

О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ

Ключевые решения, которые принимает вуз в области исследовательской и образовательной политики, определяются моделью управления, которая существует в вузе. Выделение типологии таких моделей и анализ их основных характеристик вместе с изучением того, как та или иная модель определяет поведение на образовательном рынке, становятся одними из ключевых элементов анализа стратегии вуза. Это необходимо, чтобы понять, как вуз должен быть организован для достижения определенных целей. С нашей точки зрения, для каждой модели характерна специфическая структура транзакционных издержек, возникающих у различных агентов внутри вуза. Сталкиваясь с задачей их минимизации, вуз выбирает модель, наиболее подходящую для его сегмента, внешних условий рынка и степени обеспеченности ресурсами.

Структуру управления вузом в значительной степени определяет то, каков механизм принятия решений, кто принимает их и на что он ориентируется. Эволюция внешней среды, изменение запросов внешних и внутренних по отношению к вузу агентов заставляют вуз трансформировать свои цели; вместе с этим изменяется и структура управления вузом.

Структура управления вузом

Первые работы, посвященные вопросам принятия решения внутри вуза, появились в 1960-е годы. В них описывалась ситуация, сложившаяся к тому времени в США (лишь единичные статьи относились к другим странам). Так, Л. Метс и М. Петерсон¹ отмечают, что периодическое увеличение числа публикаций в этой области непосредственно связано со структурными изменениями в высшем образовании. Речь идет об укрупнении университетов, изменении числа абитуриентов, возникновении конфликтов как в студенческой среде, так и между преподавателями и профсоюзами, об изменении моделей и объемов государственного финансирования и т. д. Начало разработки всей этой тематики в 1960-е годы Метс и Петерсон связывают в основном с укрупнением университетов, возрастанием важности высшего образования как социального института, увеличением государственного финансирования.

За последние 30 лет и во многих других странах наблюдался растущий интерес к управлению вузами со стороны государства. Это связано,

¹ Key Resources on Higher Education Governance, Management and Leadership / L. A. Mets, M. W. Peterson (eds.) San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1987.

как указывает Х. Мора², в том числе и с изменением взаимоотношений между государством и вузами. Мора отмечает, что в конце XX в. в ряде европейских стран с традиционно высоким уровнем госконтроля наблюдалась тенденция к большей автономии университетов; с другой стороны, в странах с высоким уровнем автономии (Великобритания, США), наоборот, усиливалось государственное вмешательство.

Среди всех обсуждаемых в литературе моделей управления вузом можно выделить четыре основных: коллегиальную, иерархическую, политическую и анархическую (см. табл. 1). При *коллегиальной* модели³ решения вырабатываются совместно всеми преподавателями, власть децентрализована. В рамках *иерархической* модели⁴ решения принимаются единолично (администратором), а власть централизована. *Политическая* модель⁵ характеризуется принятием решений на основании переговорной силы и децентрализацией власти. При *организационной анархии*⁶ решения принимаются достаточно произвольным образом.

Модели различаются уровнем координационных и мотивационных издержек. Издержки координации — это издержки, связанные с выработкой окончательного решения и доведением этого решения до каждого агента. Мотивационные издержки связаны с контролем. Кроме того, каждая из моделей отличается концентрацией прав принятия решения: от полностью централизованного до полностью децентрализованного принятия решения.

Механизмы принятия решений

Коллегиальная модель

Одной из первых в исследованиях по университетскому управлению рассматривалась коллегиальная модель. Дж. Милет и П. Гудман детально описали коллегиальный способ принятия решения в университете. Решения в рамках этой модели возникают в результате длительных переговоров среди преподавателей. Основная идея заключается в том, что преподаватели являются в достаточной степени компетентными, заинтересованы в управлении и могут сами регулировать деятельность университета. Для того чтобы действовать скоординированно, им не нужна жесткая иерархия. Власть в подобной организации распределена между частью преподавателей, выбранных самими же преподавателями. Один из недостатков этой модели состоит в том, что процесс принятия решения может оказаться долгим и, следовательно, будет отнимать много времени от основной работы преподавателей. Таким образом, издержки поиска общего решения

² Mora J. Governance and Management in the New University // Tertiary Education and Management 2001. Vol. 7. P. 95—100.

