

Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке

П. А. Жданов, И. Б. Тростянская, А. А. Барсуков, Н. А. Полихина

Жданов Павел Андреевич

кандидат политических наук, специалист отдела аналитики и мониторинга Федерального государственного автономного научного учреждения «Центр социологических исследований». E-mail: zhdanov@5top100.ru

Тростянская Ирина Борисовна

кандидат политических наук, начальник научно-аналитического отдела Федерального государственного автономного научного учреждения «Центр социологических исследований». E-mail: trostyanskaya@sociocenter.info

Барсуков Андрей Александрович

начальник отдела аналитики и мониторинга Федерального государственного автономного научного учреждения «Центр социологических исследований». E-mail: barsukov@5top100.ru

Полихина Надежда Александровна

исполняющая обязанности директора Федерального государственного автономного научного учреждения «Центр социологических исследований». E-mail: polihina@sociocenter.info

Адрес: 109004, Москва, ул. Земляной Вал, 50а/8, стр. 2.

Аннотация. Представлены результаты исследования компетенций руководителей вузов, в том числе обеспечивающих эффективное функционирование университета на глобальном научно-образовательном рынке. Проанализированы механизмы назначения и выбора глав вузов в разных странах. Собраны данные

о профессиональном опыте 93 руководителей университетов: 52 ректоров ведущих российских вузов (в том числе 21 ректор университетов Проекта 5–100) и 41 руководителя зарубежных университетов, входящих в топ-100 институционального рейтинга QS2018 г. В рамках анализа профессионального опыта руководителей вузов рассмотрены такие параметры, как опыт работы за рубежом; опыт работы в бизнесе на должности не ниже директора департамента; опыт работы в научной организации, в том числе на руководящих позициях; наукометрические показатели; опыт работы в структурах или при структурах органов власти; возраст руководителей; научно-педагогический стаж; стаж работы руководителем университета; опыт работы ректором в другом вузе. Выявлены значительные различия в компетенциях руководителей зарубежных университетов и российских ректоров: ректоры зарубежных университетов-лидеров обладают более разнообразным опытом в разных сферах деятельности, необходимым для выстраивания эффективной работы университета, а также более профессионально мобильны.

Ключевые слова: ректоры высших учебных заведений, профессиональная карьера ректора, международный опыт руководства университетом, компетенции руководителя вуза, менеджмент в образовании, Проект 5–100.

DOI: 10.17323/1814-9545-2019-2-129-158

Статья поступила в редакцию в ноябре 2018 г.

В постиндустриальной экономике, основанной на знаниях, «знания играют решающую роль, а создание и использование знаний становится источником роста, определяющим конкурентоспособность компаний, регионов и стран» [Мильнер, 2008]. Таким образом, в современной экономической системе знание становится основным фактором производства [Клейнер, 2005], а инновации и образование — одними из основных ее элементов [Арыстанбекова, 2008; Дагаев, 2008. С. 4; Максаковский, 2012; OECD, 1996].

Центры экономической активности смещаются от производственных организаций, составлявших основу индустриальной экономики, к организациям, способным производить знания, — а значит, возрастает роль университетов как институтов, которые могут создавать знания и распространять их. О продолжающемся усилении инфраструктурной и институциональной значимости университетов в обществе и экономике свидетельствует и тенденция к увеличению темпов получения новых знаний.

Такое фундаментальное смещение парадигм, лежащих в основе общественного уклада, требует существенных изменений в принципах организации и управления университетами. Необходимость поиска новых форм организации и управления побудила многие страны проводить реформы в области науки и образования и внедрять различные инициативы академического превосходства для повышения своей конкурентоспособности на мировой арене за счет качества и привлекательности национальной системы высшего образования. Концептуальными подходами к трансформации университетов являются модели исследовательского университета [Альтбах, Салми, 2012], университета третьего поколения [Виссема, 2016] и предпринимательского университета [Кларк, 2011]. Данные подходы опираются на ряд ключевых тенденций в сфере науки и образования, среди которых рост затрат на исследования, глобализация и глобальная конкуренция, увеличение числа обучающихся, необходимость в получении и производстве междисциплинарных научных знаний.

Многие элементы данных моделей уже сегодня встречаются в реальной практике работы университетов. Ведущие российские университеты все чаще опираются на данные концепции при разработке своих стратегий развития. Государство стремится имплементировать лучшие практики зарубежных вузов в российскую систему образования через реализацию различных проектов на конкурсной основе.

Успешность трансформации университета в конкурентоспособный научно-образовательный центр, готовый отвечать на вызовы экономики знаний, во многом зависит от его управленческой команды во главе с ректором или президентом. Личные

качества главы университета, его профессиональный опыт — важная составляющая эффективности проводимых в университете изменений.

Для приведения компетенций ректоров вузов в соответствие с мировыми трендами государство поставило задачу разработать профессиональные стандарты руководителей образовательных учреждений высшего образования. Она решается в рамках формирования и утверждения профессиональных стандартов широкого спектра видов деятельности, инициированного Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов». В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ст. 195.1) «профессиональный стандарт — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции».

С целью определения необходимого набора компетенций руководителей образовательных учреждений высшего образования проведен сравнительный анализ профессионального опыта ректоров ведущих российских вузов и руководителей университетов — лидеров мирового научно-образовательного пространства, исходя из предположения, что опыт оказывает существенное влияние на формирование управленческих компетенций.

Набор компетенций, необходимых менеджменту университета, определяется функциями, выполняемыми университетом в обществе, а также спектром социальных групп, с которыми взаимодействует университет. С каждым следующим этапом становления современного университета [De Ridder-Symoens, 1992, 1996; Ruegg, 2004; 2011; Коннов, Репина, 2015] число социальных групп, влияющих на работу университета, увеличивалось, оказывая влияние на цели и задачи менеджмента и формируя запрос к компетенции руководителя (табл. 1).

Таким образом, отвечая на вызовы внешней среды, университет постоянно наращивает список выполняемых им функций, и пропорционально увеличивается спектр компетенций, необходимых его руководителю.

В настоящее время внешняя среда меняется стремительно, генерируя новые вызовы, на которые должен реагировать университет. «Динамичная внешняя среда не позволяет остановиться на однажды сделанных изменениях методов управления вузом и его организационной структуры. Другими слова-

1. Руководитель вуза: этапы становления профессии

Таблица 1. **Социальные группы, влияющие на работу университета, в разных исторических моделях, и расширение компетенций руководителя**

Модель университета	Основные социальные группы	Последовательное расширение списка необходимых компетенций руководителя
Болонская модель (Болонский университет, основан в 1088 г.)	Студенты	Умение взаимодействовать со студентами на основе их интересов и требований, предоставляя качественное образование
Парижская модель (Парижский университет, основан в 1208 г.)	Высококвалифицированные преподаватели, способные не только обучать студентов, но и развивать научное знание, а также студенты	Умение привлекать и удерживать наиболее талантливых специалистов в области получения знаний и в области образования, понимание тенденций в развитии научного знания
Берлинская (гумбольдтовская) модель (Берлинский университет, основан в 1809 г.)	Студенты, преподаватели, исследователи, государство как основной заказчик специалистов определенных направлений и научного знания	Умение обеспечивать не только качественное образование, но и проведение исследований, а также эффективно взаимодействовать с государством [Андреев, 2009]
Американская модель (конец XIX в., в частности Университет Джонса Хопкинса, Университет Кларка, Стэнфордский университет, Чикагский университет [Коннов, Репина, 2015; Михайлова, 2010])	Студенты, преподаватели, исследователи, государство, а также промышленность и бизнес, взаимодействуя с которыми, университет коммерциализирует знания	Умение внедрять элементы предпринимательского подхода, в том числе и в сфере управления [Keller, 1983. P. 6–7], т. е. эффективный руководитель университета данного типа должен гарантировать достижение следующих основных целей: «преподавание, исследования и оказание услуг» [Кларк, 2011. С. 31]
Модель нового американского университета (Университет штата Аризона, начало XXI в. [Кроу, Дэббарс, 2017])	Студенты, преподаватели, исследователи, государство, промышленность и бизнес, а также взрослые профессионалы, проходящие переподготовку и повышение квалификации и составляющие новую для университета категорию студентов, представители и руководство местного сообщества, во взаимодействии с которыми университет решает социальные задачи территорий, частные и государственные предприятия, организующие инновационные проекты	«В таких университетах нередко происходит гибридизация миссий и функций вузов традиционных типов, а также комбинация различных организационных форм, наиболее подходящих для достижения многообразия запланированных целей и результатов» [Фруммин, 2017. С. 9–10]

ми, основное направление трансформации состоит в создании адаптивной системы управления университетом» [Грудзинский, 2004]. Структура управления университета существенно трансформируется [Keller, 1983], усложняется, в значительном числе случаев происходит разделение структур, отвечающих за научно-преподавательскую деятельность и за административные

вопросы [Альтбах, Салми, 2012], принятие наиболее важных решений передается на операционный уровень [Кларк, 2011. С. 29] — уровень менеджеров, новых представителей управленческой команды университета.

