

— **«Современный университетский человек должен быть менеджером самого себя» — Расскажите про суть вашего исследования. Что значит изучить «человеческое измерение» университетов?**

— Основная задача нашего проекта очень простая. В девяностые и двухтысячные годы реализовывалось много проектов по трансформации высшей школы. И, как правило, их результаты оценивали количественно: например, как изменилось число преподавателей в вузах и их публикаций. Но это сухие данные, и по ним сложно судить, какое глубинное влияние оказала та или иная программа на людей в университете. А университет — это прежде всего люди: преподаватели, студенты, управленцы. Это культура.

И первый блок нашего проекта, которым более десяти лет занимаюсь я, — это как раз оценка эффекта тех или иных программ на изменение профессии. Мы изучаем, какое влияние программа оказывает на компетенции преподавателей, на кадровую политику, на организационную культуру. Например, за время проекта «5–100» почти каждый вуз, который мы изучили, сделал свой логотип, разрабатывает свою айдентику и «мифы» своего бренда.

Всё это мы стараемся изучать через глубинные интервью с преподавателями и управленцами. В каждом вузе беседуем с условными «лидерами» и «среднячками»: у первых должны быть три публикации в международных изданиях за последние три года и опыт руководства грантом, у вторых — участие в гранте и меньшее количество публикаций. Мы говорим с коллегами от 40 минут до двух часов, выводя «на чистую воду», чтобы понять, что они в действительности думают. И это на самом деле сложное исследование с точки зрения антропологии и социологии.

Вузы сейчас, несмотря на все лозунги об открытости, — закрытые корпорации. Иногда проще взять интервью у сотрудника «Росатома», чем в университете. Вузы боятся за репутацию, опасаются, что мы сделаем опасные для их бренда выводы.

Но мы не выискиваем ошибки, а изучаем, как федеральная политика трансформируется на уровне вузов и как трансформации сверху влияют на «человека университетского». В публикациях мы стараемся не называть конкретные вузы.

— **Как же изменился за последние десятилетия набор необходимых преподавателю вуза компетенций?**

— Изменения на самом деле лежат на поверхности. Во-первых, два главных процесса в университете — учебный и исследовательский. В советских вузах после институционализации высшей школы в тридцатые годы они были разделены. Компетенции классного преподавателя, который умеет доступно рассказать о какой-то проблеме, увлечь интересной темой, и хорошего исследователя были разъединены, ими владели разные люди. А сейчас стоит задача их соединить.

Во-вторых, современный университетский человек должен быть менеджером самого себя и своего коллектива. Например, он должен обладать финансовыми знаниями, понимать, грубо говоря, какие налоговые взносы платить с проектов. Почти все наши информанты это фиксируют.

И третий момент в том, что возникает необходимость прокачки гибких навыков. Главным образом — умения коммуницировать с людьми, потому что сейчас любой большой проект, на который ты претендуешь, подталкивает к выстраиванию общения с людьми из разных стран. Или из разных ведомств и неакадемических сфер деятельности — иногда вы разговариваете с человеком вроде бы на русском, но на самом деле на разных языках.

— **Какие именно события и программы сыграли наибольшую роль в этих изменениях?**

— В принципе логика реформ шла к тому, что добавлялись всё новые и новые компетенции, которыми должен обладать преподаватель. Это было связано

с необходимостью включать в образовательные процессы исследователей и, наоборот, преподавателей вовлекать в науку. Особую роль сыграл проект «5–100», потому что именно с ним связана кардинальная трансформация, по крайней мере, по отношению к образованию.

Раньше курс был закреплён за преподавателем, и тот его читал по 15 лет без серьёзных изменений. А в условиях тренда на индивидуализацию при повышении внутренней и внешней конкуренции гарантий того, что у преподавателя будет постоянная ставка (при том, что он ничего особо не будет менять в курсе) не осталось. Студенты могут просто не выбрать его.

И это вынуло преподавателей из зоны комфорта. Когда проект «5–100» стартовал, было много отторжения по отношению именно к таким указаниям, которые спускаются сверху и трансформируют деятельность преподавателей.

— **Есть ли компетенции, которые требовались раньше, а теперь не нужны?**

— Знаете, мы пытаемся выявить это во время интервью, но никто из респондентов не говорит, что им что-то стало неактуально. Такое ощущение, что «человек университетский» обвешивается навыками и компетенциями как ёлка новыми гирляндами, а старые с него никто не снимает, как не спешит снимать и он сам.

При этом многие говорят, что в образовательном процессе некоторые форматы работы становятся неактуальны.

Например, преподаватели сами сокращают объёмы лекций: говорят, что по некоторым предметам это неэффективно, лучше дать послушать теорию у условного профессора Кембриджа, а на практических занятиях вести проектную работу. Это больше вовлечёт студентов, даст им возможность прокачать навыки.