³ См.: Goodman P. The Community of Scholars. NY.: Random House, 1962; Millett J. D. The Academic Community. NY.: Mc Graw-Hill, 1962.

⁴ См.: Stroup H. M. Bureaucracy in Higher Education. NY.: Free Press, 1966.

⁵ Baldridge J. V. Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations. NY.: John Wiley & Sons, Inc., 1971.

⁶ Cohen M. D., March J. G., Olsen P. A. Garbage Can Model of Organizational Choice // Administrative Science Quarterly. 1972. Vol. 17, No 1. P. 1—25.

Основные характеристики моделей

Модель	Характеристики модели				
	власть	координация	цель	возможные недостатки	возможные плюсы
<i>иерархическая</i>	централизована; находится в руках администрации	посредством иерархии	есть цель, выработанная администрацией	— недовольство на нижних уровнях иерархии; — проблема обратной связи; — принятие решения, исходя из собственных интересов администрации	— быстрота принятия решений; — оперативная реакция на внешние изменения; — четкая структура управления
<i>коллегияльная</i>	децентрализована; распределена между преподавателями	общие нормы и стандарты	общая цель, разделяемая всеми преподавателями	— долгий процесс принятия общего решения; — непонятно, на ком конкретно лежит ответственность за принятое решение; — уменьшение времени, потраченного непосредственно на преподавательскую деятельность; консервативность; — невозможность принятия непопулярного решения; — возникновение конфликтов	— низкая степень недовольства; — отсутствие конфликтов; — высокая обоснованность выбора решения; — низкая вероятность ошибки
<i>политическая</i>	децентрализована; находится в руках некоторых групп интересов	использование власти	собственные цели групп	долгий, тяжелый процесс принятия решений, затяжные войны	четко выражено разнообразие целей, следовательно, государство может поддерживать те группы, цели которых соответствуют интересам общества
<i>анархическая</i>	децентрализована	отсутствует	много противоречивых, неясных целей	зачастую нет связи между принятым решением и результатом	может возникнуть неожиданное, нестандартное решение, позволяющее выйти из кризиса

могут быть высоки. Но, с другой стороны, цель у такой организации и решения, принимаемые ею, являются общими для всех преподавателей. В этом случае деятельность внутри организации происходит на основании общепринятых норм, разделяемых всеми сотрудниками. Следовательно, издержки мотивации преподавателей низки⁷.

В последнее время произошли некоторые изменения, и теперь под коллегиальной подразумевают такую модель, в которой все внутривузовские агенты — преподаватели, администрация и студенты — участвуют в управлении и имеют значимые права, а процесс принятия решения имеет тот же коллегиальный характер.

Чисто коллегиальная модель управления была характерна для средневековых университетов, то есть собраний ученых, объединившихся с целью создания и передачи знаний (исследований и преподавания). По сути дела, средневековый университет — это профессиональное партнерство. Такие университеты имели малочисленный состав и управлялись непосредственно преподавателями. Хотя среди них и были лидеры, решение принималось коллективно. В силу небольшого числа преподавателей, общности норм и ценностей, издержки принятия решений были невелики.

Постепенно структура университета усложнялась. Администрирование отнимало все больше времени, возникла необходимость в профессионалах, занимающихся только управлением. И начался процесс делегирования полномочий (отделение обязанностей), но он до сих пор не везде полностью реализован. До недавнего времени считалось, что прежде чем перейти на административную должность, сотрудники вуза должны преподавать. Но за рубежом появляется все больше администраторов, имеющих небольшой или вовсе нулевой стаж преподавательской деятельности.

Х. Боэр и Л. Гойдегебур⁸ подчеркивают, что в обществе существует критика традиционной коллегиальной модели, во-первых, за медлительность принятия решений и, во-вторых, за направленность в основном на внутренние вопросы.