Переход управления от представителей научно-образовательной сферы к профессиональным управленцам получил название «менеджериализм» или «новый менеджериализм» — «принятие структурами общественного сектора тех организационных форм и технологий, управленческих практик и ценностей, которые существуют в секторе частного предпринимательства» [Дим, 2004. С. 44]. Данная управленческая модель основана на конкуренции как между университетами, так и между подразделениями и сотрудниками университета, в том числе за финансирование, а также на критериях продуктивности и эффективности, которые часто определяются количественно [Дим, 2004; Абрамов, 2011], т. е. на тех же показателях, которые характеризуют работу предприятий реального сектора экономики, бизнес-структур.

Возглавляя управляемый профессиональными менеджерами университет, ректор должен быть компетентен в вопросах институционального продвижения вуза, а значит — в области связей с общественностью, мобилизации финансовых средств, отношений с выпускниками и правительственными организациями. Дж. Слинкер считает, что вопрос о роли президента в институциональном развитии университета является фундаментальным вопросом высшего образования [Slinker, 1988]. Другой принципиальный для успешности деятельности университета вопрос, относящийся к компетенции ректора, — распределение полномочий между высшими управленческими органами в вузе. Разделение лидерства и руководящих функций между попечителями, президентом и преподавателями в современном американском университете анализируют Р. Легон, Дж. Ломбарди и Г. Роудс [Legon, Lombardi, Rhoades, 2013]. Несмотря на то что, как правило, в штате университета имеются сотрудники, специализирующиеся на фандрайзинге, президенты университетов и деканы играют ведущую роль в привлечении финансирования в университеты и осуществлении диверсификации источников финансирования, которая является одной из глобальных тенденций в сфере высшего образования [Hodson, 2010]. Одна из актуальных задач руководителей университетов — обеспечение успешного функционирования вуза как мультикультурного образовательного учреждения [Rosser, 1990].

Выстраивание внешней политики вуза — безусловная прерогатива ректора. Ведущим направлением этой политики в современном университете является интернационализация. На основании опроса 350 президентов университетов, вице-президентов и деканов из 33 стран и 65 университетов (в ис-

следовании принимали участие только вузы, связанные партнерскими отношениями с Университетом Южной Флориды) Дж. Салливан установил, что руководство глобальных университетов — вузов, в наибольшей степени интегрированных в глобальную научно-образовательную повестку, — воспринимает стратегию интернационализации как свой высший приоритет, а руководство международных, национальных и местных учреждений оценивает интернационализацию как приоритет среднего уровня [Sullivan, 2011].

М. Монахан и А. Шах исследовали модели лидерства, характерные для руководителей университетов категории Masters I¹ и колледжей, с помощью *Leadership Orientations (Self) Instrument* [Bolman, 2010]. В соответствии с четырехфакторной моделью лидерства Л. Болмана и Т. Дила руководители для решения сложных проблем используют несколько фреймов: структурный фрейм, фрейм кадрового ресурса, политический фрейм, символический фрейм. Результаты исследования показали, что одним из основных факторов, влияющих на стиль руководства, является численность студентов в учебном заведении: чем больше обучающихся в университете, тем чаще руководители пользовались более гибкой комбинированной моделью лидерства. Такая закономерность выбора модели лидерства объясняется тем, что по мере роста числа обучающихся увеличивается количество групп, с которыми необходимо эффективно взаимодействовать руководителю для решения расширяющегося спектра задач [Monahan, Shah, 2011].

С другой стороны, стиль лидерства не является объективно заданной характеристикой, это субъективная конструкция: она складывается из особенностей интерпретации президентом колледжа собственной лидерской роли, направлений деятельности вуза, которым он уделяет преимущественное внимание, предпочитаемых способов действий и отношения к жизни колледжа. На основании этих переменных А. Нойман и Э. Бенсимон создали типологию стилей лидерства президентов колледжей [Neumann, Bensimon, 1990].

Анализируя опыт Китая в развитии системы высшего образования, К. Кук уделила особое внимание предыдущему профессиональному опыту руководителей университетов как важному предиктору успешности вуза. Она подчеркивает, что профессиональное развитие профессорско-преподавательского и руководящего состава вузов, в особенности учеба за границей, являются основной стратегией китайского правительства в улучшении национальной системы образования [Cook, 2008].

¹ Университеты категории Masters I — университеты, которые либо не имеют докторантуры, либо проводят менее 20 докторских защит в год.

Кроме профессионального опыта, современные исследователи учитывают роль личностной и семейной составляющих в деятельности руководителей университетов и колледжей в США [Navice, Williams, 2005], гендерные различия в стиле управления университетов [Deem, Ozga, 1996] и другие личностные особенности, вносящие вклад в формирование стиля управления.

Повышение значимости университетов для формирования конкурентоспособности стран на современном этапе развития, значительное внимание к качеству образовательной и научной деятельности университетов обусловили рост интереса к изучению роли главы университета в его трансформации в ведущий мировой научно-образовательный центр. Значительное внимание данной тематике уделяют китайские [Liu Xian-jun, 2006; Hua, 2002] и малайзийские [Mabel Tan, Fatt Hee Tie, Yan Piaw Chua, 2014] исследователи.

Вклад ректора в трансформацию университета, его возможности влиять на изменение управленческой структуры, процессы интернационализации, повышение качества образования, развитие научной деятельности — темы, актуальные и для России, которая взяла курс на повышение конкурентоспособности своей системы высшего образования, ее интеграцию в мировое научно-образовательное пространство.

Серию исследований по изучению российского ректорского корпуса провел С. Д. Резник. В его работах рассматриваются различные аспекты деятельности ректоров в современных российских условиях [Резник, 2013], профессиональная и карьерная траектория ректоров [Резник, 2009], организация деятельности ректора [Резник, Фомин, 2013], самоконтроль при организации рабочего времени и роль личностной эффективности ректора в поддержании конкурентоспособности организации [Там же]. В результате автор пришел к выводу о наличии существенных резервов для дальнейшего улучшения деятельности руководящих кадров высших учебных заведений. Повысить профессионализм управления вузами, по мнению С. Д. Резника, могли бы, в частности, разработка профессиональных стандартов ректора, ежегодная аттестация кадрового резерва руководящего состава, повышение квалификации ректоров (расширение их компетенций) в сфере управления и экономики [Резник, 2013].

Э. В. Галажинский [2017] исследует компетенции российских ректоров в контексте модели университета третьего поколения. Основываясь на анализе интервью с ректорами, он выделяет два основных новых требования к современным ректорам: медийность, публичность ректора и целесообразность разделения позиций ректора и управленца-менеджера. Причиной возникновения новых требований является все возрастающая роль

университета в развитии региона, его участие в формировании актуальной региональной повестки, что отражается на изменении компетенций ректорского состава: «ректоры становятся фигурами, существенно определяющими социальную и политическую жизнь региона».

Таким образом, изучение профессиональных компетенций высшего руководящего состава университетов актуально как для теории, так и для практики образования, особенно в странах, где реализуются инициативы превосходства в области образования.

2. Дизайн исследования

Данное исследование основано на анализе информации о профессиональном опыте руководителей университетов, полученной из открытых источников, в том числе с сайтов вузов, персональных страниц руководителей университетов в интернете, в социальных сетях, а также наукометрических показателей в базе *Scopus* и на аналитической платформе *SciVal*. Данные собирались в период с 5 февраля по 9 марта 2018 г. по единой форме.

Собраны 93 профиля руководителей университетов: 52 профиля ректоров российских вузов и 41 профиль руководителей зарубежных вузов. Среди российских ректоров вузов выделены две группы: ректоры, возглавляющие университеты, входящие в Проект повышения конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров (Проект 5–100)² (21 профиль) и ректоры ведущих университетов РФ³, не входящих в Проект 5–100 (31 профиль).

Университеты Проекта 5–100 выбраны для участия в исследовании, поскольку в них осуществляется комплекс мероприятий по трансформации вуза в ведущий мировой научно-образовательный центр. Анализ компетенций ректоров данных университетов представляется важным в контексте обозначен-

² Проект реализуется во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», в соответствии с которым к 2020 г. должно быть обеспечено вхождение не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов.

