КЛЮЧЕВЫЕ КАЧЕСТВА ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ УНИВЕРСИТЕТОВ (АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРАКТИК)

Овчинникова Н. Э.

кандидат экономических наук, специалист по исследовательской деятельности, Московская школа управления СКОЛКОВО (Россия), 143025, Россия, Московская область, Одинцовский район, Сколково, ул. Новая, 100, n.e.ovchinnikova@mail.ru

УДК 378.11
ББК 74.480.41

Цель. рассмотрение зарубежных практик отбора членов наблюдательных советов университетов и разбор критериев, по которым происходит подбор руководителей университета. В настоящее время в Российской Федерации активно проводится модернизация системы высшего образования и стоит актуальный вопрос, какими ключевыми навыками и компетенциями должны обладать члены наблюдательного совета и руководители университетов.

Наличие системного и структурированного видения подбора наблюдательного совета и руководителя университета в российской практике не представлено. Однако данный этап является ключевым в жизни университета и от него зависит дальнейшее развитие университета. Именно поэтому анализ зарубежной практики является необходимым условием при формировании видения наблюдательного совета и руководителя университета.

Методы. Выявлены и проанализированы основные критерии отбора в наблюдательные советы университетов США, KPI наблюдательных советов, а также критерии отбора руководителей университетов и проведена оценка эффективности их деятельности

Данная статья является обобщением аналитического материала и написана с использованием методов статистического анализа и кейс –стади.

Результаты. результатами данного обзора являются: выявление ключевых качеств членов наблюдательного совета, определен состав наблюдательного совета и на основе данных качеств выведена типовая модель наблюдательного совета, характерная для ведущих вузов США. Представлен алгоритм подбора руководителя университета, описаны ключевые качества руководителя, которые были собраны и разделены на подгруппы для всесторонней оценки личности руководителя, а также выделены ключевые компетенции эффективного высшего менеджера университета.

В статье представлены типовые модели и разработаны алгоритмы отбора ключевых людей университета, которые могут служить практическими рекомендациями для российских университетов. Описанные компетенции и ключевые качества топ-менеджмента университета являются опорными и адаптивными для университетского менеджмента в Российской Федерации.

Научная новизна. заключается в исследовании большого массива информации по заданной тематике, ее структурировании и разработке «опорных» точек для университетов в вопросах подбора кадров высшего менеджмента. Подобного рода исследований не было представлено в РФ и данный аналитический обзор является практически применимым для университетов любого уровня в России.

Ключевые слова: управление университетом, топ-менеджмент, управление в высшем образовании, компетенции, навыки.

KEY COMPETENCIES OF THE UNIVERSITIES TOP MANAGEMENT (ANALYSIS OF FOREIGN PRACTICES)

Ovchinnikova N. E.

Candidate of Sciences (Economics), Research specialist, Moscow school of Management SKOLKOVO (Russia), 100, Novaya str., Skolkovo village, Odintsovsky District, Moscow Region, Russia, 143025, n.e.ovchinnikova@mail.ru

Purpose. Analyzing foreign practices of selecting universities supervisory boards members and criteria by which the selection of university leaders has made. Currently, the Russian Federation is actively upgrading the system of higher

© Овчинникова Н. Э., 2017

education and it is an urgent question of what key skills and competencies should have members of the supervisory board and university administrators.

The Russian practice of a systematic and structured vision for selecting the supervisory board and the head of the university is not represented. However, this is the key feature in the university's life and the further development of the university depends on it. That is why the analysis of foreign practices is a prerequisite for the formation of the vision of the supervisory board and the head of the university

Methods. The main selection criteria for the supervisory boards of US universities, KPI supervisory boards, and criteria for selecting university administrators were identified and analyzed. Moreover, the effectiveness of their activities was assessed.

This article is a synthesis of analytical material and written using statistical analysis methods and case studies.

Results. The results of this review are: the identification of the key qualities of the members of the supervisory board; the composition of the supervisory board was determined; based on these qualities was derived a model of the supervisory board, typical for the leading US universities. The algorithm of selecting the head of the university is presented in the article. The key managers' qualities are described, which were assembled and divided into subgroups for a comprehensive assessment of the personality of the manager. Based on this analysis are determined the key competencies of the effective university higher manager.