Иерархическая модель

Строуп утверждал, что вуз имеет характеристики, соответствующие описанию бюрократии, данному М. Вебером. Среди них можно выделить наличие иерархии, делегации полномочий, единых правил работы вуза. Согласно этой модели, цели организации четко определены и все важнейшие решения определяются руководством⁹.

В данном случае власть сконцентрирована в одних руках (как правило, это администрация). Принятие решений происходит быстро.

⁷ Например, Б. Карлисле и М. Миллер утверждают, что преподаватели с большей ответственностью подходят к своей работе, если сами участвуют в принятии решений (*Carlisle B., Miller M. Current Trends and Issues in the Practice of Faculty Involvement in Governance // Educational Review. 1999. Vol. 105, No 5. P. 81–88*).

⁸ *Goedegebuure L., Boer H. Governance and Decision-making in Higher Education. Comparative Aspects // Tertiary Education and Management. 1996. Vol. 2, No 2. P. 160–169.*

⁹ *Scott W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1987.*

Координация внутри организации осуществляется в рамках иерархии. Таким образом, координационные издержки низки. Однако могут возникнуть проблемы с выполнением принятых решений на нижних уровнях иерархии — высоки издержки мотивации. Так, Карлисле и Миллер указывают на недовольство преподавателей, если администрация принимает односторонние решения, игнорируя их мнение. Но иерархия может быть эффективна в выполнении чисто административных задач. Р. Маккормик и Р. Мейнерс¹⁰ сравнивали коллегиальную и иерархическую модели и пришли к выводу, что в вузах с коллегиальным механизмом принятия решений качество образовательных услуг ниже.

Дальнейший этап развития данной модели связан с понятием профессиональной бюрократии. В этом случае имеется более мягкая ее реализация, при которой решение принимается группой преподавателей¹¹.

Политическая модель

В 1970-е годы для объяснения структуры управления в вузах стали использовать политическую модель, описанную Дж. Болдриджем¹². Он сравнивал эту модель с иерархической и коллегиальной. Идея Болдриджа заключалась в том, что при анализе управления необходимо учитывать существующие конфликты и переговорные возможности агентов. Преподаватели организуют коалиции, в руках которых в данном случае сконцентрирована власть. Координация осуществляется на основании власти. Реализуется не единая цель, преследуемая всеми или навязанная всем, а «личные» интересы отдельных коалиций. Решения в таких ситуациях принимаются на основании переговоров.

В данном случае, во-первых, высоки издержки поиска решения, так как процесс его принятия может быть долгим и потребовать больших расходов. Принятие решения происходит на многих уровнях организации в зависимости от характера проблемы, заинтересованных групп и природы конфликта. Во-вторых, для того чтобы поддерживать принятое решение, требуется применять силу, то есть высоки издержки мотивации. Политическая модель сосредоточена на процедурах разрешения конфликта. Дж. Пфедфер и Дж. Саланчик¹³ пришли к выводу, что политическая модель хорошо подходит к описанию процесса разделения бюджета в случае дефицита ресурсов. Они сравнивали бюрократическую модель с политической. Под бюрократической моделью они понимали наличие четких, понятных инструкций разделения бюджета для достижения декларируемых целей университета. Под политической — четкие инструкции с целью поддержания коалиций и их целей.

¹⁰ McCormick R., Meiners R. University Governance: a Property Rights Perspective // Journal of Law and Economics. 1988. Vol. 31, No 2. P. 423—442.

¹¹ Hardy C. Configuration and Strategy Making in Universities: Broadening the Scope // The Journal of Higher Education. 1991. Vol. 62, No 4. P. 363—393.

¹² Baldridge J. V. Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations. NY.: John Wiley & Sons, Inc., 1971.

¹³ Pfeffer J., Salancik G. Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget // Administrative Science Quarterly. 1974. Vol. 19, No 2. P. 135—151.