Но смена форматов не связана с компетенциями, это просто изменение подходов. Сами компетенции преподавателя при этом по-прежнему нужны, он всё ещё должен уметь читать лекции.

Возможно, это и неплохо, потому что если посмотреть глобально на этот процесс, то наш мир в целом усложняется. Мы не отказываемся от старого, просто используем новые возможности. В пандемию, например, сотрудники университетов начали использовать новые методы в управлении, в организации работы коллектива, в преподавании, в исследованиях. По сути, мы фиксируем изменения в этих процессах через осознание преподавателями, исследователями, руководством новых навыков и компетенций.

— **Кстати, пандемия усилила существующие тенденции по смене наборов компетенций или проложила новые пути изменений?**

— Есть [исследования](#), которые говорят, что повысилась значимость цифровизации, необходимость владения современными технологиями. Заметнее стала роль педагогического дизайна как механизма и подхода, с помощью которого можно и необходимо трансформировать учебные курсы для разной целевой аудитории. Если отразить, что говорили наши информанты, то получается, что пандемия ускорила процессы, которые шли и до этого. Например, нельзя сказать, что необходимость цифровизации стала неожиданностью. Или что до пандемии для преподавателей и студентов не были важны навыки самоорганизации, планирования своей работы. Об этом говорили достаточно долго, просто экстремальные условия вынудили перестроиться всех.

**Три столпа веры в академию**

— **С чем обычно связаны проблемы в обновлении корпоративной культуры университета, например, негативное отношение преподавателей к новым требованиям? Это преподаватели старшего возраста отвергают реформы, или картина сложнее?**

— Мы не выявили возрастную привязку: критиков много и среди молодёжи, моего возраста и младше. Эта критика объясняется по-разному. Например, одни говорят, что

система работы в университете непрозрачна, непонятно, на что делать акценты в своей деятельности. Другие отмечают по опыту проекта «5–100», что правила игры нередко меняются прямо во время игры: сначала надо бросаться создавать международные образовательные программы, следом — готовить кучу публикаций, а потом появляется ещё какое-то требование.

Человек не всегда успевает перестроиться, и из-за этого негативного опыта восприятие самой деятельности становится негативным. При этом надо иметь в виду, что мы соблюдаем выбранные критерии отбора информантов и не беседуем с теми, кто вообще не вписался в эти требования, — все наши информанты достаточно успешны. Но и среди них есть доля критиков.

Многие — не знаю, с чем это связано, с ностальгией по всему советскому, может быть? — думают, что в Советском Союзе (или в имперской России) была верно выстроена система организации и финансирования науки, и критикуют современные подходы с этой точки зрения. Многие критикуют проект «5–100» за международный акцент, потому что он не всегда соответствует национальным интересам. Это зачастую касается представителей точных и естественных наук. Для успеха вуза в проекте «5–100» им нужен был международный уровень проектов, но в некоторых случаях важнее (и выгодно экономически) работать с конкретными партнёрами внутри России.

Тут несколько слоёв проблемы: с одной стороны, всё дело может быть в том, что где-то не хватило информирования сотрудников университета о проекте «5–100». С другой — где-то и правда возможны перекосы при его реализации в конкретных вузах. Но отдельно внутрикорпоративную информационную политику мы не изучаем.

**— А с какими установками приходят в профессию молодые преподаватели? Почему вообще люди решают работать в академической среде?**

— Большинство наших информантов делают осознанный выбор: это не влияние научного руководителя, семьи или чьего-то примера.

Мотивируют три фактора:

определённая свобода выстраивать свой график;

коммуникативные возможности, потому что в академической сфере, в отличие от других, ты можешь свободно выстраивать коммуникацию с коллегами и со студентами;

и мобильность — даже пандемия не перечеркнула этот позитивный момент.

Есть немалая доля тех, кто идёт в науку, так как ещё студентом присоединился к сильной научной школе. Это особенно заметно у представителей естественных и точных наук в столичных вузах. Есть, кстати, примеры людей, которые приходили из бизнес-индустрии. Свой выбор они сделали под влиянием тех же трёх столпов веры в академию: свобода, коммуникации, мобильность.

**— Что показало изучение кадровой политики вузов? На что они опираются в развитии коллективов?**

— Когда проект «5–100» только начался, вузы создали подразделения по развитию кадрового потенциала. Они внедряли программы по развитию имеющихся сотрудников и по привлечению новых. Использовались разные способы — с помощью консалтинга или программ школы управления «Сколково». Например, все знают об их программе «Школа ректоров», но были и отдельные программы для развития компетенций сотрудников вузов, участвующих в «5–100». Появились программы внутреннего кадрового резерва, и в то же время делалась ставка на наём новых высококвалифицированных педагогических работников, например, программа привлечения на позицию постдоков. Конечно же, эти новые службы HR и кадрового администрирования столкнулись с проблемами. Чаще всего — с тем, что некоторые вещи оказались невыполнимыми с точки зрения законодательства на различных уровнях. Возникали внутренние конфликты между отвечающими за развитие персонала с одной стороны

и администрированием процессов с другой. Иногда конфликты происходили даже внутри одного подразделения, занимающегося кадровыми вопросами.