The article presents typical models and algorithms of selecting the university's' leaders, which can serve as practical recommendations for Russian universities. The competencies and key qualities of the university's top management are described. These features are basic and adaptive for university's management in the Russian Federation.

Scientific novelty. analyzing the big data of the current topic, it's structuring and developing "support" points for universities in the top management selection. This kind of research didn't present in Russia and this analytical review is practically applicable for any types of universities in Russia.

Key words: University management, top management, higher education management, competencies, skills.

В условиях цифровой экономики очевидно, что университет уже не может быть таким, каким он был несколько столетий назад. Рустем Вахитов в своем исследовании разделил эволюцию российских университетов на три периода: имперский, советский и постсоветский раздаточный мультиинститут. [1, с. 26]. В дореволюционный период вуз выполнял функции подготовки кадров для гражданской государственной службы. Вуз давал, своего рода, гарантии хорошего заработка, привилегий в будущем, а также обеспечивал необходимым положением в обществе по окончании его. В дореволюционных вузах царила жесткая дисциплина, авторитарные методы преподавания и правления, казёнщина, а сам вуз развивался по модели близкой к модернисткой. Важно отметить, что государство принимало активное участие в деятельности университетов того времени (но университеты могли самостоятельно распоряжаться финансовыми средствами), так как основной задачей университетов была подготовка чиновников. Проблема университетов того времени заключалась в том, что университет переставал быть местом, куда приходят за знаниями и стал способом получить чин и продвинуться по службе.

В советский период особое внимание стали уделять высшему образованию и сделали его доступным для всех, кто хочет его получить. В данный период особое внимание уделялось становлению партийной идеологии в вузах, что существенно отразилось как на модели управления университетом, так и на структуре образования. Советские университеты имели характерную особенность подготовки специалистов под заказ государства, что практически ликвидировало стратегическую деятельность университета. Модель управления советским университетом была представлена в строгом соответствии со всеми партийными установками и строго контролировалась государством.

Постсоветский период изменил модель управления университетом, была отменена практика идеологических предметов и внедрен прототип коммерческой модели образования (плата за обучение, отмена распределения после выпуска). Именно в этот период (1990–2000 гг.) стало популярным получение экономического или юридического образования. Модель управления университетом трансформировалась от строго авторитарной и идеологической, к более демократичной и свободной. Однако, получение знаний в университетах интересовало лишь незначительное количество студентов, остальные же видели в этом социальный лифт и способ подняться по карьерной лестнице. В связи с этим, образование становилось все более массовым, а качество образования все более низким. Вуз стал для того периода своего рода «социальным сейфом», где находилась большая часть молодых людей с целью предотвращения волнений молодежи. Следовательно, модель управления такими университетами, пригодная для переходного периода перестала функционировать и все вышеперечисленное

Таблица 1. **Виды наблюдательных советов в США**

Название наблюдательного совета (Eng)	**Название наблюдательного совета (Рус)**	**Университеты (примеры) (Eng)**	**Университеты (примеры) (Рус)**
Board of Directors	Совет директоров	Georgetown University	Джорджтаунский университет
Board of Curators	Совет кураторов	University of Missouri System	Университет Миссури (система)
		Lincoln University	Линкольнский университет
Board of Governors	Совет управляющих	University of north Carolina,	Университет Северной Каролины
		Colorado State University	Университет штата Колорадо
		West Virginia University	Университет Западной Виргинии
Board of Overseers	Попечительский совет	Harvard University	Гарвардский университет
Board of Regents	Совет управляющих	University of California	Калифорнийский университет
		State University of New York	Университет штата Нью-Йорк
		University of Hawaii	Гавайский университет
		University of Wisconsin-Madison	Университет Висконсин-Мадисон
		University of Michigan	Мичиганский университет
Board of Supervisors	Наблюдательный совет	State of Louisiana system	Система университетов при штате Луизиана
Board of Trustees	Совет опекунов	Ohio Higher Education System (Miami University, Ohio State university)	Университет Майами, Университет штата Огайо
		Duke University	Университет Дьюка
Board of Visitors	Совет «посетителей»	University of Virginia	Университет Вирджинии
		North Carolina State University	Штат Северная Каролина

Составлено автором

предопределило реформы 2000-х годов. В начале второго тысячелетия университеты столкнулись с совершенно новыми вызовами, к которым они не были готовы, что повлекло развитие нестабильности в образовательной системе, а устранять возникшие проблемы старыми методами стало неприменимым.

