

DEVELOPING LEADERSHIP, GOVERNANCE  
& MANAGEMENT, IN HIGHER EDUCATION

LEADING  
INTERNATIONALLY

# Автономия и управление: введение

ДЭВИД ДЖ. ЛОКК

# ПЛАН РАБОТЫ

- Стороны
- Почему автономия важна для них
- Политические и министерские вопросы
- Вопросы по университету
- Ключевые моменты и обсуждение



# Стороны

- Политический уровень
- Министерский уровень
- Региональное правительство
- Университеты
- Заинтересованные лица
  - Национальные – Местные
  - Внешние – Внутренние
    - сотрудники и студенты



# Почему автономия так значима

Потенциальные выгоды / положительные результаты для университета

- Стратегические
  - Ответственность порождает зрелость: более независимые «хозяева своей судьбы» и приверженность к достижению
  - в контроле
  - Усиленная стабильность
  - Вероятно, это приведет к конкурентной среде в сфере высшего образования - рынок, избирательность, более быстрая реакция на социальные потребности
  - Переход на международную ориентацию: партнерские отношения

## Почему автономия так значима 2

- Усиление социальной вовлеченности и удовлетворение регионального спроса
  - Соответствующие новые программы для трудоустройства - гибкость в составлении
  - Партнерские отношения с предприятиями и другими университетами - обучение и инновации в области НИОКР
  - Диверсификация потоков финансирования



# Почему автономия так значима 3

## Академические

- Интеллектуальная свобода мысли, публикации и т. д.
- Свобода определения спецификаций, круга дисциплин, академического профиля и соответствующих программ - модернизация
- Гибкость
- Совместные компании - развитие университетов
- Индивидуальное обучение

## Почему автономия так значима 4

- Гибкие условия поступления для студентов
- Использование кредитов
- Высшее и более гибкое обучение степени PhD
- Соответствие концепции Болоньи:
  - Гарантия качества
  - Лучшая практика
- Улучшенная внутренняя культура обеспечения качества
- Научно-образовательный континуум высвобожден
- Тематика исследований - НИОКР - коммерческая эксплуатация

# Почему автономия так значима 5

## Управление

- Снижение государственного контроля / детальной отчетности
- Реальные полномочия Управляющему органу состоящего из руководителей/попечителей по управлению требованиями по отчетности
- [Представление]
  - [Честность бюджета]
  - Назначения высшего руководства
  - [Результативность]
- Демократизированная администрация



# Почему автономия так значима 6

## Стратегическое планирование и ресурсы

- Свобода относительно кадров
  - Зарплата и оплата, Отбор / увольнение
  - Развитие, определение нагрузки на факультет
- Более эффективное использование кадров
- Диверсификация финансирования и прозрачность
  - Инвестиции в инфраструктуру
  - Стоимость обучения
  - Консалтинг [и т.д.]
  - Инвестиционные партнеры - компании



# Политический и министерский уровень

Аспекты функционирования системы высшего образования (уровень Министерства), которые, возможно, нуждаются в реформировании для того, чтобы способствовать и поддержать переход к автономии

В целом

- Императивный способ сделать университеты независимыми от политической власти
  - академически
  - морально
  - организационно[случай с «буферной» организацией?]



# Политический и министерский уровень 2

- Создание четкого юридического статуса для университетов: не традиционная организация государственной службы
- Смена роли от контроллера до координатора и содействующей стороны  
    Стимулы / правила
- Создание конкурентоспособного, здорового рынка для высшего образования, но не разрушительного
- Обеспечение механизма подотчетности (возможно, отчетность по эффективности)



# Политический и министерский уровень 3

- Прозрачность (во всей системе)
- «Совместное мышление» между различными министерствами в согласованных руководящих принципах политики
- более быстрые последовательные решения
- поддержка исследований - образование - НИОКР - инновации - континуум коммерциализации
- Упрощение различных законов, которые ограничивают полномочия и перекодификацию
- Сокращение и упрощение различных механизмов отчетности для Министерства в связи с автономией

Объем, частота, дублирование, статистика, КПЭ

Соглашения о планировании? Стратегический план? Аудит?

Обеспечение качества?

# Университеты – в общем

- Институциональная культура и готовность поддерживать автономию - открывать новые возможности - но необходимо создать
  - Осведомленность о требованиях автономии на всех уровнях
  - Командный дух, доверие, терпимость, сотрудничество
  - Инновационное поведение (зависимость)
  - Готовность к финансовой ответственности и предпринимательские ожидания
  - Возможности управления рисками
  - Языки для интернационализации
  - Значительный процесс развития, необходимый для превращения культуры в «автономное поведение»,

# Корпоративное управление

- Необходим эффективный Орган управления для каждого университета
- Определить точную роль, обязанности и полномочия в отношении Правительства и Сената / Технического задания Ученого совета., отчетность и т. д.
- Членство, соответствующее природе / видению конкретного университета
  - Кто отбирает?
  - Кто заменяет?
  - Необходимые навыки и компетенции (как в бизнесе)
- Отбор, выборы ректора
- Обучение

## Корпоративное управление 2

Приоритеты для новых советов, например,

- Развитие стратегического плана
- Финансовый анализ и оценка рисков:
- Стимулирование корпоративной / предпринимательской культуры
- Стратегия преемственности лидерства
- Коммерциализация академических сильных сторон
- Эффективная стратегия в области людских ресурсов
- Соответствующая организационная структура

## Вопросы по ректорату / лидерству

- Назначение ректора
  - Выборы или назначение Назначение Органом управления
  - Профиль обязанностей и полномочий ректора для автономного университета
  - Оценка результативности и новое назначение
- Разработка функциональных портфолио для команды руководителей / ректората
  - Отбор и компетенции
- Стиль работы команды, например.
  - Стратегические - результаты
  - Свободное обсуждение – командная работа коллектива
  - Коллегиально вовлечен, но ... Играющий главенствующую роль
- Акцент на качество во всех портфолио





# Стратегическое планирование и финансы

- Обширные руководящие принципы политики и процесса от министерства
- Ответственность Управляющего органа
- Периоды / годовой цикл
- Бюджеты и мониторинг
- Взаимодействие заинтересованных сторон - внутренних и внешних
- Диверсификация источников финансирования
- Повышение доверия относительно подотчетности и возможностей

# Внутренний и внешний аудит

- Ответственность Управляющего органа
- Комитет по аудиту
- Внутренняя проверка
- Внешний аудит
- Прозрачность и отчетность
  - внутренняя
  - внешняя
- Управление рисками

# Метод и некоторые подходы к развитию потенциала

- Генеральный план с участием всех сторон
- План перехода (поэтапный) к операционной автономии
  - Для каждой функции и органа
  - От бюрократической до отчетности по результатам и рыночной отчетности
- Законодательство
- Обучение (развитие потенциала)
- Развитие лидерских качеств
  - Все стороны
  - Вместе и отдельно
  - Все уровни организации - каскад
  - На основе проектов (обучение помогает создавать системы)
- Международные и местные ресурсы

# Заключительные моменты

- Здесь намного больше всего - это всего лишь краткая информация
- Важны реалистичные шкалы времени и бюджеты
- Создание консенсуса, доверия и уверенности важны так же, как создание надежных систем
- Необходима культура и управление изменениями
- Управление мышлением проекта помогает -
  - особенно в отношении обзора эффективности
  - в готовности и т.д.
- Вопросы и обсуждение