

АКТУАЛЬНО

# Управление наукой

С некоторых пор Министерство науки и образования слишком рьяно проводит линию по управления наукой (и образованием) в управлении, непонятном для простых учёных. Делается это с использованием худших традиций советской системы директивного управления.

**К**лючевой вопрос — управлять наукой или развитием науки? Кажется, специалисты в области государственного управления не понимают разницы. «И потекут реки вспять!» — лозунг не столь отдаленного прошлого: надо значит — НАДО. А кому и зачем надо, возможно и дорого ли это, есть ли альтернативные варианты, какие будут положительные и отрицательные эффекты — эти вопросы считаются вторичными; если эксперты пишут отрицательный отзыв — найдём других экспертов.

Вопрос «кому это надо?» применительно к реформам иногда вызывает смешанное чувство. Может, это надо тем, кто хотел бы разрушить потенциал российского образования и науки? Может, кому-то из-за рубежа? В последнем я сомневаюсь, но периодические рецидивы шпиономании направлены искусственной рукой куда-то не туда. Официальный ответ на вопрос «кому это надо?» — стране! Понятно, что стране нужна наука, но нужны ли осуществляемые реформы? Вообще, либо у нас так плохо с наукой, что надо что-то менять, либо не так плохо, но можно сделать лучше. Оба тезиса присутствуют в риторике высших должностных лиц.

Присутствуют и более странные соображения: у них, т.е. на Западе, наука устроена не так как у нас, надо «привести в соответствие». Опять: кому и зачем надо? Наша модель (а я имею в виду академическую науку) другая, имеет свои недостатки, но, что важно — и достоинства. Так нужно ли переделывать хорошую модель на плохой вариант западной? То, что плохой — я не сомневаюсь. Во-первых, как правило, «западное» мы воспроизводим в ухудшенном варианте. Во-вторых, система на Западе сложилась в том числе и экономически. Можно ли в нашей стране быстро создать аналог Стэнфордского университета с годовым бюджетом хотя бы в 3 млрд долларов? Замечу, что бюджет всей Российской академии наук — эквивалент 2 млрд долларов.

Я не буду полемизировать с теми, кто утверждает или намекает, что российская фундаментальная наука сейчас плоха или неэффективна. Я уверен в обратном. Работая уже почти 40 лет в системе академической науки и по совместительству в высшей школе, я хорошо представляю имеющиеся недостатки. Но эта система действует и выдаёт результаты исключительной важности и для мирового развития, и для страны. Отмечу только то, что не вижу в стране ни одной государственной системы, где бы у нас было по-настоящему хорошо. Может, в государственном управлении, в промышленности, в культуре, в оборонных вопросах, в судебной системе, ЖКХ или МВД? Может, в медицине, социальном обеспечении, дошкольном образовании и воспитании? Улучшать надо всё! И науку в том числе. Вопрос в том, какие переделки улучшат систему, какие её ухудшат.

Ключевым вопросом является оценка системы и отдельных её частей. Применительно к науке (а я уверен, что и применительно к другим институтам государства), оценку могут осуществлять только люди с глубокими знаниями, обладающие широкой образованностью и высокой культурой. Собственно, именно этим в Академии наук занимается Общее собрание и его выбранные органы — Президиум, советы по направлениям наук и др. Министерство исходит из посыла, что научную результативность можно измерить. Локально — да, и этим постоянно занимается сама РАН, проводя периодические комплексные проверки своим институтам, строя кадровую политику на конкурсах и аттестациях. Но глобально — сомневаюсь. Эффект академической науки, как и всей системы науки в стране — долговременный и многофакторный. В общем-то, не так важно, представитель какой страны доказал ту или иную теорему, сделал открытие, провозгласил и обосновал новый принцип, хотя элемент самостоятельности и повышения национального имиджа в научном развитии был и будет. Важно, какие прикладные (в старой терминологии — народнохозяйственные или оборонные) задачи были и могут быть решены, какие технологии созданы. Важно, способна ли наука поддерживать современный уровень образования. Важно, способны ли учёные корректно и конструктивно оценивать масштабные преобразования, выполняемые или замышляемые в стране, допущены ли учёные к экспертизе и слушают ли их мнение. Впрочем, два последних момента зависят не только от учёных.

## Реформа, для чего она?

**П**редыдущий раздел был мною написан в мае, в попытке упорядоченно изложить мысли, являвшиеся полемической реакцией на разнообразные высказывания и действия представителей власти. У меня не было намерения публиковать эти соображения, пока не грянул гром законопроекта о реформировании РАН.

Нужна ли реформа РАН? Подстраиваясь под общественное мнение и мнение первых лиц государства, многие учёные «признают», что реформа нужна. Но уверен, что они имеют в виду развитие, улучшение, в чём нуждаются все системы государства, а не уничтожение работающего механизма с неочевидным результатом построения нового. Слово «реформа» — опасное, его смысл реформирования, т.е. вроде как старая форма нас не устраивает, нужна новая. Я снова заглянул в программу Владимира Евгеньевича Фортова, с которой он шел на выборы президента РАН и которая была поддержана голосованием членом Академии и представителями научной общественности. Я тоже принимал участие в голосовании и поддержал программу. Она называется «Основные направления развития Российской академии наук», я выделяю слово «развитие». Слово «реформа» в ней присутствует лишь в разделе «Административная реформа». Причем и в этой реформе Владимир Евгеньевич видит эволюционный способ её осуществления с сохранением основополагающих моментов. Цитирую: «Право на самоуправление РАН, предусмотренное действующим законодательством, должно быть неизменным».