Главная проблема в том, что академический рынок в России ещё не сформирован.

Проблема с инбридингом была, есть и будет. Многие пытаются повысить привлекательность трудоустройства в своём вузе, повысить конкурс на преподавательские и научные позиции. Но по факту как таковой конкурс даже в вузах проекта «5–100» случается нечасто.

В последние годы в большей части вузов HR-службы прекратили существование. HR-процессы теперь чаще всего не выделяются в отдельное направление, они распались по другим бизнес-процессам: образование, наука, инновации. Например, человек, выстраивающий научную политику, занимается привлечением учёных, а координатор образовательной политики привлекает преподавателей. Хорошо это или плохо? Опыт покажет. Моё личное мнение таково, что не очень хорошо: исследовательский и образовательный процессы снова разделяются. В результате исследования мы также отметили, что в большинстве исследуемых вузов есть понимание и критерии оценки, найма и отбора исследователей, идёт поиск форм и критериев оценки деятельности преподавателя. Но не решён вопрос оценки деятельности административно-управленческого персонала.

**— А в процессе исследования вы давали вузам какие-то практические рекомендации?**

— Да, в первую очередь по блоку «Организационная культура». Кроме интервью по гайду, мы используем при работе с респондентами специализированные методики диагностики уровня организационной культуры. Например, метод «Метафора» Пригожина: при этом респондент изображает на рисунке, как он видит свой университет. Результаты мы интерпретируем и делаем рекомендации, на какие моменты стоит обратить внимание во взаимодействии руководства с коллективом.

**«Человек университетский — тот, кто преобразует среду вокруг себя»**

**— В чём выводы по проекту не совпали с вашими ожиданиями?**

— Удивило многогранное и противоречивое отношение к проекту «5–100». Многие сотрудники вузов на самом деле — сторонники этой программы. Даже после закрытия проекта они говорят, что программа была классной, что многое из неё надо сохранить в «Приоритете».

Второй момент связан с восприятием профессии. Нам казалось, что действительно в вузах сохраняется большое советское наследие и соответствующее отношение к своей роли у преподавателей. Это не подтвердилось.

Третий момент — поразило, что у многих информантов есть готовность к настоящей интернационализации, к вступлению во взаимодействие с международным сообществом. Люди готовы искать коллег, создавать совместные проекты с ними, перейти от лозунгов про мировой уровень к деятельности.

Неприятные моменты тоже были. Например, зачастую есть проблемы информационного пузыря, когда очень много шума вокруг того, чего нет. Многие сотрудники отмечают, что работают над одними проблемами в своих проектах, много вкладываются в это, выдают результаты, но шум идёт не по этому поводу, а по поводу того, что не произошло и не произойдёт. Это оборотная сторона поворота вузов к открытости, к медийной видимости: это приводит к хайпу на том, что громко звучит для аудитории СМИ. Среди недостатков проекта «5–100» также отмечают невозможность прогнозирования в средне- и долгосрочной перспективах, низкую степень осведомлённости и понимания сути изменений, акцент на рейтингах в ущерб национальным задачам, приоритет научной деятельности в сравнении с учебной и другие.

**— Что, на ваш взгляд, вузам стоит сохранить из университетской культуры XX века? Есть ли что-то такое, что нельзя терять при трансформации?**

— Мне кажется, что в вузах нужно сохранять культуру инновационности, понимая под ней способность создавать новое знание, а на его основе — новые технологии, которые будут менять в лучшую сторону нашу жизнь и взаимодействие человека с окружающей средой. «Человек университетский» — тот, кто преобразует среду вокруг себя. Эту культуру инновационности, деятельной активности точно нужно поддерживать. При этом какие-то нормы профессиональной деятельности будут меняться. Это происходило всегда и будет происходить и дальше. Это не значит, что создание нового — обязательно перечёркивание старого. Например, к лекционной форме я отношусь очень позитивно.

Преподаватель, по моему мнению, должен уметь говорить отчётливо и интересно на протяжении полутора часов, при этом иметь предмет для разговора и механику для вовлечения обучающихся. Это важный навык, потому что лекция — это всегда вызов.

Иногда проще провести десять семинаров, чем прочитать одну хорошую лекцию.

Поэтому вопрос не в том, чтобы от чего-то отказываться, а в отношении к тем формам, которые есть. Можно изобретать новые, а можно преобразовывать существующие.

Но вернусь к началу — «человек университетский», если в позитивном смысле смотреть, всё-таки преобразует жизнь, создаёт что-то новое. А нормы и механики, которые он при этом использует, можно адаптировать.