³ В соответствии с ч. 10 ст. 11 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а также Указом Президента РФ от 9 сентября 2008 г. № 1332 «Об утверждении перечня федеральных государственных образовательных организаций высшего образования, которые вправе разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по всем уровням высшего образования».

Таблица 2. Распределение вузов, входящих в топ-100 институционального рейтинга QS World University Rankings 2018 г., по странам и количество рассматриваемых в исследовании профилей руководителей зарубежных университетов

Страна	Вузы страны в топ-100 рейтинга QS		Профили руководителей зарубежных вузов	
	Количество	Доля, %	Количество	Доля, %
США	31	31	12	29
Великобритания	16	16	7	17
Австралия	8	8	3	7
Китай	6	6	3	7
Япония	5	5	1	2
Гонконг	5	5	2	5
Корея	4	4	1	2
Швейцария	4	4	2	5
Канада	4	4	2	5
Германия	3	3	2	5
Франция	2	2	1	2
Швеция	2	2	0	0
Сингапур	2	2	2	5
Нидерланды	2	2	1	2
Дания	1	1	1	2
Бельгия	1	1	0	0
Россия	1	1	0	0
Тайвань	1	1	0	0
Аргентина	1	1	1	2
Ирландия	1	1	0	0
Общий итог	100	100	41	100

Источник: QS World University Rankings 2018.

Примечание: МГУ им. М. В. Ломоносова, входящий в топ-100 рейтинга QS, учитывался в исследовании в совокупности российских университетов.

ных целей по выводу университета на мировой уровень. Во вторую группу отобраны университеты из числа наиболее сильных российских научно-образовательных центров, нацеленных не только на повышение качества образования, но и на развитие науки, увеличение вклада в развитие региона и страны в целом.

Группу зарубежных вузов составляют университеты, входящие в первую сотню институционального рейтинга *QS World University Rankings 2018 г.*⁴, как определенный ориентир для российских университетов (табл. 2). Выделенная группа руководителей зарубежных университетов характеризует их общие черты вне зависимости от страновой специфики: расхождение показателей между выборкой и совокупностью всех руководителей университетов топ-100 рейтинга QS по каждой из стран составило не более 3%.

3. Результаты

3.1. Механизмы назначения руководителей университетов

Ключевые фигуры в университетском менеджменте в разных странах носят разные названия. В США, Японии и Франции главу исполнительного менеджмента называют президентом, в Швеции — ректором. В некоторых странах, например в Германии, глава исполнительного менеджмента может называться как ректором, так и президентом. Есть страны, в которых топ-менеджмент университета включает и ректора, и президента, например Нидерланды [Правдина и др., 2016]. В Англии функции административного руководства университетом, как правило, возлагаются на вице-канцлера [Филиппов, 1998].

Общих для всех стран правил выбора кандидатуры на должность руководителя университета нет. Тем не менее в большинстве вузов руководитель подотчетен коллективному органу управления вузом (совет, сенат, коллегия и т. п.) в отношении результатов деятельности вуза. В исследовании Всемирного банка, посвященном системе управления в высшем образовании, отмечается: «Важный смысл международных структурных реформ последнего времени заключается в том, что совет и руководитель вуза получают дополнительные полномочия, а национальные правительства настоятельно рекомендуют им адаптировать для своих целей управленческие модели, используемые в бизнесе» [Всемирный банк, 2004].

Государство в большинстве случаев играет существенную роль в финансировании университетов, поэтому оно заинтересовано в эффективном расходовании выделенных средств и стремится оказывать влияние как на систему управления в университете в целом, так и на процедуры выбора его руководителя.

Непосредственное назначение руководителя университета министерством практикуется в Венгрии. Также через утверждение государством, но в той или иной степени опосредованное коллегиальным органом (советом) университета, проходят ру-

⁴ QS World University Rankings. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>.

ководители университетов в Австрии, Германии, Швеции. К этой группе стран относится и Россия.

Процедура выбора руководителя государственного университета в России регламентируется ст. 51 Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и уставом образовательного учреждения. Согласно закону возможны четыре варианта назначения руководителя государственной образовательной организации высшего образования:

- избирается на общем собрании вуза с последующим утверждением учредителем;
- назначается учредителем образовательной организации;
- назначается Президентом Российской Федерации;
- назначается Правительством Российской Федерации.

Некоторые ведущие российские вузы имеют особый правовой статус. Так, согласно Федеральному закону от 10 ноября 2009 г. № 259-ФЗ «О Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова и Санкт-Петербургском государственном университете» ректоры данных университетов назначаются на должность только Президентом РФ. В соответствии с Постановлением Правительства от 16 января 2014 г. № 33 «О порядке назначения ректоров подведомственных Правительству Российской Федерации образовательных организаций» ректоры Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Российской академии живописи, ваяния и зодчества Ильи Глазунова, а также Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» назначаются Правительством Российской Федерации.

Частные образовательные организации вправе самостоятельно определять процедуры назначения руководителей.

В Великобритании, США и Франции университеты самостоятельно выбирают себе руководителей на основании решения коллегиального органа. В некоторых странах руководителя университета избирают прямым голосованием сотрудники, например в Испании, Италии, Финляндии (рис. 1).

Независимо от механизма назначения руководителя университета требования к их отбору во многих случаях совпадают. Часто необходимым условием выдвижения кандидата на должность руководителя вуза является наличие у него должности профессора и степени доктора наук. В некоторых странах, например в Бельгии, Сербии, Польше, руководитель вуза может избираться только из числа сотрудников университета. В других странах, например в США, Великобритании, Китае, на высшие руководящие должности в университете приглашаются специалисты или бывшие руководители из других университетов.

Рис. 1. Процедуры назначения руководителя университетов в некоторых странах мира



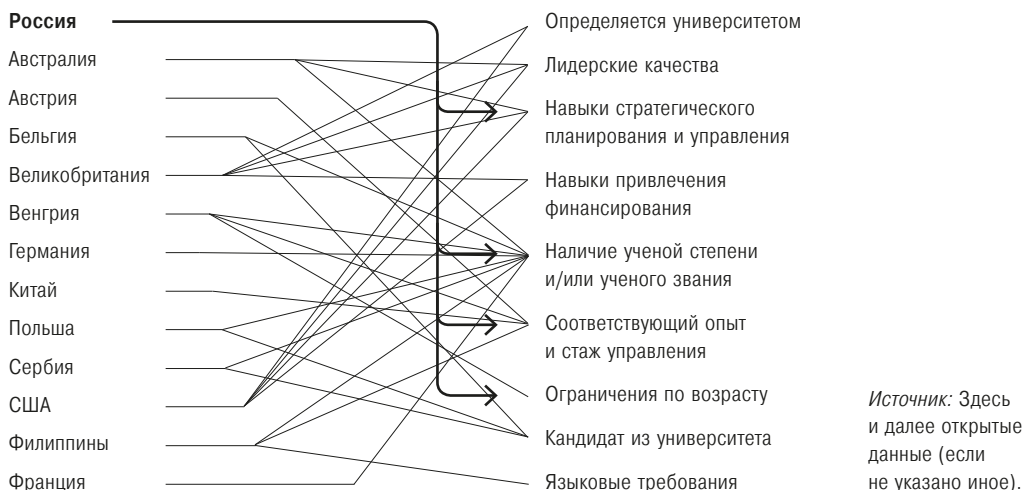
Источник:
University Autonomy in Europe III, 2017, <https://eua.eu/resources/publications/351:university-autonomy-in-europe-iii-country-profiles.html>; Election Procedures of Higher Education Institution Rectors, 2013, <http://www.mrk.hu/wp-content/uploads/2013/05/Eu-Comparison.pdf>

Требования к квалификации руководителей российских вузов указаны в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, в разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования». Согласно данному документу претенденту на должность руководителя вуза необходимы:

- «высшее профессиональное образование, дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, управления проектами, менеджмента и экономики;
- наличие ученой степени и ученого звания;
- стаж научной или научно-педагогической работы не менее пяти лет»⁵.

⁵ Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

Рис. 2. Квалификационные требования к должности руководителя университета в странах мира



Квалификационные требования к должности руководителя университета в разных странах представлены на рис. 2.

Процедуры и сложившая практика назначения руководителей в российских вузах и в университетах, входящих в топ-100 общего рейтинга QS (прежде всего в США и Великобритании, которые по количеству университетов в обозначенном рейтинговом диапазоне являются лидерами), различаются.