## Из истории вопроса

**О**дин из наиболее огорчительных моментов состоит в том, что законопроект «реформы» появился именно в тот момент, когда лидеры РАН и научная общественность поняли и на Общем собрании провозгласили, что можно и нужно переходить к развитию, причем к развитию по широкому фронту. До этого у многих сохранялось ощущение, что мы «выживаем». Довольно сложно объяснить особенности этого выживания, но я попробую. Начну с того, что наука с начала 90-х годов была поставлена в тяжёлые экономические условия. Не все их выдержали, в частности прикладная наука пострадала в значительно большем размере, чем академическая.

Но проблемы все эти более 20 лет были не только в скудости финансирования. Законные переходного периода были не достаточно определёнными, в частности в отношении государственной собственности, и приходилось сражаться за то, чтобы собственность, вверенную в ведение РАН, не приватизировали и не разворовали, чтобы на поддержание хотя бы ключевых объектов отпусались минимальные деньги. Биологам иногда приходилось из своей зарплаты покупать корм для животных, типичным являлось использование части заработанных в прикладной деятельности средств для поддержания фундаментальных исследований.

Кроме того, все эти годы органы власти испытывали «реформаторский зуд» и навязывали мелкие (от крупных удавалось отбиться) изменения, отвлекающие от основной деятельности и, как правило, ухудшающие и без того непростую ситуацию в академической науке. Очень низким был престиж научной работы. Сильно пострадала «смежники» — образование и прикладная наука. Прикладная наука рухнула настолько стремительно, что РАН не успела повлиять на этот процесс. Номинально прикладные институты, особенно в провинции, продолжают существовать. Но многие из них перестали выполнять свою основную функцию — создание новых технологий, а для нас, для РАН, они перестали быть источником задач и заказчиков.

За образованием РАН долго боролась и продолжает бороться. Школьное образование, когда-то одно из лучших в мире, резко деградировало, а ЕГЭ «добил» систему в смысле подготовленности выпускников к обучению в вузах. Нам, преподавателям НГУ, это хорошо видно: та программа, которая преподавалась в течение 50 лет, теперь не по силам большинству студентов, приходится её корректировать, снижать требования и т.д. Вузское образование, по крайней мере для классических университетов, также на грани деградации. Дело в том, что кадровую основу (профессуру) таких вузов как НГУ составляют учёные старшего поколения. А для молодёжи, в силу недостаточности зарплаты, работа преподавателя не представляется привлекательной.

## Путь к развитию

**Г**ражданский подвиг Российской академии наук и её представителей — значительный. Они не уехали, не ушли в другие сферы деятельности, не опустили руки, а продолжили работать в фундаментальных исследованиях, в образовании, в прикладных разработках. Сибирское отделение раньше всей РАН поставило для себя задачу «наступательного» развития — пять лет назад, поддержав программу нынешнего председателя СО РАН Александра Леонидовича Асеева. Практически это означает, что надо смело вторгаться в прикладную деятельность, в чём-то восполнить систему прикладных (отраслевых) институтов, надо самим заниматься пропагандированием науки и научного метода, надо усилить работу со школьниками и студентами, надо подготовить для них высокооплачиваемые рабочие места. И этот процесс развития активно пошёл, ряд институтов очень далеко продвинулись в указанных направлениях, остальные также имеют конкретные программы действий. Сами справимся! Только не мешайте!!!

Хочется пояснить почему существующий «советский» вариант организации фундаментальной науки, принятый в РАН, представляется для меня и многих других правильным и эффективным. РАН — это в первую очередь институты, лаборатории, стационары и экспедиции, обсерватории, заказники, станции и т.д. и т.п. РАН и его руководящие органы всем этим управляют, в том числе и государственным имуществом, переданным в распоряжение. Управление — это выстраивание приоритетов развития научной тематики, институтов, оценка достигнутых результатов, распределение бюджетного финансирования, в том числе и на конкурсной основе, формирование кадровой политики и решение конкретных кадровых вопросов. Это ещё и текущие функции, в том числе и управление имуществом. К слову сказать, учёные РАН никогда не претендовали и не претендуют на государственное имущество, вверенное им для выполнения исследовательских целей, равно как и на социальные объекты, необходимые для обеспечения быта, охраны здоровья и заботы о подрастающем поколении.

Ключевым в системе РАН является тезис о самоуправлении, закреплённый Уставом РАН, Законом о науке и другими законами Российской Федерации. Самоуправление в РАН развивается давно, историки говорят про почти все 300 лет существования, и достигло высокой степени стабильности и эффективности. Управление научным поиском — это само собой разумеется, и никто кроме самих учёных не сможет эффективно определять актуальность или неактуальность тех или иных исследований, перспективность новых научных направлений. Никто, кроме учёных, не сможет эффективно определять научную результативность, характер проблем, в том числе кадровых и организационных, появившихся в тех или иных научных подразделениях.