Данный период характеризуется рядом реформ, которые поставили под жесткий контроль систему высшего образования в России. Главная цель каждого университета заключалась в занятии своего места на мировом рынке образовательных услуг. Побочным проявлением этого процесса было возникновение внутреннего диссонанса, так как кадры в университете остались те же, а задачи перед университетом стояли новые. В связи с этим система управлением университетом начинает меняться и становится все более жесткой и авторитарной. Постоянный прогресс, массовая цифровизация, новое поколение молодежи диктуют совершенно другие условия для жизни и успешного функционирования университета. В настоящее время университеты столкнулись с необходимостью трансформации под современные условия, а для подобного движения необходимо внесение изменений в структуру управления университетом. В этой связи, видится целесообразным рассмотрение системы управления университетами ведущих зарубежных стран, выделение общих признаков и формирование на основе проведенного анализа модели управленческой команды российского университета.

Ключевым звеном любого зарубежного университета является его управляющие кадры, которыми являются наблюдательный совет и непосредственный руководитель университета. В разных странах «руководитель» имеет свое обозначения, как например, президент университета, ректор университета или канцлер (чаще всего представляет собой символическую власть и в этом случае, главным руководящим звеном становится вице-канцлер).

В настоящей статье представлен анализ профайлов руководителей университетов и на рассмотрение ключевых показателей эффективности (KPI) более 70 руководителей университетов в США, по которым оценивается результативность деятельности управленческих кадров университета. Особое внимание было обращено

на членов наблюдательных советов (так как именно они принимают непосредственное участие в выборе руководителя университета). На основе проведенного анализа были сформированы типовые модели наблюдательного совета и руководителя университета.

Как уже было упомянуто выше, одним из наиболее важных и решающих структурных подразделений в управлении университетом США является наблюдательный совет. Основные функции наблюдательного совета заключатся в первую очередь, в формировании направления университета, регулировании и контроле его деятельности. Наблюдательный совет контролирует всё, что происходит в университете, назначает президента университета (руководителя университета), снимает его с должности, а также отслеживает политику развития университета. Несмотря на достаточную схожесть структуры наблюдательных советов, их разновидностей существует большое количество.

В процессе исследования было выявлено 8 разновидностей правления университетом. В университете Джорджтауна правление представляет собой совет директоров, в университете Линкольна – это коллегия кураторов. Совет управляющих является одним из самых распространенных названий и встречается, например, в университете Северной Каролины, университет штата Колорадо. Единственным в своем роде контролирующий совет представлен в Университете Гарварда. Самым распространенным является попечительский совет, который представлен в большинстве университетов США (Университет штата Мичиган). Совет «посетителей» встречается в университете Вирджинии, Университете штата Северная Каролина (таблица 1) [2].

Принимая во внимание все разнообразие видов наблюдательных советов университетов США были рассмотрены ключевые показатели их эффективности, а также выявлены ключевые качества, которыми должны обладать члены наблюдательных советов (на основе оценки биографии членов советов и истории их карьеры).

Ключевые качества, которыми должны обладать члены наблюдательного совета можно рассматривать в двух взаимозависимых плоскостях: внешней и внутренней. Внешняя плоскость включает в себя основные качества, которые необходимы членам совета для оценки перспектив развития университета, стратегического видения, общей эрудированности, а также понимания контекста, в котором функционирует университет. Внутренняя плоскость является фундаментальной в построении проекции члена наблюдательного совета.