Анархическая организация

Еще одна модель, тоже ставшая популярной в 1970-х годах, — модель анархической организации. Авторы данного подхода, М. Коэн и Дж. Марч, обнаружили, что основные признаки организационной анархии характерны для целого ряда университетов. При этом, во-первых, в вузе преобладают противоречивые цели и предпочтения — единой структуры предпочтений не существует. Во-вторых, организационный и технологический процессы для большинства агентов непонятны. В-третьих, участие преподавателей (измеренное количеством времени и усилий) в различных областях деятельности вуза подвержено колебаниям. В такой организации принятие решений достаточно часто происходит случайным образом. Нет четкой структуры управления. Издержки координации и мотивации значительны. Многие исследователи отмечают, что такая модель характерна для университетов, руководимых слабым лидером.

Мы рассмотрели четыре общие модели. Но во многих эмпирических исследованиях принятия решений, таких, например, как работа С. Миньо-Жерар¹⁴, отмечается, что в чистом виде вряд ли может наблюдаться хотя бы одна из этих моделей. Естественно, что в реальном университете сосуществуют различные механизмы принятия решений. Иерархическая модель наиболее точно отражает функционирование административной организации, в том числе и вуза, особенно в отсутствие серьезных проблем. Согласно коллегиальной модели, образовательное учреждение может успешно развиваться, если нет существенных разногласий, а ряд вопросов решается административным способом. Политическая модель имеет место, прежде всего, когда интересы агентов противоречат друг другу, при возникновении проблем, которые нельзя решить административным или коллегиальным способом. Как видно, эти три модели никоим образом не являются взаимоисключающими. Каждая сконцентрирована на различных аспектах деятельности вуза. В то же время в некоторых университетах на определенных стадиях развития можно обнаружить и организационную анархию. Итак, в одном и том же университете различные модели принятия решений могут сосуществовать.

Кто участвует в управлении вузом

Мы рассмотрели различные механизмы принятия решений, теперь выясним, кто именно принимает эти решения. Кроме формального определения указанных механизмов, важны степень участия различных внутривузовских агентов и их отношение к управлению в вузе, так как это может отразиться на выборе решения. Кого мы имеем в виду под внутривузовскими агентами? Это студенты, пре-

¹⁴ *Mignot-Gérard S. Deconstructing Leadership and Governance Systems within Universities // Consortium of higher education researchers (www.iff.ac.at/hof/CHER_2002/pdf/ch02mign.pdf)*

подаватели и сама администрация, а также различные объединения, включающие студентов (например, студенческие советы), преподавателей (например, ученые советы и профсоюзы). Возникает вопрос: почему еще кто-либо, кроме администрации, в обязанности которой, естественно, входит управление, должен или может участвовать в управлении вузом? Основной аргумент в пользу участия преподавателей и студентов заключается в том, что они также являются собственниками вуза и принимаемые решения могут существенно отразиться на них самих. Если общее решение принимается всеми агентами, то его скорее всего и соблюдать будут все. Основной же аргумент против привлечения преподавателей и студентов — длительность принятия общего решения. Отметим, что степень участия агентов существенно различается как по странам, так, зачастую, и внутри одной страны.

Об участии студентов в управлении стали писать только недавно, и следует отметить, что это участие в большинстве стран незначительно. Роль студентов в управлении в принципе неясна, хотя, конечно, студенты являются неотъемлемой частью вуза. По мнению ряда исследователей¹⁵, существуют объективные причины, по которым студенты не должны участвовать в управлении вузами: они не в состоянии отстаивать свои интересы, у них нет достаточных знаний. Кроме того, участие студентов в управлении может приводить к конфликту интересов, в особенности если это касается вопросов продвижения по службе тех или иных преподавателей. Время, потраченное на участие в принятии решений, будет отрицательно сказываться на учебе. К тому же участие студентов может понизить уровень академических стандартов, так как часто их целью является получение диплома с наименьшими усилиями. Зачастую сами студенты не хотят участвовать в управлении. Однако есть аргументы и в пользу их участия. Например, в ряде вопросов они являются экспертами, их мнение может учитываться при оценивании преподавателей и читаемых учебных курсов, а участие в управлении может стать для них полезным опытом¹⁶. Роль преподавателей в вузе существенно важнее, чем студентов, но степень их участия далеко не везде высока и существенно различается по разным вопросам. Так, можно предположить, что в вопросах исследовательской и образовательной политики преподаватели должны непременно принимать участие. Среди аргументов за привлечение преподавателей к управлению назовем следующие: высокий уровень компетентности, зависимость их деятельности от принимаемых решений, заинтересованность в выполнении этих решений. Замечено, что сами преподаватели бывают недовольны, когда администрация не интересуется их мнением¹⁷.