## Эффективные менеджеры спасут науку?

«Реформаторы» обращают внимание на наличие в РАН несвойственной учёным деятельности, в первую очередь — управление имуществом. Предлагают передать эти функции эффективным менеджерам. Учёные — против. Нельзя их винить за то, что они не верят в «эффективных менеджеров», их опыт показывает другое. Поясню это на собственном примере.

Уже 15 лет я возглавляю институт РАН. И до этого, и на посту директора я являлся и являюсь в первую очередь учёным. Научно-организационные обязанности, пришедшие вместе с должностью, я рассматриваю как ещё один очень важный вид работы, но это не влияет на самоидентификацию меня как исследователя и не должно влиять на мою личную научную результативность. Как и преподавательская деятельность, как и работа в диссертационных советах, многочисленных учёных советах и комиссиях. Как и общественная деятельность по работе со школьниками и по установлению правильных отношений между фундаментальной наукой, образованными и индустриями информационных систем, и властью. Я хорошо представляю, как неэффективно и «дорого» работал бы менеджер на моём посту, не понимая сути научных постановок и результатов, не понимая отношений в науке и образовании.

Реформаторы в вопросе управления государственным имуществом, переданным

РАН, хотят его передать (отнять у РАН?) специальному агентству. Но этими специальными функциями уже занимаются профессионалы. Например, в СО РАН при Президиуме имеется Управление имуществом и земельными ресурсами, давно и успешно защищающее имущество Отделения от внешних посягательств, контролирующее правильность, в том числе и юридическую, вопросы использования земли и имущества для достижения целей Сибирского отделения.

## Публикационная активность

**Н**аверное, главным в обосновании необходимости представленного анонимными реформаторами законопроекта является утверждение, что эффективность научной деятельности институтов РАН снижается. Обидное и «высосанное из пальца» утверждение. РАН никогда в своей истории не измеряла эффективность своей деятельности, результативность учёных и институтов только количеством публикаций и индексом цитирования. Тем не менее, поскольку цель науки — производство и доведение до научной общественности новых научных знаний, эти показатели присутствуют и используются в такой оценке. Действительно, по количеству научных публикаций, использующихся в международном научном обороте, РАН, как и вся наука России, находится не на достойном месте.

Влияют на показатели множество факторов. Во-первых, советская фундаментальная наука, из которой выросли многие, работающие в Академии, всегда была активным участником решения больших прикладных, часто оборонных задач. Это было и интересно, и понятно обществу. Сейчас, в силу оторванности большинства исследований от крупных проектов, достаточно узкая проблематика учёного непонятна непрофессионалам, а для коллег-профессионалов достаточно однократного изложения результатов в виде научной публикации.

Во-вторых, научные результаты всё ещё, как правило, излагаются на русском языке в отечественных журналах. Часто бывает так, что кто-то из-за рубежа переизлагает на английском результат, честно ссылается на источник, а вот другие исследователи ссылаются на английское переизложение, а не на источник.

В-третьих, наука, особенно в «модной» её части, чрезвычайно конкурентна и затратна. Если у коллектива есть средства для создания или покупки очень дорогостоящей установки, результаты естественным образом будут вызывать больший интерес у коллег. В РАН это, как правило, не так. Покупать — дорого, создавать — долго. Благодаря «заботе» о науке приобретение комплектующих, заказ специализированных работ, получение разрешений и т.д. тянется очень долго, на что обращают внимание не только «бедные» исследователи, но и руководители мега-грантов.

Надо ещё отметить, что публикация — это не только способ фиксации приоритета, но и приглашение коллег к дискуссии. Западное, особенно европейское научное сообщество уже выработало некоторые правила такого общения, которые, кстати, существовали и во времена «железного занавеса». Надо регулярно приезжать со своими результатами на конференции, надо посещать коллег в их университетах, делать доклады на семинарах, участвовать лично в их научных исследованиях. Тогда тебя знают, читают, приглашают. Теоретически всё это для российских исследователей возможно, но практически это получается только у молодых, регулярно выезжающих «к коллегам» на несколько месяцев, потом на несколько лет, потом навсегда...

## Выводы

**М**ое мнение относительно законопроекта реформы РАН — это очень опасная инициатива. Наука, как и образование — консервативные и слабозащищённые институты государства. Для того чтобы подступиться к реформам к таким системам, нужно не семь раз, а семьдесят семь раз отмерить, прежде чем отрезать. Экстренное и анонимное внедрение законопроекта, в нарушение регламента Думы, поручений президента и общечеловеческой этики — навевает грустные размышления. Всё может пойти не так страшно, но может превратиться и в катастрофу. А зачем, кто выиграет от принятия законопроекта? Страна? Я учёный, мне нужны доказательства. Покажите хоть одну реформу последних лет, от которой не стало хуже...

**А.Г. Марчук, д.ф.-м.н.,  
директор Института систем информатики  
им. А.П. Ершова СО РАН**