К ключевым характеристикам следует отнести:

- устойчивость (стойкость характера, адаптивность к переменам и четкая жизненная и профессиональная позиция);
- верность традициям университета (в наблюдательном совете обязательно должен быть человек, который окончил данный университет и заинтересован в его развитии. Этот фактор имеет ключевое значение, так как является фундаментальным для развития университета.);
- инновационное мышление (человек, обладающий данной компетенцией способен не только направить стратегию развития университета в нужное русло, но и способен креативно решать возникающие проблемы);
- лидерские компетенции (данная позиция необходима члену наблюдательного совета, так как необходимо отстаивать собственную точку зрения в спорных ситуациях, принимать решения, иногда непопулярные, и нести за них ответственность и т.д.).

Относительно внешней плоскости профессиональных качеств, следует выделить следующие 6 граней:

1) **стратегическую** (понимание глобального контекста, видение будущего университета);

2) **контекстуальную** (компетенции, позволяющие действовать в рамках проектов, реализуемых университетом);

3) **образовательную** (хорошо разбирается в образовательном процессе, понимает, как сделать университет лучше)

4) **межличностную** (умеет договариваться, этика конфликта)

5) **аналитическую** (хорошо разбирается в юридических и/или экономических документах, может их анализировать)

6) **коммуникативную** (умеет общаться с государственными и муниципальными структурами, бизнесом, зарубежными партнерами).



Рис. 1. **Ключевые качества членов наблюдательных советов (составлено автором)**



Рис. 2. **Состав наблюдательного совета университета США (составлено автором)**

Схема ключевых качеств членов наблюдательных советов представлена на рис. 1.

Данные качества позволяют провести отбор и выбрать наиболее достойных кандидатов для участия в наблюдательном совете. Говоря о должностных характеристиках членов наблюдательного совета университета, отметим, что модель идеального наблюдательного совета включает в себя представителей от государства/правительства (губернатор, мэр и другие), внешние представители (бизнесмены, филантропы, адвокаты, юристы, экономисты и т.д.) и представители от университета (заслуженные профессора, выпускники данного университета, неравнодушные люди университета) (рис. 2).

Наблюдательный совет играет ключевую роль в развитии университета и позиционировании его на рынке образовательных услуг как сильной единицы. Набор вышеперечисленных качеств позволяет сформировать команду совета таким образом, чтобы они могли дополнять друг друга и в тоже время каждый член может быть самостоятельной личностью со своей четкой позицией. Подобный подход к формированию наблюдательного совета (по ключевым качествам и направлению деятельности) позволяет создать орган, который будет контролировать деятельность университета, будет помогать ему совершенствоваться, а также будет нести ответственность за результаты. Более того, университет возлагает обязанность в выборе руководителя университета на наблюдательный совет, тем самым мотивируя на формирование уникального набора компетенций и качеств руководителя университета в зависимости от текущей ситуации и уровня развития вуза.

Подводя итог анализа наблюдательных советов университетов, была сформирована типовая модель наблюдательного совета университета (рис. 3).

Данная модель описывает основные позиции формирования функционального наблюдательного совета университета, который ориентирован на поддержание и развитие университета и достаточно компетентен для решения задач его развития.

Несомненно, руководитель университета является ключевым звеном в управлении высшим учебным заведением и, следовательно, должен быть тщательно подобран и соответствовать определенным критериальным требованиям. Для того, чтобы правильно сформировать пакет качеств, по которым будет подобран достойный кандидат на эту должность, необходимо ввести понимание роли и деятельности руководителя университета, а также его полномочий.

Говоря об опыте США, где руководителем университета является президент, мы можем отметить следующий важный исторический факт. Изначально, президент