Наиболее часто руководитель вуза назначался из числа сотрудников в университетах — участниках Проекта 5–100. В других ведущих российских университетах также достаточно широко распространена такая практика. А среди руководителей университетов, входящих в топ-100 общего рейтинга QS, только каждый третий ранее был сотрудником университета, который он сейчас возглавляет (рис. 3).

Как в российской, так и в международной практике, если ректор назначается из числа сотрудников вуза, чаще всего это бывает проректор. Достаточно распространенным в международной практике является назначение руководителей университетов из числа деканов — около 33,3%. В России данная практика встречается значительно реже (рис. 4).

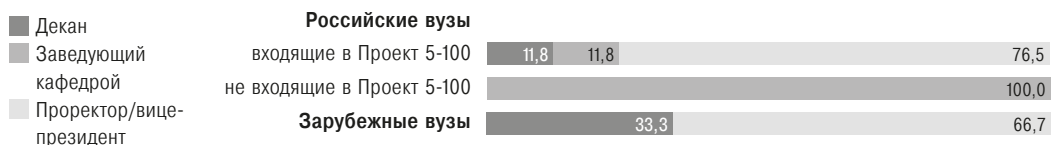
К базовым характеристикам руководителей университета относятся возраст, ученая степень и ученое звание, научно-педагогический стаж, а также стаж работы руководителем университета: они позволяют проанализировать накопленный опыт

3.2. Базовые характеристики руководителей университета

Рис. 3. Доля руководителей вузов, назначенных из числа сотрудников вуза, %



Рис. 4. Должности, с которых назначаются руководители вузов из числа сотрудников вуза, %



деятельности как в академической сфере, так и в сфере административного управления академическим учреждением.

Так же как и во многих странах, в России действуют ограничения по возрасту для руководящих работников вузов. Максимальный возраст для ректора составляет 65 лет, однако по представлению ученого совета вуза «учредитель имеет право продлить срок пребывания ректора в своей должности до достижения им возраста 70 лет»⁶. Медианное значение возраста руководителей зарубежных вузов сопоставимо с медианным значением возраста их российских коллег: данный показатель у руководителей зарубежных вузов составляет 60,3 года, у ректоров российских вузов — участников Проекта 5–100 — 60,8 года, у ректоров вузов, не входящих в Проект 5–100, — 59,6 года (рис. 5).

Все руководители ведущих зарубежных университетов имеют ученую степень доктора наук⁷ и звание профессора. Среди российских ректоров вузов — участников Проекта 5–100 около 15% имеют ученую степень кандидата наук и ученое звание доцента. Среди руководителей вузов, не входящих в Проект 5–100, доля кандидатов наук и доцентов составляет 12 и 16% соответственно (табл. 3).

Руководители вузов, как правило, имеют продолжительный научно-педагогический стаж. Медианное значение для руково-

⁶ В ред. федеральных законов от 2 июля 2013 г. № 185-ФЗ, от 22 декабря 2014 г. № 443-ФЗ.

⁷ За рубежом в подавляющем числе случаев доктором наук считается специалист, защитивший PhD-диссертацию после обучения в аспирантуре (аналог в России — кандидат наук).

Рис. 5. **Возраст руководителей российских и зарубежных университетов, лет**

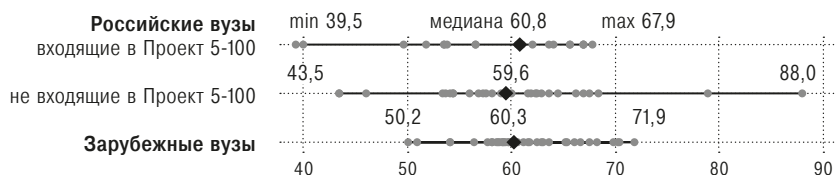


Таблица 3. **Ученая степень и ученое звание руководителей вузов, %**

	Российские вузы		Зарубежные вузы
	входящие в Проект 5-100	не входящие в Проект 5-100	
Доктор наук	85	88	100
Кандидат наук	15	12	
Профессор	85	84	100
Доцент	15	16	

Источник: Открытые данные.

дителей зарубежных вузов составило 32 года, у российских руководителей вузов данный показатель несколько меньше: у руководителей вузов Проекта 5–100 — 29 лет, у ректоров вузов, не входящих в Проект 5–100, — 25 лет (рис. 6).

Такая характеристика ректора, как стаж его работы руководителем университета, который он в настоящий момент возглавляет, позволяет оценить взаимосвязь между длительностью нахождения ректора на руководящей должности и пребыванием вуза в категории университетов-лидеров. Стаж работы руководителем университета может также являться косвенным индикатором управленческих компетенций руководителя. Российские ректоры имеют солидный опыт руководства университетами. Так, медианное значение стажа работы в должности руководителя для ректоров вузов Проекта 5–100 составляет 8 лет, для ректоров вузов, не входящих в Проект 5–100, — 6,3 года. Таким образом, многие российские ректоры занимают свой пост более одного срока подряд, а среди ректоров университетов Проекта 5–100 данный показатель приближается к двум срокам. В зарубежных университетах-лидерах практика длительного нахождения одного человека на должности руководителя не полу-

Рис. 6. Научно-педагогический стаж руководителей вузов, лет

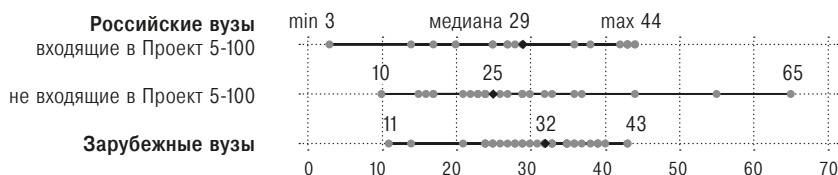
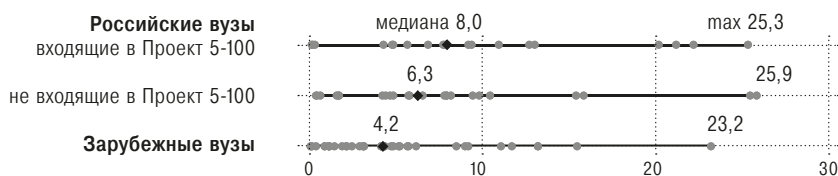


Рис. 7. Стаж работы руководителем университета, лет



чила распространения: соответствующее медианное значение составляет 4,2 года (рис. 7).

3.3. Компетенции руководителей университетов в сфере науки

Одним из основных направлений деятельности университета, стремящегося стать ведущим научно-образовательным центром, является проведение научных, в том числе междисциплинарных, исследований, которые требуют привлечения специалистов из разных областей. Руководителю такого университета необходимы компетенции в сфере науки.

Практически все (97,5%) главы иностранных университетов работали в научных организациях, причем 87,5% занимали руководящие должности. Возможно, такие высокие показатели связаны, в частности, с достаточно широким распространением в мире практики функционирования научных центров в тесной взаимосвязи с образовательными учреждениями. Что касается российских ректоров, то половина руководителей вузов Проекта 5–100 работали в научных организациях, в том числе 42% занимали в них руководящие позиции. Треть ректоров вузов, не участвующих в Проекте 5–100, также имеют опыт работы в научной организации, и 26% — на руководящих позициях (рис. 8).

Еще одной характеристикой, свидетельствующей о научной компетенции ректора, является наличие у него опыта руководства научным журналом. Руководители зарубежных университетов, входящих в топ-100 общего рейтинга QS, чаще, чем их российские коллеги, занимают или занимали такую должность (рис. 9).

О вовлеченности руководителя вуза в научную деятельность свидетельствуют наукометрические показатели, в частности ин-

Рис. 8. Наличие опыта работы руководителей вузов в научной организации, в том числе на руководящих позициях, %

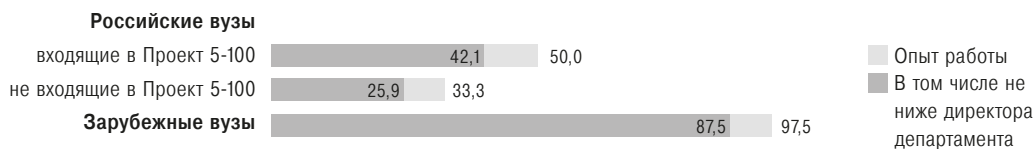
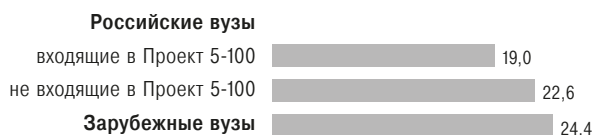


Рис. 9. Наличие опыта руководства научным журналом, %



декс Хирша. Несмотря на то что значение этого индекса зависит от области, в которой работает ученый, представляется возможным использовать его для сравнения уровня научной компетенции руководителей учреждений, так как в данном случае речь идет об усредненном (медианном) показателе по разным и достаточно большим группам университетов.