¹⁵ См.: *Menon M.* Students Involvement in University Governance: a Need for Educational Aims? // *Tertiary Education and Management*. 2003. Vol. 9, No 3. P. 233–246; *Wood D.* Faculty, Students, and Support Staff Participation in College Governance: an Evaluation / Annual conference of the association of Canadian community colleges. 1993.

¹⁶ Например, М. Менон утверждает, что многие студенты в Европе и США недовольны тем, что у них нет возможности влиять на решения, принимаемые администрацией.

¹⁷ *Carlisle B., Miller M.* Current Trends and Issues in the Practice of Faculty Involvement in Governance.

В то же время у некоторых исследователей¹⁸ есть аргументы и против участия преподавателей в управлении. Во-первых, интересы преподавателей не всегда связаны с конкретным вузом, поэтому преподаватели могут быть не нацелены на принятие долгосрочных стратегических решений. Во-вторых, они не хотят принимать трудные решения, например об увольнении коллег. Кроме того, среди преподавателей могут возникать нежелательные конфликты по поводу принимаемых решений. При этом участие в управлении требует определенных затрат, что может отразиться на преподавании.

В большинстве работ по данной тематике показано, что в европейских вузах степень участия преподавателей в управлении велика. В то же время сравнительные исследования показывают, что эта степень меняется в зависимости от страны.

Кроме того, для анализа структуры управления важно понимать отношение преподавателей к управлению. Исследование Д. Уильямса и др.¹⁹ показало, что существуют различные типы преподавателей по их восприятию власти и управления в вузе. Исследование проводилось в Европе. Некоторые преподаватели, например, совершенно равнодушны к тому, как управляется вуз или, наоборот, заинтересованы в этом и тяготеют либо к иерархической, либо к коллегиальной модели, и т. п.

Сложилось так, что, кроме индивидуальных агентов, во многих вузах существуют различные организации, их объединяющие, такие, как ученые советы, советы студентов, профсоюзы. Нередко индивидуальные агенты, студенты и преподаватели делегируют таким организациям право управления. И эти организации, защищая права своих агентов, уже участвуют в управлении. Можно было бы предположить, что степень участия таких объединений должна быть высока. Но это не всегда так.

Среди исследований участия внутривузовских агентов в управлении и их отношения к нему можно выделить уже упомянутые выше работы Уильямса, Боэра и Гойдегебур, а также Б. Ли²⁰. Ли исследовала степень участия различных агентов в управлении шести вузов США; Боэр и Гойдегебур сравнивали по этому показателю таких агентов, как профессор, администрация вуза, администрация факультета, ученый совет вуза, ученый совет факультета, дополнительный административный персонал. Исследование проводилось в Швеции, Дании, Германии, Франции, Великобритании и Голландии. Боэр и Гойдегебур различают университеты и другие вузы. Отмечается высокая степень участия профессоров, что говорит о профессиональной организации вуза, низкая степень участия администрации факультета и дополнительного административного персонала в управлении. В университетах профессора и центральная администрация больше причастны к управлению, чем в других вузах. Профессора в основном отвечают за принятие решений по вопросам преподавания, исследованиям и найму преподавателей, в то время как советы занимаются административной поддержкой принимаемых решений. Центральная администрация занимается бюджетом, наймом административных работников и политикой вуза.

¹⁸ Ibid.; Goedegebuure L., Boer H. Governance and Decision-making in Higher Education.