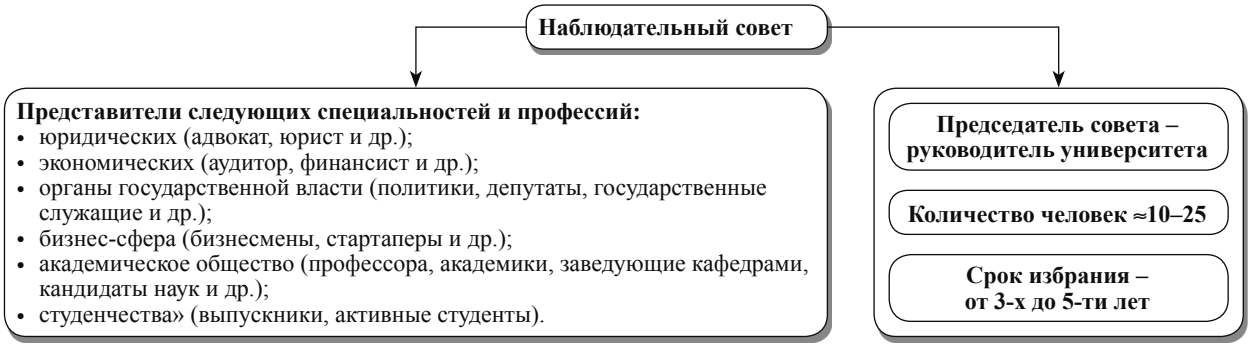


Рис. 3. **Типовая модель наблюдательного совета (составлено автором)**

университета не рассматривался как лицо, которое несет всю полноту ответственности и до недавних пор президентская должность ограничивалась лишь полномочиями решения вопросов свободных парковочных мест для сотрудников и организации досуга студентов. Позже полномочия президентов университетов переходили от номинальных к реальным, которые Бирнбаум и Экель [3, с. 345] разделили на три типа: административные, политические и предпринимательские.

Однако говорить об абсолютной власти руководителя университета не приходится, так как его «фактическая» власть сильно ограничена (чаще всего, наблюдательным советом), а порой (например, в университетах Великобритании) должность канцлера является примером символической власти. [4, с. 56] Говоря о должностных полномочиях и широте возможностей самостоятельных решений руководителя университета, важно отметить, что его действия ограничиваются рамками стратегических целей университета и его ценностей. Следовательно, руководитель университета обладает по большей степени формальной лидерской позицией, которая часто «дает шанс на победу, но не ключ к успеху».

Нельзя сказать, что руководитель университета совершенно обделен властью и не может принимать самостоятельно решения. Президент университета принимает управленческие решения, но ориентируясь на возможные последствия и одобрение наблюдательного совета. Бывший президент Йельского университета Ричард Левин (1993–2013), который занимал пост президента 20 лет, отвечая на вопрос о том, стал ли он президентом, потому что хотел иметь власть, сказал, что он был привлечен к роли, чтобы обеспечить «обслуживание». [4, с. 99] Такая точка зрения говорит о том, что руководитель университета, прежде всего, заинтересован в воплощении в жизнь желаний студентов и коллектива, а не своих карьерных амбиций. Его можно определить как сервисного менеджера. Данный факт важно понимать и помнить при оценке и изучении роли президента в развитии университета.

Со временем, особенно в настоящее время, президенты университетов стали играть все более важную роль и от роли «исполнителей основных целей» перешли к новаторским подходам в управлении, инновационным методам взаимодействия с внешней и внутренней средой. Отметим интересный подход к роли президента университета на примере бывшего президента Мичиганского университета Джеймса Дудерштадта, который описывая свой опыт на управленческой должности, сравнил с себя шерифом, который каждый день вставал с постели, брал оружие и отправлялся на главную улицу, чтобы встретиться с любыми «стрелками». «Стрелками» он называл представителей СМИ, политиков, членов специальных групп по интересам в университетском городке, а также руководителей других университетов и деканов. [5, с. 215]. Таким образом, можно утверждать, что деятельность каждого президента менялась в зависимости от требований эпохи и времени, в которое он был у власти, а также менялось позиционирование руководителем себя на этой должности.

Для того, чтобы понять какие ключевые качества являются типовыми для руководителя университета, был проведен анализ ключевых показателей эффективности деятельности руководителей университетов (KPI), профайлов и биографий руководителей университетов. Были выделены общие качества наиболее успешного руководителя в разных университетах и рассмотрены основные пункты KPI с целью формирования типового профиля руководителя университета. Сделаем оговорку, что невозможно собрать набор компетенций и качеств, которыми должен обладать руководитель университета, инвариантный для всех высших учебных заведений. Именно поэтому, видится целесообразным рассмотреть алгоритм подбора руководителя университета, затем перейти к описанию качеств руководителя, которые были собраны и разделены на подгруппы для всесторонней оценки личности руководителя.