У руководителей зарубежных университетов, входящих в топ-100 общего рейтинга QS, медианное значение индекса Хирша в несколько раз выше, чем у российских ректоров (рис. 10). Такой разрыв, во-первых, свидетельствует о значительно большей видимости для мирового научного сообщества результатов исследований зарубежных руководителей университетов, а во-вторых, о более сильной вовлеченности зарубежных руководителей университетов в научную работу.

Медианное значение нормализованного индекса цитирования за период 1996–2017 гг.⁸ у руководителей зарубежных вузов, входящих в топ-100, более чем в 3 раза превышает аналогичный показатель ректоров ведущих российских университетов (рис. 11). Проводя такие сравнения, необходимо, однако, учитывать тот факт, что большинство ректоров российских вузов начали публиковаться в научных журналах, проиндексированных международными базами данных, недавно.

⁸ Аналитическая платформа SciVal не дает возможности анализа ранее 1996 г.

Рис. 10. Индекс Хирша руководителей вузов

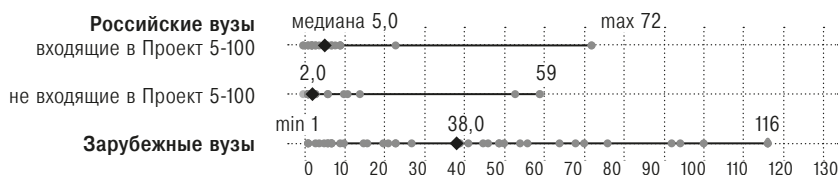
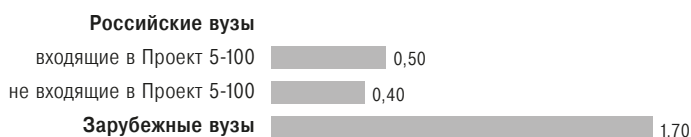


Рис. 11. Нормализованный индекс цитирования руководителей вузов (FWCI), 1996–2017 гг. (медиана)



Источник: SciVal, 2018.

3.4. Компетенции руководителей университетов в сфере интернационализации

Современный университет, чтобы быть признанным на мировом уровне, должен встраиваться в глобальные сети студенческой и академической мобильности, циркуляции научного знания, образовательных траекторий. Международный опыт работы руководителя вуза может расширять его возможности по интеграции университета в глобальное научное сообщество.

У руководителей зарубежных университетов, входящих в группу лидеров, намного больше опыта международного взаимодействия, чем у российских ректоров. Во-первых, среди них гораздо больше тех, кто работал за рубежом (рис. 12). Во-вторых, у руководителей зарубежных университетов значительно выше, чем у российских ректоров, доля публикаций с международным участием, являющаяся показателем опыта выстраивания взаимодействий с зарубежными научно-образовательными центрами в исследовательской деятельности.

В среднем (медианное значение) более четверти всех публикаций руководителей зарубежных вузов, входящих в топ-100, за период 1996–2017 гг. приходится на публикации с международным участием. Среди ректоров университетов Проекта 5–100 данный показатель приближается к 6%, среди ректоров российских университетов вне Проекта 5–100 он практически в 2 раза меньше — чуть более 3% (табл. 4). Очевидно, что ректоры университетов Проекта 5–100, несмотря на отсутствие в большинстве случаев опыта работы за рубежом, активно встраиваются в международную повестку, инициируя проведение совместных научных исследований, участвуя в международных коллаборациях, результатом чего являются совместные публикации.

Рис. 12. Доля руководителей вузов, имеющих опыт работы за рубежом⁹, %

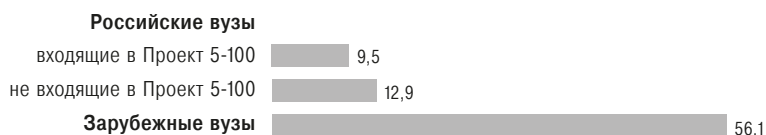


Таблица 4. Доля публикаций с международным участием у руководителей вузов, 1996–2017 гг.

	Медиана, int.collab	Максимальная доля, int.collab, %
Российские вузы		
входящие в Проект 5–100	5,90	100
не входящие в Проект 5–100	3,35	66,8
Зарубежные вузы	27,50	89

Источник: SciVal, 2018.

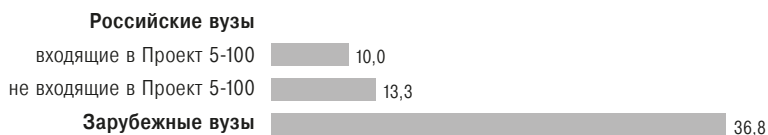
Современный руководитель университета должен уметь выстраивать работу по привлечению финансирования в вуз. Опыт работы в бизнесе может способствовать развитию данной компетенции. У российских ректоров такого опыта меньше, чем у их зарубежных коллег. Опыт работы в бизнесе на должности не ниже директора департамента имеют 36,8% руководителей ведущих зарубежных вузов. Бизнес-опыт руководителя среднего и высшего звена имеют 10% ректоров, возглавляющих вузы — участники Проекта 5–100, и 13,3% ректоров вузов, не входящих в этот Проект (рис. 13).

Поскольку значительную долю финансирования в большинстве вузов составляют средства, получаемые от государства (в том числе через различные конкурсные механизмы), важной компетенцией для руководителей вузов является умение налаживать взаимодействие с государственными структурами. Опыт работы в структурах органов власти или при этих структурах позволяет лучше понять механизмы функционирования государственных учреждений, что способствует повышению результативности сотрудничества с ними. Более половины руководителей вузов (52,4%), входящих в Проект 5–100, имеют опыт

3.5. Компетенции руководителей университетов в выстраивании партнерских взаимодействий, диверсификации источников финансирования

⁹ Опытом работы за рубежом в данном случае считается опыт работы в стране, отличной от той, в которой ректор на данный момент возглавляет университет.

Рис. 13. Наличие опыта работы руководителей вузов в бизнесе на должности не ниже директора департамента, %



работы в структурах или при структурах органов власти, в том числе 23,8% — на государственной службе. Для ректоров вузов, не входящих в Проект 5–100, эти показатели соответственно составляют 48,4 и 35,5%¹⁰. Среди руководителей зарубежных университетов меньше имеющих опыт работы в структурах или при структурах органов власти — возможно, вследствие того, что непосредственное влияние государства на научно-образовательную сферу в странах, где расположены университеты-лидеры, слабее, чем в России. Их опыт ограничивается работой в различных советах при органах власти, в которые руководителей вузов привлекают в качестве экспертов (рис. 14).

Важной компетенцией руководителя университета является выстраивание взаимодействий с другими университетами. Опыт работы в других университетах облегчает такое взаимодействие, поскольку обогащает руководителя знанием специфики деятельности разных учреждений высшего образования и расширяет круг его профессиональных контактов. Около 88% руководителей зарубежных вузов ранее работали в другом вузе. Среди российских ректоров данная практика менее популярна: соответствующий показатель составил 33% (рис. 15).

4. Заключение Результаты проведенного исследования позволяют создать усредненный портрет российского и зарубежного руководителя университета.

Российский ректор обладает значительными компетенциями в академической сфере (доктор наук, профессор), имеет продолжительный научно-педагогический стаж, долгое время проработал в университете, который сейчас возглавляет. Он в значительном числе случаев имеет опыт работы в научных организациях и в/при структурах органов власти, что помогает ему выстраивать взаимоотношения с ними. Вместе с тем в подав-

¹⁰ Из расчета были исключены ректоры, являющиеся государственными служащими или приравнивающиеся к государственным служащим, но не имеющие опыта работы в структурах или при структурах органов власти.