¹⁹ Williams D., Gore W., Broches C., Lostoski C. One Faculty's Perceptions of its Governance Role // The Journal of Higher Education. 1987. Vol. 58, No 6. P. 629–657.

²⁰ Lee B. A. Governance at Unionized Four-year Colleges: Effect on Decision-making Structures // The Journal of Higher Education. 1979. Vol. 50, No 5. P. 565–585.

Эмпирический анализ

Структура управления в российских вузах

В эмпирической части работы мы остановимся на двух полярных механизмах принятия решений — коллегиальном и иерархическом. На нынешнем этапе мы располагаем данными, которые позволяют идентифицировать только эти две модели, а также некоторые их разновидности. Определим степень участия в управлении характерных для российских вузов агентов, в число которых входят: учредители, руководители учебного заведения, их заместители, ученые советы вуза, администрация факультетов, ученые советы факультетов, руководители кафедр, группы преподавателей, профком, учащиеся (и/или их родители).

Таким образом, мы можем выяснить, насколько характерны для российских вузов коллегиальная модель (в классическом или современном понимании) либо иерархическая (профессиональная или бюрократическая).

В исследовании использовались данные опроса 2006 г. руководителей учреждений высшего профессионального образования, проведенного в рамках «Мониторинга образования»²¹.

Механизм принятия решений

Первый вопрос, на который следует ответить: какая модель принятия решений наиболее характерна для вузов России? Чтобы это выяснить, мы воспользуемся базой данных «Мониторинга экономики образования» по опросу руководителей профессиональных учреждений. В частности, руководителям задавался вопрос:

кто из следующих агентов (i):

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ученый совет вуза	руководитель вуза, его заместители	учредители вуза	администрация факультетов	ученые советы факультетов	профком	руководители кафедр	группы преподавателей	учащиеся

заметно влияет на политику по следующим направлениям (j):

1	2	3	4	5	6
политика приема студентов	набор курсов, содержание учебных программ	распределение денежных средств	научная политика	кадровая политика	инвестиционная политика

Предлагалось для каждой политики указать всех агентов, оказывающих на нее влияние.

При анализе данных, для определения того, как управляются вузы, по каждой политике нами был построен параметр — *степень*

²¹ Проект «Мониторинг экономики образования» реализуется ГУ—ВШЭ. Опрос руководителей был проведен Левада-Центром в период с 15 января по 1 мая 2006 г. В выборку попали 480 вузов. Параметры выборки: федеральный округ, тип населенного пункта, форма собственности вуза, является ли вуз головным или это филиал. На интересующие нас вопросы ответили 406 руководителей.

коллегиальности. Каждому ответу относительно влияния i -го агента на j -ю политику присваивалась бинарная оценка $q_{i,j}=1$, если ответ был положителен, и $q_{i,j}=0$, если ответ был отрицателен. А степень коллегиальности по отдельной j -й политике представляет собой среднее по числу агентов $\sum_{i=1}^I q_{i,j}/I$, где I — общее число агентов. В нашем случае $I=9$. При этом значение степени коллегиальности, равное 1, указывает на полную коллегиальность, а значение $1/I$ указывает на абсолютное единовластие одной из групп агентов²².

Следующие диаграммы демонстрируют степень коллегиальности по разным политикам в целом в высшем образовании.

