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35 (3), 317–333.
12. Deering D., & Sa C.M. (2014). Financial Management of Canadian Universities: Adaptive Strategies to Fiscal Constraints. *Tertiary Education and Management*, 20(3), 207–224.
13. Dika S.L., & Janosik S.M. (2003). The Role of Selection, Orientation and Training in Improving the Quality of Public College and University Boards of Trustees in the United States. *Quality in Higher Education*, 9 (3), 273–285.
14. Duryea E. (2000). *The Academic Corporation: A History of College and University Governing Boards*. New York: Falmer Press.
15. Engwall L. (2007). Universities, the State and the Market. Changing patterns of University Governance in Sweden and Beyond. *Higher Education Management and Policy*, 19 (3), 1–18.
16. Fielden J. (2010). The Changing Roles of University Governing Boards and Councils. In P. Peterson, E. Baker & B. McGaw (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (273–278). Oxford: Elsevier.
17. Gill M., Flynn R., & Reissing E. (2005). The Government Self-Assessment Checklist. An Instrument for Assessing Board Effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (3), 271–294.
18. Hanada S. (2013). Japan's Higher Education Incorporation Policy: a Comparative Analysis of Three Stages of National University Governance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35 (5), 537–552.
19. Harman K., & Treadgold E. (2007). Changing Patterns of Governance for Australian Universities. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 13–29.
20. Hartley M. (2003). The Promise of Peril of Parallel Governance Structures. *The American Behavioral Scientist*, 46(7), 923–946.
21. Jones G. A., Shanahan T., & Goyan P. (2001). University Governance in Canadian Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 7, 135–148.
22. Jungblut P. W. J., & Houben D. (2014). University Boards: Societal Stakeholders or Organizational Social Capital? — Lessons from Norway and Germany. Paper presented on EAIR 36th Annual Forum in Essen, Germany.
23. Kezar A.J. (2006). Rethinking Public Higher Education Governing Boards Performance: Results of a National Study of Governing Boards in the United States. *The Journal of Higher Education*, 77 (6), 968–1008.
24. Kretek P., Dragšič Ž., & Kehm B. (2013). Transformation of University Governance: on the Role of University Board Members. *Higher Education*, 65, 39–58.
25. Maassen P. (2000). Changing Roles of Stakeholders in Dutch University Governance. *European Journal of Education*, 35(4), 449–464.

26. Macheridis N. (2015). Coordination between Governance Actors in Universities: The Role of Policy Documents. *Tertiary Education and Management*, 21(3), 173–185.
27. Mayntz R. (2002). University Councils: An Institutional Innovations in German Universities. *European Journal of Education*, 37(1), 21–28.
28. Michael S., Schwartz M., & Cravcenco L. (2000). Evaluating Higher Education Leadership: Indicators of Trustees' Effectiveness. *The International Journal of Educational Management*, 14(3), 107–119.
29. McGuinness A. C. (2011). The States and Higher Education. In P. G. Altbach, P. J. Gumpport & R.O. Berdahl (Eds.), *American Higher Education in the Twenty-First Century* (70–88). Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
30. Mora J-G. (2001). Governance and Management in the New University. *Tertiary Education and Management*, 7, 95–110.
31. MHEC Policy Report. (2013). State Constitutional Provisions and Higher Education Governance. Retrieved from <http://www.mhec.org/sites/mhec.org/files/20130516state-constitutional-provisions-highered-governance.pdf>
32. Oba J. (2007). Incorporation of National Universities in Japan. *Asia Pacific Journal of Education*, 27(3), 291–303.
33. Pritchard R. (2006). Trends in the Restructuring of German Universities. *Comparative Education Review*, 50(1), 90–112.
34. Tabata H. (2005). The Incorporation and Economic Structural Reform of Japan's National Universities. *Social Science Japan Journal*, 8(1), 91–102.
35. Taylor J. S., & Machado M. (2008). Governing Boards in Public Higher Education Institutions: A Perspective from the United States. *Tertiary Education and Management*, 14(3), 243–260.
36. Trakman L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62, 63–83.

Авторы

Правдина Мария Александровна — ведущий аналитик Центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ.

E-mail: mpravdina@hse.ru

Груздев Иван Андреевич — директор Центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ, аналитик Центра социологии высшего образования Института образования НИУ ВШЭ.

E-mail: igruzdev@hse.ru

Терентьев Евгений Андреевич — ведущий аналитик Центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ.

E-mail: eterentev@hse.ru

Ступникова Марина Николаевна — руководитель секретариата попечительского совета НИУ ВШЭ.

E-mail: mstupnikova@hse.ru

Авторы выражают благодарность Павлюткину Ивану Владимировичу, Ермаковой Алие Равильевне и Нефедовой Алене Игоревне за продуктивные дискуссии в ходе подготовки обзора.

Для заметок

Научное издание

Серия

Современная аналитика образования

№ 7

**ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ОРГАНОВ С ОБЩЕСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УНИВЕРСИТЕТАХ
ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

Редакторы: А. Перова, И. Гуменова
Компьютерная верстка: Н. Пузанова

Подписано в печать 22.11.2016. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,98. Уч.-изд. л. 1,42. Тираж 300 экз.

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20.
Тел./факс: (499) 611-15-52

Институт образования
101000, Москва, Потаповский пер. 16/10.
Тел. (495) 772-95-90*22235
ioe@hse.ru