Рис. 14. Опыт работы руководителей вузов в структурах или при структурах органов власти, %

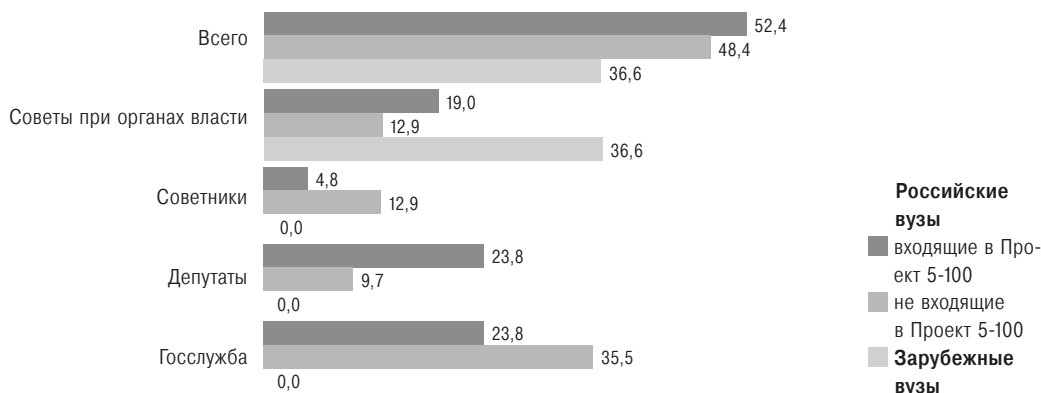
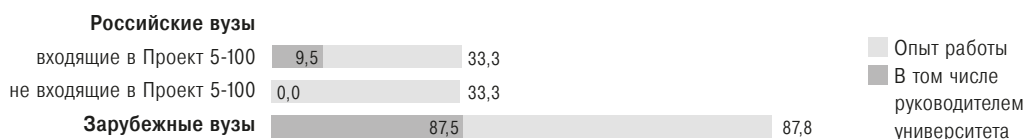


Рис. 15. Опыт работы руководителей вузов в другом университете, в том числе на должности руководителя, %



ляющем большинстве случаев у него нет опыта работы в других университетах, в бизнес-структурах, а также за рубежом. Таким образом, ректор российского вуза имеет высокие компетенции (в том числе и основанные на опыте работы в различных организациях) только в некоторых областях, а также сильно «привязан» к своему университету.

Нацеленность университетов — участников Проекта 5–100 на достижение академических показателей, характерных для ведущих мировых научно-образовательных центров, учет и усвоение мирового опыта и лучших практик позволили их ректорскому составу нарастить компетенции в области научно-исследовательской деятельности. По показателям компетенций в сфере науки они значительно уступают ректорам зарубежных университетов, входящих в топ-100 общего рейтинга QS, но по большинству из них превосходят ректоров ведущих российских вузов, не участвующих в Проекте 5–100. Таким образом, стоящие перед университетом цели определяют компетенции его руководителя, даже в краткосрочной перспективе. Существуют и другие различия между опытом и компетенциями ректорского состава университетов Проекта 5–100 и ведущих

российских университетов вне Проекта. Так, в подавляющем большинстве случаев ректоры университетов Проекта 5–100 ранее работали в университете, который они сейчас возглавляют, среди ректоров других российских вузов данный показатель существенно ниже (около 50%). Более трети ректоров российских университетов вне Проекта 5–100 имеют опыт работы в органах власти, среди ректорского корпуса университетов Проекта 5–100 данный показатель в 1,5 раза ниже.

Руководитель зарубежного университета, входящего в топ-100 общего рейтинга QS, в подавляющем большинстве случаев пришел в университет, который он возглавляет, со стороны, он обладает существенными компетенциями в образовательной и научной сфере, имеет опыт работы за рубежом, а также научного взаимодействия с зарубежными партнерами. В значительном числе случаев ранее он работал в реальном секторе экономики, бизнесе, а также привлекался органами власти в качестве эксперта — работал или работает сейчас в советах при структурах органов власти. Таким образом, руководитель зарубежного университета обладает широким спектром компетенций в различных областях, профессионально мобилен, легко адаптируется к новым условиям.

Суммируя основные разрывы в компетенциях между руководителями зарубежных университетов и российскими ректорами, можно определить основные отличия руководителей зарубежных университетов:

- наличие опыта работы за рубежом, взаимодействия с зарубежными партнерами в научной сфере;
- наличие опыта работы в учреждениях разного типа — в научных организациях, других университетах, в бизнес-структурах;
- наличие значительного опыта в проведении научно-исследовательской работы;
- отсутствие опыта работы в вузе, который в настоящий момент возглавляют;
- меньший стаж работы руководителем в университете, который возглавляют.

Как и зарубежные руководители университетов, российские ректоры обладают высокими компетенциями в академической сфере: имеют существенный научно-педагогический стаж, ученую степень доктора наук и ученое звание профессора. В данной области у них достаточно компетенций для трансформации университета в ведущий мировой научно-образовательный центр.

Таким образом, с целью подготовки кадрового резерва для российского ректорского корпуса предполагаемым претендентам необходимо наращивать компетенции по всему спектру на-

правления деятельности современного университета, в том числе в области предпринимательства и интернационализации. Вместе с тем представляется целесообразным не только заимствовать зарубежные практики, но и опираться на опыт эффективных российских ректоров, которые уже добились значительных успехов в трансформации возглавляемых ими университетов в научно-образовательные центры, признанные мировым академическим сообществом, в том числе в определенных научных областях. Проведенное исследование необходимых направлений профессионального развития управленцев в сфере высшего образования позволит более детально определить перечень компетенций и навыков, которыми должен обладать эффективный российский ректор (приложение 1).

1. Абрамов Р. Н. (2011) Менеджериализм и академическая профессия. Конфликт и взаимодействие // Социологические исследования. № 7. С. 37–47.
2. Абрамов Р. Н. (2007) Менеджериализм: экономическая идеология и управленческая практика // Экономическая социология. Т. 8. № 2. С. 92–101.
3. Альтбах Ф. Дж., Салми Д. (ред.) (2012) Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса. М.: Весь Мир.
4. Андреев А. Ю. (2009) Российские университеты XVIII — первой половины XIX в. в контексте университетской истории Европы. М.: Знак.
5. Арыстанбекова А. Т. (2008) Экономика, основанная на знаниях // Мировая экономика и международные отношения. № 6. С. 30–33.
6. Бережная Ю. Н., Гуртов В. А. (2009) Динамика распределения возрастных категорий руководителей вузов // Высшее образование в России. № 12. С. 86–90.
7. Виссема Й. Г. (2016) Университеты третьего поколения: управление университетом в переходный период. М.: Олимп-Бизнес.
8. Всемирный банк (2004) Система управления в секторе высшего образования: сравнительный анализ и возможные варианты стратегии для Российской Федерации. <http://www.psihdocs.ru/upravleniya-v-sektore-visshego-obrazovaniya.html>
9. Галажинский Э. В. (2017) Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании // Университетское управление: практика и анализ. Т. 21. № 2. С. 6–8.
10. Грудзинский А. О. (2004) Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. № 1. С. 9–20.
11. Дагаев А. С. (2008) Экономика знаний в информационном обществе // Информационное общество. № 5–6. С. 40–42.
12. Дим Р. (2004) «Новый менеджериализм» и высшее образование: управление качеством и продуктивностью работы в университетах Великобритании // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 3. С. 44–56.
13. Кларк Б. Р. (2011) Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом ВШЭ.