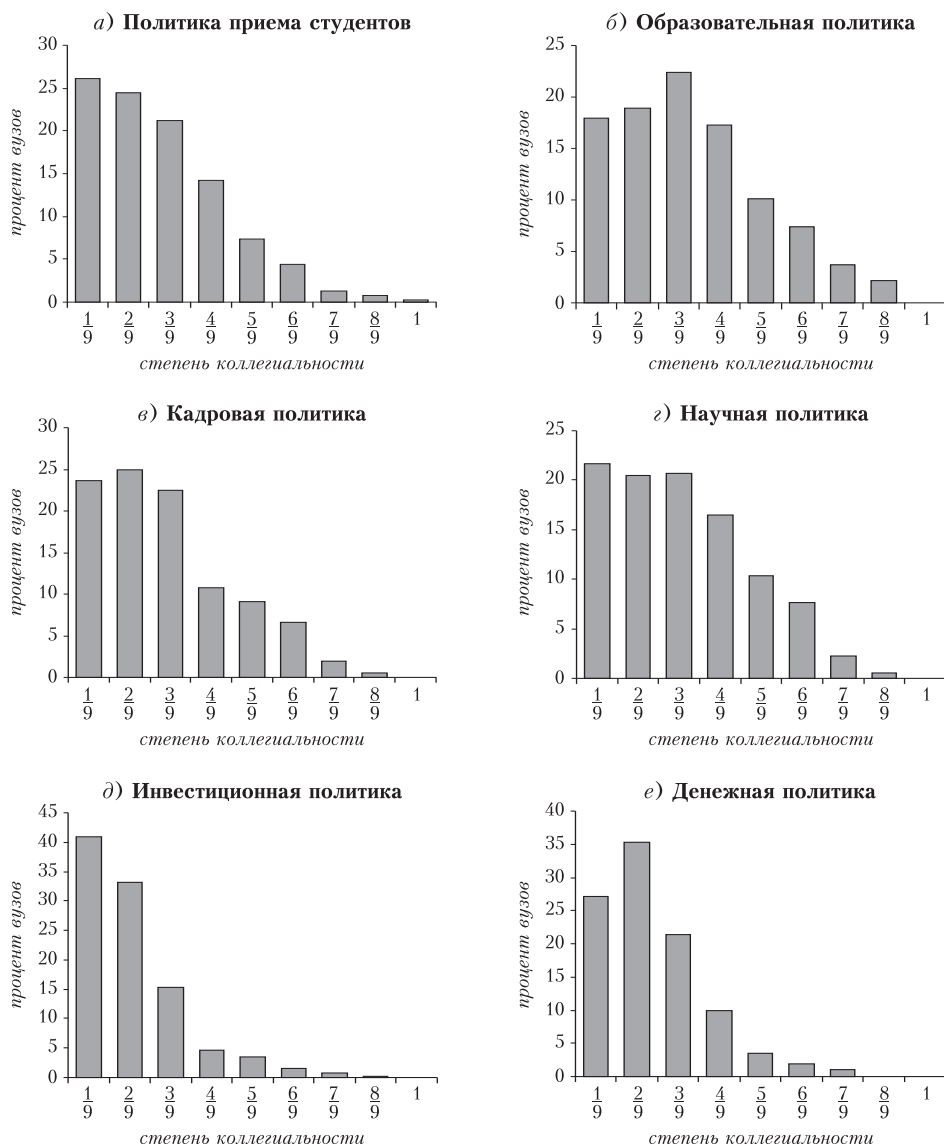


Рис.

²² Подобный параметр также используется в работе: Павлюткин И. В. Образовательные организации как открытые системы: детерминанты вузовских стратегий в трех организационных популяциях / WP10/2006/04. М.: ГУ—ВШЭ, 2006.

Можно отметить, что по всем политикам наблюдается низкая степень коллегиальности. В более чем 50% вузов по различным политикам степень коллегиальности меньше $\frac{4}{9}$. Наиболее показательны в данном случае инвестиционная и денежная политика (рис. д, е), на которые примерно в 70% вузах влияют либо 1, либо 2 агента.

Анализ структурированных данных показывает, что лидерами по принятию единоличных решений являются руководители вузов. Среди тех вузов, в которых принималось единоличное решение по кадровой и денежной политике, в 60% оно принималось именно руководителем. Ученый совет вуза лидирует по принятию единоличных решений в области научной и образовательной политики. По другим вопросам также велик процент вузов, где единоличное решение принимают учредители. Основным участником коалиций являются опять же ректоры. Также в коалициях участвуют ученые советы и учредители, но учредители принимают меньшее участие в научной и образовательной политике. Руководители кафедр участвуют в коалициях по научной, образовательной и кадровой политике.