Говоря об алгоритме подбора руководителя университета следует:

1. Оценить социально-экономическое состояние университета и региона, в котором он находится (оценка финансового состояния университета, объема средств целевого капитала (эндаумента), количества стейкхолдеров, а также сильных и слабых связей университета с внешней средой).

2. Рейтинг университета и мониторинг его научной активности включает оценку динамики нахождения университета в мировых рейтингах (если таковое имеется), а также оценку уровня публикационной активности профессорско-преподавательского состава в ведущих мировых базах цитирования (в этом пункте также оценивается уровень журнала). Проводится мониторинг количества выигранных грантов, заключенных контрактов на научно-исследовательскую деятельность и т.д. Нельзя упускать из виду наличие библиотечного фонда и его многообразие (доступ к информационно-аналитическим базам, своевременное поступление ведущих периодических изданий и т.д.).

3. Оценивается инфраструктурное состояние университета (состояние здания университета, прилегающих территорий, общежития и др.)

4. Определяется основная стратегическая цель и задачи для ее достижения (наблюдательный совет принимает решение, кого сейчас необходимо найти на роль руководителя, чтобы решить ту или иную проблему, возникшую в процессе развития университета). В зависимости от ситуации, руководителем может быть назначен

Таблица 2. **Ключевые качества, которыми должен обладать руководитель высшего учебного заведения (на примере США)**

Типы	**Категории**		
	Ключевые качества	**Управленческие качества**	**Организационные качества**
Профессиональный (деловая среда, управление людьми и др.)	• Забота/неравнодушность по отношению к преподавателям и сотрудникам; • забота/неравнодушность по отношению к студентам; • способность слушать и слышать; • наличие «кредит доверия»; • академическое лидерство; • фандрайзинг; • опыт ведения бизнеса/ предпринимательская жилка.	• Производительность и качество работы; • умение управлять конфликтами; • умение принимать решения; • менеджериальные навыки и планирование; • умение управлять ресурсами (в т.ч. нематериальные).	• Умение находить баланс между финансовыми вливаниями, которые приносят пользу университету и, которые бесполезны; • умение видеть наперед; • навыки работы с бухгалтерскими документами; • навыки продвижения по службе (собственные и других) и обладание разнообразными стилями управления; • умение грамотно распределять время на задание; • стремление и умение достигать поставленные цели.
Функциональный (нетворкинг & коммуникации (онлайн), анализ и проектирование баз данных и др.)	• Креативность; • инновационное мышление; • верность принципам; • наличие/членство в сообществах	• Навыки использования современных технологий	• Навыки внешней коммуникации; • навыки работы в команде/совместной работы; • навыки создания благоприятной рабочей атмосферы в университете; навыки работы с органами государственной власти.
Поведенческий (коммуникации (офлайн), аналитические способности, возможность решать проблемы)	• Аналитическое и системное мышление; • стратегическое видение; • гибкость; • уверенность в себе; • вдумчивость (мудрость в принятии решений); • способность быстро усваивать знания и обучаться; • твердость и непоколебимость; • целостность (верность своим установкам, ценностям вуза и т.д.).	• Межличностная чувствительность и коммуникативные навыки; • навыки понимания клиентов и их интересов; • увлеченность работой; • персональный менеджмент; • наличие трудовой этики.	• Способность принимать решения и решать проблемы; • Выносливость; • ораторское мастерство; • мастерство ведения переговоров.

Составлено автором

предприниматель, член правительства, человек, имеющий опыт работы в корпорации или ведущий ученый страны. Так, например, существует немало случаев, когда руководителем университета становился человек из совершенно неожиданной профессиональной сферы деятельности (бизнесмен, политик) и пересматривал политику вуза, что приводило к стремительному развитию университета, или человек из академической среды, который инновационно смотрит на мир.

Примером подобной ситуации можно назвать Университет штата Аризона. С тех пор, как Майкл Кроу стал руководителем университета, вуз стал активно развиваться, занимать ведущие строки в различных рейтингах, а также создал на своей базе клинику, научные центры и кластеры инновационных разработок. Университету штата Аризона был необходим свежий академический взгляд на развитие университета и наблюдательный совет нашел Майкла Кроу, который смог решить проблемы, которые берут свое начало задолго до его прихода.

