

## Заключение

Академический дрейф в УПТ иллюстрирует фундаментальное противоречие между политическим курсом и практикой. Вместо того чтобы активно сотрудничать с промышленностью, используя прикладные технические знания, УПТ являют собой яркий пример организационной инертности, что связано преимущественно с давней макрополитической ориентированностью на научную деятельность. Научные и технические инновации имеют большой вес в университетских рейтингах, составляемых государственными и негосударственными организациями. Также в условиях инертной традиционной системы оценивания поощряются статьи и участие в научных проектах. До тех пор, пока политики не признают эти тенденции и не научатся контролировать их, академический дрейф будет мешать реализации исконной миссии УПТ.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.94.10530>

## Автономия и публичность университетов в российской системе высшего образования

**Андрей Волков, Дара Мельник**

*Андрей Волков — научный руководитель Московской школы управления СКОЛКОВО. E-mail: [andrei\\_volkov@skolkovo.ru](mailto:andrei_volkov@skolkovo.ru).*

*Дара Мельник — научный ассистент Центра по изучению международного высшего образования при Бостонском колледже (США). E-mail: [melnykd@bc.edu](mailto:melnykd@bc.edu).*

Мы живем в лучшую для преобразования университетов пору, когда многие страны, включая Россию, стремятся к тому, чтобы вывести свои университеты с национального уровня на глобальный. Для этого крайне важно, чтобы руководители вузов могли мыслить независимо и стратегически, а это возможно только при достаточном уровне автономии.

### Историческая справка

На протяжении 300-летней истории российского высшего образования уровень автономии университетов много раз менялся. Первоначально в России ориентировались на германскую модель, и уставы первых в стране университетов предполагали довольно

высокий уровень автономии, что существенно отличало их от остальных казенных учреждений Российской империи. К середине XVIII века университеты стали «рассаdnиками либерализма», поэтому император Николай I существенно урезал их права, чтобы не дать этой тенденции развиваться. Его сын Александр II фактически восстановил изначальный (относительно высокий) уровень самостоятельности вузов в рамках своей политики европеизации.

В 1920-х годах советская власть взялась за перекаривание всех социальных структур, включая высшее образование. Университеты были лишены права самостоятельно вести свои дела, был введен централизованный контроль за содержанием учебных программ, финансами, выдачей дипломов, приемом абитуриентов, системой управления и назначением преподавателей. В то время не стоило и мечтать об автономии вузов или независимом стратегическом мышлении. Холодная война и гонка вооружений заставили правительство СССР пересмотреть подход к подготовке ученых и инженеров. Была создана группа вузов, которые получили особые права в области управления и составления учебных программ. Среди этих вузов были, например, МФТИ («Физтех») и МИФИ.

Период, последовавший за распадом Советского Союза, можно охарактеризовать как «необузданные девяностые»: вузы, совершенно к тому неготовые, неожиданно получили самостоятельность. Доля молодежи, получавшей высшее образование, взлетела с 17% до 60%, а количество «псевдоуниверситетов» росло как на дрожжах, потому что «университетом» называло себя практически каждое учебное заведение уровня выше средней школы. Одновременно с этим неслыханных масштабов достигла утечка мозгов. Российские вузы, получившие беспрецедентную автономию и потерявшие многие обязательства по отчетности, оказались в ситуации хаоса.

В начале 2000-х годов образовательный ландшафт начал меняться. Многие вузы получили серьезные ресурсы и новый статус в обмен на обязательства по дальнейшему развитию. Одна за другой сформировались группы элитных вузов (включая знаменитый Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов, или Проект 5-100).

---

**На протяжении 300-летней истории российского высшего образования уровень автономии университетов много раз менялся.**

---

Это вузы, которые решительно вырвались из организационной апатии, причем некоторые из них удачно воспользовались этим моментом для переосмысления собственного образа. (Важно, что в это же время началось и ослабление федеральных стандартов.) По сути, все эти инициативы предоставили вузам условия для развития. Однако полноценное развитие невозможно без подлинной автономии — и без стратегической готовности ею пользоваться.