Литература

14. Кларк Б. Р. (2011) Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе. М.: Изд. дом ВШЭ.
15. Клейнер Г. Б. (2005) Становление общества знаний в России: социально-экономические аспекты // *Общественные науки и современность*. № 3. С. 56–69.
16. Коннов В., Репина М. (2015) Эволюция моделей университетского управления от *studium generale* до «предпринимательского университета» // *Международные процессы*. Т. 13. № 1. С. 35–47.
17. Кроу М., Дэбарс У. (2017) Модель нового американского университета. М.: Изд. дом ВШЭ.
18. Максаковский В. П. (2012). Экономика знаний. Смоленск: Универсум.
19. Мильнер Б. З. (2008) Управление знаниями в современной экономике. М.: Институт экономики РАН.
20. Михайлова Я. Ю. (2010) Формирование системы высшего образования США // *Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке*. № 1. С. 95–99.
21. Правдина М. А., Груздев И. А., Терентьев Е. А., Ступникова М. Н. (2016) Функционирование коллегиальных управленческих органов с общественным участием в университетах зарубежных стран. М.: НИУ ВШЭ.
22. Резник С. Д. (2009) Карьера ректора: какой ей быть? // *Университетское управление: практика и анализ*. № 5. С. 7–14.
23. Резник С. Д., Фомин Г. Б. (2013) Организация деятельности ректора высшего учебного заведения // *Вестник КемГУ*. Т. 1. № 1. С. 279–283.
24. Резник С. Д. (2012) Организация, планирование и самоконтроль личной деятельности ректора // *Университетское управление: практика и анализ*. № 2. С. 80–93.
25. Резник С. Д. (ред.) (2013) Ректоры России: система и механизмы профессионального становления. М.: НИЦ ИНФРА-М.
26. Филиппов В. М. (1998) Сравнительный анализ систем управления в вузах, организации и экономики образования // *Университетское управление: практика и анализ*. № 1. С. 28–37.
27. Фрумин И. (2017) Почему эта книга будет интересна российскому читателю. Предисловие к книге М. Кроу и У. Дэбарса «Модель нового американского университета». М.: Изд. дом ВШЭ.
28. Adida V., Pereira O., De Marneffe O., Quisquater J. (2009) Electing a University President Using Open-Audit Voting: Analysis of Real-World Use of Helios // *EVT/WOTE'09 Proceedings of the 2009 Conference on Electronic Voting Technology/Workshop on Trustworthy Elections (Montreal, Canada, August 10–11, 2009)*. Berkeley, CA: USENIX Association. P. 10.
29. Bolman L. (2010) Research Using or Influenced by Bolman & Deal's Four Frames. http://www.leebolman.com/four_frame_research.htm
30. Bolman L., Deal T. (1990) *Leadership Orientations (Self): Brookline, MA: Leadership Frameworks*.
31. Cook C. E. (2008) Study Abroad for Chinese University Presidents: How China is Reforming Higher Education // *Change: The Magazine of Higher Learning*. Vol. 40. No 3. P. 32–39.
32. Deem R., Ozga J. (1996) Coping with Crises and Changing Engendered Cultures: Feminist Academic Managers in UK Higher Education. Paper presented at the Society for Research into Higher Education Conference «Working in Higher Education» (Cardiff, December 1996).
33. Deem R., Ozga J. (2004) Women Managing for Diversity in a Post Modern World // C. Marshall (ed.) *Feminist Critical Policy Analysis: A Perspective from Post Secondary Education*. London; New York: Falmer Press. P. 25–40.

34. De Ridder-Symoens H. (ed.) (1992) *A History of the University in Europe. Vol. I. Universities in the Middle Ages*. Cambridge: Cambridge University.
35. De Ridder-Symoens H. (ed.) (1996) *A History of the University in Europe. Vol. II. Universities in Early Modern Europe (1500–1800)*. Cambridge: Cambridge University.
36. Havice P. A., Williams F. K. (2005) *Achieving Balance: Lessons Learned from University and College Presidents* // *College Student Affairs Journal*. Vol. 24. No 2. P. 128–136.
37. Hodson J. B. (2010) *Leading the Way: The Role of Presidents and Academic Deans in Fundraising* // *New Directions for Higher Education*. No 149. P. 39–49.
38. Hua H. A. N. (2002) *President and Educator: Belief and Power of Management* // *Journal of Higher Education*. Vol. 23. No 5. P. 53–56.
39. Mabel Tan, Fatt Hee Tie, Yan Piaw Chua (2014) *Leadership Orientations of an Educational Leader in a Private University in Malaysia* // *Procedia—Social and Behavioral Sciences*. No 114. P. 681–686.
40. Keller G. (1983) *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University.
41. Legon R., Lombardi J. V., Rhoades G. (2013) *Leading the University: The Roles of Trustees, Presidents, and Faculty* // *Change: The Magazine of Higher Learning*. Vol. 45. No 1. P. 24–32.
42. Liu Xian-jun (2006) *University President and Strategy—Several Problems Needed to Be Studied in the University Strategy Administration of China* // *Journal of Higher Education*. Vol. 27. No 6. P. 1–7.
43. Monahan M. L., Shah A. J. (2011) *Having the Right Tools: The Leadership Frames of University Presidents* // *The Coastal Business Journal*. Vol. 10. No 1. P. 14–30.
44. Neumann A., Bensimon E. M. (1990) *Constructing the Presidency: College Presidents' Images of Their Leadership Roles. A Comparative Study* // *The Journal of Higher Education*. Vol. 61. No 6. P. 678–701.
45. OECD (1996) *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD.
46. Rosser J. M. (1990) *The Role of the University President in Realizing the Multicultural University* // *American Behavioral Scientist*. Vol. 34. No 2. P. 223–231.
47. Rüegg W. (ed.) (2004) *A History of the University in Europe. Vol. III. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800–1945)*. Cambridge: Cambridge University.
48. Rüegg W. (ed.) (2011) *A History of the University in Europe. Vol. IV. Universities Since 1945*. Cambridge: Cambridge University.
49. Slinker J. M. (1988) *The Role of the College or University President in Institutional Advancement*. (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University.
50. Sullivan J. (2011) *Global Leadership in Higher Education Administration: Perspectives on Internationalization by University Presidents, Vice-Presidents and Deans*.

Приложение 1
Глобальные
тенденции в выс-
шем образовании
и формирование
новых профессио-
нальных
компетенций
руководителей
университетов



The Modern Rector: Competencies Required in the Global Academic Marketplace

Pavel Zhdanov

Candidate of Science in Politics, Specialist of the Department of Analytics and Monitoring of the State Autonomous Sociological Research Center. E-mail: zhdanov@5top100.ru

Authors

Irina Trostyanskaya

Candidate of Science in Politics, Head of the Analytical Research Department of the State Autonomous Sociological Research Center. E-mail: trostyanskaya@sociocenter.info

Andrey Barsukov

Head of the Department of Analytics and Monitoring of the State Autonomous Sociological Research Center. E-mail: barsukov@5top100.ru

Nadezhda Polikhina

Acting Director of the State Autonomous Sociological Research Center. E-mail: polihina@sociocenter.info

Address: 50a/8, Zemlyanoy Val Str., Moscow, 109004, Russian Federation.

The article presents the results of studying the competencies of university leaders, including those that ensure university effectiveness in the global academic marketplace. Rector appointment and selection procedures are analyzed across countries. The study uses pre-collected data on careers of 93 university leaders, of which 52 are in charge of Russia's leading universities (including 21 Project 5–100 institutions) and 41 govern foreign universities ranked in the top 100 of the QS World University Rankings® 2018. The following parameters are analyzed as constituent parts of university leaders' rectorship experience: working abroad experience, business work experience as Head of Department or higher, academic work experience including top management positions, scientometric indicators, work experience in public service, age, years of teaching and research experience, years of university leadership experience, years of rectorship at another university. Significant differences have been revealed in the competencies possessed by university leaders in Russia and abroad. The rectors of top foreign universities have a more diverse experience in varied fields necessary to ensure university effectiveness, and they also demonstrate higher career mobility.

Abstract

higher education institution rector, rectorship, global university governance experience, university management competencies, management in education, Project 5–100.

Keywords

Abramov R. (2007) Menedzherializm: ekonomicheskaya ideologiya i upravlencheskaya praktika [Managerialism: Economic Ideology and Managerial Practice]. *Economic Sociology*, vol. 8, no 2, pp. 92–101.

Abramov R. (2011) Menedzherializm i akademicheskaya professiya. Konflikt i vzaimodeystvie [Managerialism and the Academic Profession: Conflict and Interplay]. *Sociological Studies*, no 7, pp. 37–47.

Adida B., Pereira O., De Marneffe O., Quisquater J. (2009) Electing a University President Using Open-Audit Voting: Analysis of Real-World Use of Helios. EVT/WOTE'09 Proceedings of the *Conference on Electronic Voting Tech-*