Степень участия агентов

Мы выяснили, насколько коллегиально принимаются решения и кто участвует в коалициях. Но остается вопрос о степени участия каждого агента в управлении. Для i -го агента вычисляется параметр *степени участия* в управлении (среднее по политикам): $\sum_{j=1}^J q_{i,j} / J$, где J — общее число типов политики. Тогда значение 0 указывает на полное отсутствие влияния агента на политику вуза в целом, а 1 — что агент влияет на каждый вид политики.

Анализ данных показывает, что легко можно выделить группы агентов, которые фактически не влияют на политику вузов, — это студенты и их родители, профком, группы преподавателей. В целом их степень участия в управлении во всех вузах ниже, чем $\frac{1}{2}$. И в более 60% вузов она вообще нулевая. С другой стороны, можно выделить ректоров и административных агентов других уровней, которые в значительной степени принимают участие в управлении. В более чем 50% вузов ректоры влияют на принятие решений по подавляющему большинству вопросов.

Какие же агенты и на какие политики влияют? Частично на данный вопрос мы уже ответили. Но для большей наглядности приведем таблицу 2. В ней показан процент вузов, в которых конкретный агент влияет на данный вид политики. Опять же явный аутсайдер — профком²³; незначительно и влияние учащихся: они участвуют в политике приема студентов и в образовательной политике в 14% и 13% вузов соответственно. Далее следуют группы преподавателей и ученые советы факультетов, которые выделяются по образовательной и научной политике, но степень участия ученых советов тут выше. Затем можно выделить группу «середнячков» — это руководители кафедр и администрация факультетов. Руководители кафедр, в отличие от

²³ Однако в 14,5% вузах профкомы влияют на денежную политику.

Влияние агентов на политику вуза

Политики	Агенты								
	учредители	руководитель	УС вуза	администрация факультета	УС факультетов	руководители кафедр	группы преподавателей	профком	учащиеся (их родители)
Политика приема студентов	53,9	71,9	51,0	40,6	14,3	21,4	5,9	2,7	14,0
Набор курсов, содержание учебных программ	29,8	54,9	63,5	44,3	39,9	56,9	27,1	1,0	13,1
Распределение денежных средств	58,6	85,0	41,4	18,0	8,4	9,9	0,7	14,5	0,7
Научная политика	25,6	70,0	79,1	25,9	37,4	51,0	16,7	0,7	1,2
Кадровая политика	29,1	91,1	39,9	43,3	18,0	48,5	3,2	12,3	1,7
Инвестиционная политика	58,6	75,9	35,7	10,8	5,9	8,6	2,2	3,2	4,2

администрации, не влияют на политику приема, но влияют на научную политику. Следует отметить, что администрация факультетов влияет на какую-либо политику менее чем в 50% вузов. Далее по возрастанию влияния следуют ученые советы вузов и учредители. Наконец, основной лидер — это руководители, у которых по всем видам политики, кроме образовательной, степень влияния выше 70%, а по кадровой даже более 90%.

Хотя бóльшая часть нашего анализа носит пока лишь описательный характер, мы надеемся, что дальнейшие исследования в этом направлении позволят получить более полное представление о формировании стратегий российских вузов. Проведенное нами исследование показывает, что *управление в российских вузах в основном иерархическое*. Если сравнивать полученные результаты с исследованием Боэра и Гойдегебура, то можно сделать вывод, что в отличие от европейских вузов решения в российских вузах принимаются не коллегиально, степень участия администрации вуза слишком велика, тогда как участие преподавателей ничтожно мало. Для европейских вузов не типично, чтобы вся кадровая политика была в руках администрации вуза. Но так же, как в европейских вузах, участие центральной администрации у нас выше, чем участие администрации факультета. Принятие решений распределено между различными административными агентами. В то же время преподаватели и студенты фактически не принимают участия в управлении. Однако у преподавателей есть хоть и небольшая, но все-таки возможность участвовать опосредованно — через заведующих кафедрами и ученые советы.