Есть случаи, когда университетам необходимо видеть руководителем человека, который разбирается в той или иной области или является «мозговым центром» в определенной сфере. В этом случае, хорошим примером может служить история Гордона Ги, который является одним из наиболее известных руководителей

университетов в США. Гордон Ги – американский академик и в настоящее время находится на своем втором сроке в должности руководителя Университета Западной Вирджнии. До этого момента, он занимал различные руководящие должности в академической среде, но в июле 2013 был вынужден уйти в отставку после большого скандала (на тот момент он был членом команды правления в Университете штата Огайо.) Гордон Ги был «мозговым центром» данного университета и на нем были задействованы многие проекты, что сказалось на позициях университета. Спустя некоторое время, Университет Западной Вирджинии, который находился в тот момент не в самом лучшем положении, предложил ему стать руководителем вуза, после чего университет начал развиваться, и господин Ги находится уже второй срок на руководящем посту, и, следовательно, Университет Западной Вирджинии сделал правильный выбор. [6]

В истории управления университетами можно отметить интересный факт, когда университет выигрывает отраслевую грантовую программу, тогда ищут руководителя, который будет удовлетворять не только стратегии развития университета и соответствующим основным требованиям, но также будет хорошо разбираться в предметной грантовой области. Так, Марк Киинум [7], действующий руководитель Университета штата Миссисипи (который входит в программу грантов сельскохозяйственного направления), был избран наблюдательным советом по ключевым качествам, которые дополнялись его научной степенью в области экономики сельского хозяйства. Данное решение позволило университету получить не только первоклассного лидера, но также ведущего специалиста в сельскохозяйственной области, что помогло существенно развить научно-исследовательскую базу университета. Таких примеров можно привести огромное множество, но суть их всех заключается в том, что для того, чтобы выбрать руководителя университета и не ошибиться, нужно опираться на стратегические цели развития, ключевые проблемы, которые необходимо решить в кратчайшие сроки и креативными методами.

Выделим ключевые качества, которыми должен обладать каждый руководитель университета. В таблице 2 представлены ключевые качества, которые были отмечены у 80 % анализируемых руководителей университетов в США и отражены в сводной таблице.

Данная таблица описывает ключевые качества руководителя университета в 6 плоскостях, которые максимально подробно раскрывают личность руководителя. Говоря о руководителе университета, как о человеке, который отвечает не только за развитие высшего учебного заведения, но также и за внутренний климат в университете и эффективность управления, важно выделить ключевые компетенции эффективного лидера в высшем учебном заведении (таблица 3). Данные компетенции представлены в соответствии с разделением, которое было рассмотрено в статье Марион Спендлава «Компетенции эффективного высшего менеджера университета». [8]

В таблице 3 представлено обобщенное видение компетенций эффективного руководителя университета, описано более узкое представление компетенций,

Таблица 3. **Ключевые компетенции эффективного высшего менеджера университета**

Видение (руководитель университета – кто это?)	**Знания (что должен знать руководитель университета)**	**Умения (что должен делать руководитель университета)**
Самосознание	Знания университетской жизни	Работать на поддержание академического авторитета
Гибкость	Понимание как университет функционирует	Стратегическое мышление
Открытость	Понимание академического процесса	Кооперация
Честность	Понимание научного процесса	Умение слушать
Системность		Консультирование с другими
Способность принимать / отрицать советы / поддержку		Коммуникационные навыки
Эмпатия		Умение вести переговоры
		Делегирование полномочий
		Умение мотивировать
		Навыки командообразования

Составлено автором

однако, их наличие у руководителей обязательно для эффективного менеджмента в университете.