### **Цена автономии**

Автономия не означает, что вузы могут делать все, что им заблагорассудится. Автономия имеет свою цену, которая выражается в том, что вузы должны нести ответственность за свои решения и отчитываться за них перед причастными сторонами — студентами, выпускниками, преподавателями, а также перед обществом в целом. Когда университет самостоятельно отвечает за свои поступки и цели, ученые сами выбирают, что изучать или что и как преподавать, а студенты сами разрабатывают учебный план, становится трудно валить все на «систему».

Тот факт, что на протяжении большей части своей истории российские вузы были лишены автономии, повлек за собой хроническое неумение стратегически мыслить и привел к тому, что миссии вузов часто совершенно формалистичны и бессмысленны. Все это вызвало снижение статуса университетов в глазах общества: если сам вуз не воспринимает себя всерьез, то с чего бы общество должно это делать? С другой стороны, совершенно нерегулируемая система высшего образования обречена на хаос, в то время как продуманная регуляторная политика очень благоприятна для роста. К примеру, упомянутый выше Проект 5-100, нацеленный на повышение международной конкурентоспособности передовых российских университетов, уже стал сильным катализатором инноваций в сфере высшего образования.

1990-е годы, на которые и пришлась волна «псевдо-университетов», научили Россию бояться того, что если вузы вдруг получат больше автономии, то они совершенно забудут о своих обязательствах и качество образования резко упадет. Традиционно принято считать, что автономия и ответственность находятся на противоположных концах спектра, что они противоречат друг другу и что выбор чего-то одного в ущерб другому неизменно ведет к провалу: высокий уровень автономии и ноль обязательств ведут к злоупотреблению общественным доверием, а низкий уровень автономии и сильная подотчетность — к развитию имитационной деятельности в образовании и науке.

### **Автономия и ответственность**

Впрочем, описанные выше традиционные представления — это вовсе не единственная трактовка баланса между автономией и ответственностью. Университеты могут одновременно быть автономными и нести

высокий уровень ответственности. Что нужно, чтобы добиться этого в условиях российского высшего образования?

Во-первых, нужно стимулировать ведущие университеты к тому, чтобы они чаще использовали свое право самостоятельно определять учебную программу, выбирать язык обучения, устанавливать правила приема и стоимость обучения.

Во-вторых, нужно перейти к системе конкурсного долгосрочного финансирования в форме зависящих от результатов деятельности вузов единовременных субсидий. Пока российское правительство распределяет бюджет постатейно, то есть возможности по использованию вузами полученных средств строго ограничены, сложившаяся система тормозит стратегические инвестиции и смелые проекты.

В-третьих, университеты должны принимать меры по диверсификации доходов. Пока ведущие вузы живут в условиях роста государственного финансирования, конечно, им необходимо помогать, чтобы повысить качество высшего образования в России. Но зависимость от одного источника финансирования ограничивает автономию вузов и их возможности по саморегулированию.

В-четвертых, нужна децентрализация стратегического планирования — им не должен заниматься только какой-то один централизованный орган, наделенный правом последнего слова при принятии решений о стратегии того или иного университета. Людям свойственно ошибаться, а вероятность того, что централизованный орган совершит стратегическую ошибку, которая скажется на всех вузах страны, очень высока. Напротив, эксперименты на местах способствуют инновациям и при этом не могут повлиять на весь сектор. В России в этом плане стоило бы развивать местные попечительские советы, в которые войдут и внешние люди, и представители ключевых заинтересованных сторон. Это будет способствовать укреплению связей между руководством вуза и обществом, студентами, выпускниками и преподавателями. Пока попечительские советы занимаются в российских университетах разве что аудитом, потому что большая часть их времени уходит на изучение и одобрение различных финансовых и юридических операций. Вместо этого они должны обеспечивать прозрачность вузов. Чтобы все это стало возможно, нужно, помимо прочего, дать попечительским советам право выбирать, назначать и увольнять исполнительное руководство вузов.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.94.10531>