References

- nology/Workshop on Trustworthy Elections (Montreal, Canada, August 10–11, 2009), Berkeley, CA: USENIX Association, p. 10.
- Altbach Ph. G., Salmi J. (eds) (2012) *Doroga k akademicheskomu sovershenstvu: stanovlenie issledovatel'skikh universitetov mirovogo klassa* [The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities]. Moscow: Ves Mir.
- Andreev A. (2009) *Rossiyskie universitety XVIII—pervoy poloviny XIX v. v kontekste universitetskoj istorii Evropy* [Russian Universities of the 18th–First Half of the 19th Century in the Context of the History of the University in Europe]. Moscow: Znak.
- Arystanbekova A. (2008) *Ekonomika, osnovannaya na znaniyakh* [Knowledge-Based Economy]. *World Economy and International Relations*, no 6, pp. 30–33.
- Berezhnaya J., Gurtov V. (2009) *Dinamika raspredeleniya vozrastnykh kategoriy rukovoditeley vuzov* [Dynamics of Age Categories Distribution of Heads of Higher Educational Institutions]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, no 12, pp. 86–90.
- Bolman L. (2010) *Research Using or Influenced by Bolman & Deal's Four Frames*. Available at: http://www.leebolman.com/four_frame_research.htm (accessed 10 April 2019).
- Bolman L., Deal T. (1990) *Leadership Orientations (Self)*. Brookline, MA: Leadership Frameworks.
- Clark B. R. (2011) *Sozdanie predprinimatelskikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creating Entrepreneurial universities: Organizational Pathways of Transformation]. Moscow: HSE.
- Clark B. R. (2011) *Sistema vysshego obrazovaniya: akademicheskaya organizatsiya v kross-natsionalnoy perspective* [The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective]. Moscow: HSE.
- Cook C. E. (2008) Study Abroad for Chinese University Presidents: How China is Reforming Higher Education. *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 40, no 3, pp. 32–39.
- Crow M. M., Dabars W. B. (2017) *Model novogo amerikanskogo universiteta* [Designing the New American University]. Moscow: HSE.
- Dagaev A. (2008) *Ekonomika znaniy v informatsionnom obshchestve* [Knowledge Economy and the Information Society: Ten Years Later]. *Information Society*, no 5–6, pp. 40–42.
- Deem R. (2004) "Novy menedzherializm" i vysshee obrazovanie: upravlenie kachestvom i produktivnostyu raboty v universitetakh Velikobritanii ["New Managerialism" and Higher Education: The Management of Performances and Cultures in Universities in the United Kingdom]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 3, pp. 44–56.
- Deem R., Ozga J. (1996) *Coping with Crises and Changing Engendered Cultures: Feminist Academic Managers in UK Higher Education*. Paper presented at the Society for Research into Higher Education Conference "Working in Higher Education" (Cardiff, December 1996).
- Deem R., Ozga J. (2004) Women Managing for Diversity in a Post Modern World. *Feminist Critical Policy Analysis: A Perspective from Post Secondary Education* (ed. C. Marshall), London; New York: Falmer, pp. 25–40.
- De Ridder-Symoens H. (ed.) (1992) *A History of the University in Europe. Vol. I. Universities in the Middle Ages*. Cambridge: Cambridge University.
- De Ridder-Symoens H. (ed.) (1996) *A History of the University in Europe. Vol. II. Universities in Early Modern Europe (1500–1800)*. Cambridge: Cambridge University.
- Filippov V. (1998) *Sravnitelny analiz sistem upravleniya v vuzakh, organizatsii i ekonomiki obrazovaniya* [Comparative Analysis of University Governance

- Systems, Organization and Economics of Education]. *University Management: Practice and Analysis*, no 1, pp. 28–37.
- Froumin I. (2017) *Pochemu eta kniga budet interesna rossiyskomu chitatelyu. Predislovie k knige M. Krou i U. Debarsa "Model novogo amerikanskogo universiteta"* [Why This Book Is Going to Be of Interest to the Russian Reader. A Foreword to Designing the New American University by Michael M. Crow and William B. Dabars]. Moscow: HSE.
- Galazhinsky E. (2017) Vostrebovannye kompetentsii rukovoditeley universitetov: mirovye trendy vs rossiyskie protsessy v obrazovanii [In-Demand Competencies of University Leaders: Global Trends vs Russian Practices]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 21, no 2, pp. 6–8.
- Grudzinsky A. (2004) Strategicheskoe upravlenie universitetom: ot plana k innovatsionnoy missii [Strategic Management of Universities: From Plan to Innovative Mission]. *University Management: Practice and Analysis*, no 1, pp. 9–20.
- Havice P. A., Williams F. K. (2005) Achieving Balance: Lessons Learned from University and College Presidents. *College Student Affairs Journal*, vol. 24, no 2, pp. 128–136.
- Hodson J. B. (2010) Leading the Way: The Role of Presidents and Academic Deans in Fundraising. *New Directions for Higher Education*, no 149, pp. 39–49.
- Hua H. A. N. (2002) President and Educator: Belief and Power of Management. *Journal of Higher Education*, vol. 23, no 5, pp. 53–56.
- Keller G. (1983) *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University.
- Kleyner G. (2005) Stanovlenie obshchestva znaniy v Rossii: sotsialno-ekonomicheskie aspekty [The Making of a Knowledge Society in Russia: Socioeconomic Aspects]. *Social Sciences and Contemporary World*, no 3, pp. 56–69.
- Konnov V., Repina M. (2015) Evolyutsiya modeley universitetskogo upravleniya ot studium generale do "predprinimatelskogo universiteta" [Evolution of University Management Models from "Studium generale" to "Entrepreneurial University"]. *International Trends*, vol. 13, no 1, pp. 35–47.
- Legon R., Lombardi J. V., Rhoades G. (2013) Leading the University: The Roles of Trustees, Presidents, and Faculty. *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 45, no 1, pp. 24–32.
- Liu Xian-jun (2006) University President and Strategy—Several Problems Needed to Be Studied in the University Strategy Administration of China. *Journal of Higher Education*, no 6, pp. 1–7.
- Mabel Tan, Fatt Hee Tie, Yan Piaw Chua (2014) Leadership Orientations of an Educational Leader in a Private University in Malaysia. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, no 114, pp. 681–686.
- Maksakovskiy V. (2012) *Ekonomika znaniy* [Knowledge Economy]. Smolensk: Universum.
- Milner B. (2008) *Upravlenie znaniyami v sovremennoy ekonomike* [Knowledge Management in Modern Economy]. Moscow: Institute of Economics, Russian Academy of Sciences.
- Mikhaylova Ya. (2010) Formirovanie sistemy vysshego obrazovaniya SShA [The Developing Factors of the USA Educational System]. *Humanities Research in the Russian Far East*, no 1, pp. 95–99.
- Monahan M. L., Shah A. J. (2011) Having the Right Tools: The Leadership Frames of University Presidents. *The Coastal Business Journal*, vol. 10, no 1, pp. 14–30.
- Neumann A., Bensimon E. M. (1990) Constructing the Presidency: College Presidents' Images of Their Leadership Roles. A Comparative Study. *The Journal of Higher Education*, vol. 61, no 6, pp. 678–701.

- OECD (1996) *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD.
- Pravdina M., Gruzdev I., Terentyev Y., Stupnikova M. (2016) *Funktsionirovanie kollegialnykh upravlencheskikh organov s obshchestvennym uchastiem v universitetakh zarubezhnykh stran* [How Collegial Bodies with Public Participation Operate in Foreign Universities]. Moscow: HSE.
- Reznik S. (2009) Karyera rektora: kakoy ey byt? [Rectors Career: What Is It?]. *University Management: Practice and Analysis*, no 5, pp. 7–14.
- Reznik S. D. (2012) Organizatsiya, planirovanie i samokontrol lichnoy deyatel'nosti rektora [Organization, Planning and Self-Control Control Rector's Personal Activity]. *University Management: Practice and Analysis*, no 2, pp. 80–93.
- Reznik S. (ed.) (2013) *Rektory Rossii: sistema i mekhanizmy professional'nogo stanovleniya* [Rectors in Russia: The System and Mechanisms of Career Development]. Moscow: INFRA-M Engineering Research Center.
- Reznik S. D., Fomin G. B. (2013) Organizatsiya deyatel'nosti rektora vysshego uchebnogo zavedeniya [Organisation of the University Rector's Activity]. *Bulletin of Kemerovo State University*, vol. 1, no 1, pp. 279–283.
- Rosser J. M. (1990) The Role of the University President in Realizing the Multicultural University. *American Behavioral Scientist*, vol. 34, no 2, pp. 223–231.
- Rüegg W. (ed.) (2004) *A History of the University in Europe. Vol. III. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800–1945)*. Cambridge: Cambridge University.
- Rüegg W. (ed.) (2011) *A History of the University in Europe. Vol. IV. Universities Since 1945*. Cambridge: Cambridge University.
- Slinker J. M. (1988) *The Role of the College or University President in Institutional Advancement*. (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University.
- Sullivan J. (2011) *Global Leadership in Higher Education Administration: Perspectives on Internationalization by University Presidents, Vice-Presidents and Deans*. Available at: <https://scholarcommons.usf.edu/etd/3370/> (accessed 10 April 2019).
- Wissema J. G. (2016) *Universitety tretyego pokoleniya: upravlenie universitetom v perekhodny period* [Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition]. Moscow: Olimp-biznes.
- World Bank (2004) *Sistema upravleniya v sektore vysshego obrazovaniya: sravnitelny analiz i vozmozhnye varianty strategii dlya Rossiyskoy Federatsii* [Governance in Higher Education: Comparative Analysis and Possible Strategies for the Russian Federation]. Available at: <http://www.psihdocs.ru/upravleniya-v-sektore-visshego-obrazovaniya.html> (accessed 10 April 2019).