Следует отметить, что типовой профиль руководителя университета представляет собой набор ключевых компетенций и алгоритм подбора руководителя университета. Важно отметить, что все вышеизложенные качества и компетенции должны сочетаться в соответствии с запросами университета. В 1984 году Селзник сделал наблюдение, что университетскому лидеру обязательно владеть «системной перспективой», так называемым балансом между неопределенностью и четко регламентированными требованиями. [4, с. 64]. Данный тезис подтверждает важность подбора руководителей университета не только по формальным признакам, но также в соответствии с ситуацией в университете, чтобы человека подбирали под конкретные цели.

Подводя итог всему вышесказанному, следует отметить, что ключевыми фигурантами в жизни университета являются наблюдательный совет и руководитель университета. Так как жизнедеятельность университета напрямую зависит от этих двух элементов управленческой системы, то главным менеджериальным решением будет служить компетентностный подход к подбору кандидатов и их соответствие приведенным требованиям. [9, с. 121].

Если говорить о российской практике, то ректором вуза зачастую становится сотрудник вуза, которого хорошо знает коллектив, который работал на административных позициях и проявил себя как ученый. Однако в последние годы часто говорится о том, что надо уходить от выборности ректоров российских вузов, что это – назначаемая должность. Исходя из позиции, что ректор – это сервисный менеджер университета, представляется целесообразным представленный набор компетенций применять при отборе кандидатов на руководящую должность в российских вузах.

Литература:

1. Вахитов Р. Р. Судьбы университета в России: имперский, советский и постсоветский раздаточный мультиинститут. Москва: Страна Оз. 2014. 276 с.
2. Governing boards of colleges and universities in the United States available at:https:// en.wikipedia.org/wiki/Governing_boards_of_colleges_and_universities_in_the_United_States#Supervisors (дата обращения 10.02.2017).
3. Birnbaum R., Eckel P. The dilemma of presidential leadership. In P. Altbach, R. Berdahl, & P. Gumport (Eds.), American higher education in the twenty-first century. San Francisco: Jossey-Bass.Find This Resource, 2002. Pp. 340–361.
4. Selznick P. Leadership in administration: Berkeley, CA: University of California Press. 1984.162 p.
5. Duderstadt James J. The view from the helm: leading the American university during an era of change. The University of Michigan Press. 2010. 416 p.
6. Биография Гордана Ги [Электронный ресурс]. URL: http:// presidentgee.wvu.edu/bio
7. Биография Марка Кинума [Электронный ресурс]. URL: http:// www.president.msstate.edu/ (дата обращения 31.03.2017).
8. Marion Spendlove Competencies for effective leadership in higher education available at: www.emeraldinsught.com/0951-354X.htm (дата обращения 18.02.2017).
9. Birnbaum, R. How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency. New York: Wiley. 1992. 280 p.
10. The Oxford handbook of leadership / edited by Michael G. Rumsey: Oxford library of psychology. 2013. 437 p.

References:

1. Vahitov R. R. Fate of the University in Russia: the imperial, Soviet and post-Soviet distributing multinstitute] /. M.: Oz Country. 2014. 276 p.
2. Governing boards of colleges and universities in the United States available at:https:// en.wikipedia.org/wiki/Governing_boards_of_colleges_and_universities_in_the_United_States#Supervisors (date of reference 10.02.2017).
3. Birnbaum R., Eckel P. The dilemma of presidential leadership. In P. Altbach, R. Berdahl, & P. Gumport (Eds.). American higher education in the twenty-first century. San Francisco: Jossey-Bass.Find This Resource. 2002. Pp. 340–361
4. Selznick, P. Leadership in administration: Berkeley, CA: University of California Press, 1984.162p.
5. Duderstadt James J. The view from the helm: leading the American university during an era of change. The University of Michigan Press. 2010. 416 p.
6. Biography of Gordon Gee/ available at: http:// president-gee.wvu.edu/bio (15.04.2017).
7. Biography of Mark Keenum/ available at: http:// www.president.msstate.edu/ (date of reference 31.03.2017).
8. Marion Spendlove Competencies for effective leadership in higher education available at: www.emeraldinsught.com/0951-354X.htm (date of reference 18.02.2017).
9. Birnbaum R. How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency. New York: Wiley. 1992. 280 p.
10. The Oxford handbook of leadership / edited by Michael G. Rumsey: Oxford library of psychology. 2013. 437 p.