

И. Чириков,
руководитель ЦВМ

Реализация программ развития и изменения в ГУ ВШЭ: точка зрения преподавателей

Аннотация. Преподаватели являются важными агентами изменений в университетах, следовательно, успех любых стратегических инициатив так или иначе зависит от поддержки и заинтересованности преподавательского сообщества. В статье, основанной на материалах ежегодного исследования «Мониторинг преподавательской жизни», рассматривается отношение преподавателей к реализации стратегических программ развития и изменениям в университете. По результатам анализа можно сформулировать четыре основных вывода. Во-первых, преподаватели в целом (и в особенности преподаватели младших должностных категорий и совместители) не очень хорошо знакомы с текстами программ развития ГУ ВШЭ и слабо осведомлены о подробностях реализации стратегических инициатив университета. Во-вторых, преподавателям больше всего непонятны стратегические цели развития факультетов — цели развития университета в целом или цели кафедры понятны лучше, причем с годами это соотношение не меняется. В-третьих, больше всего преподаватели хотят изменений на своем факультете, однако с каждым годом чувствуют себя все менее способными к таким изменениям. При этом оценка своих способностей изменить что-нибудь в ГУ ВШЭ в целом или на своей кафедре постоянно растет. В-четвертых, пожелания преподавателей в отношении дальнейшего развития университета можно резюмировать следующим образом: снизить уровень бюрократизации, создать комфортные условия для совмещения преподавательской и исследовательской деятельности, увеличить объемы финансовой поддержки, интенсифицировать процесс интернационализации.

Ключевые слова: изменения в университетах, преподаватели, стратегии развития, факультет, кафедра, пожелания преподавателей.

Введение

Ни для кого не секрет, что университет — один из самых консервативных и медленно изменяющихся типов организаций. Эта особенность университетов не раз обсуждалась и в исследованиях, и в практических дискуссиях, причем как в позитивном, так и в негативном ключе. Генри Розовски, который в те-

чение 11 лет был деканом факультета гуманитарных и естественных наук в Гарварде, видит причину подобного положения дел в особом типе управления. Полноправными участниками принятия решений в университете могут становиться не только администраторы, но и преподаватели, студенты, выпускники, родители, правительство, пресса, город. Все эти группы «пользователей» оказывают серьезное давление на руководителей: «представьте декана (президента, проректора) в виде тюленя, на носу у которого опасно балансирует гигантский шар с надписью “особые интересы”» [Rosovsky, 1990, p. 249—250]. В силу этого ни одно решение, даже самое, казалось бы, простое и очевидное, не принимается без основательных дискуссий и консультаций, которые порой затягиваются надолго. В то же время именно такая коллегиальная структура, по мнению Розовски, позволяет университету сохранять его целостность и миссию [Rosovsky, 1990, p. 199].

Изменения в университете невозможно осуществить в одиночку. Даже в самых проактивных университетах («предпринимательских» в терминологии Б. Кларка, см. [Clark, 1998]), опровергающих широко распространенное представление о «медлительности» образовательных учреждений, роль индивидуальных усилий руководителя не является определяющей: «Харизматические лидеры могут быть полезны в определенное время, но в жизни университета они сегодня есть, а завтра нет. Длительная трансформация также не зависит от однократного порыва коллективных усилий, обусловленных ужасом внешней угрозы, и не дожидается случайного сближения соперничающих интересов. Напротив, вне зависимости от начальных стимулов, она [трансформация] определяется ответными совместными действиями, формирующими новые структуры и процессы (сопровождающиеся общими убеждениями), которые постоянно выражают определенную институциональную волю» [Clark, 2004, p. 5—6]. Механизмы изменений, таким образом, тесно вплетены в саму ткань жизни университета.

Особая роль в процессе изменений отводится преподавателям. В конечном счете именно они больше всего ощущают на себе как положительные, так

и отрицательные стороны изменений, претворяют в жизнь новые концепции и модели. В исследованиях высшего образования все чаще звучат призывы отказать от «пересоциализированной» концепции в отношении преподавателей, в рамках которой они представляются пассивными и безвольными участниками структурных и содержательных преобразований [Trowler, 1997]. Вместо этого предлагается рассматривать преподавателей как агентов изменений, которые располагают определенными ресурсами и самостоятельностью, чтобы влиять на происходящее в университете.

Подобная постановка вопроса крайне актуальна для ГУ ВШЭ, в котором за последние годы произошло множество различных изменений: резко возросло количество студентов, преподавателей; появились новые факультеты; был внедрен целый ряд новых элементов организации учебного процесса, международной деятельности; появились инструменты стимулирования академического развития и исследовательской активности [Радаев, 2006; Froumin, 2010]. Концептуальной основой развития университета вот уже несколько лет являются долгосрочные программы развития. В настоящее время реализуются Программа развития ГУ ВШЭ на период 2009—2015 гг. и до 2020 г., а также Программа развития ГУ ВШЭ как национального исследовательского университета. Для успешного выполнения указанных программ важно понимать, во-первых, как преподаватели относятся к стратегическим инициативам (что знают о программах, что считают спорным, хотят ли они изменить что-нибудь в университете и т.д.) и, во-вторых, каким образом они реализуют отдельные политики и направления развития в своей повседневной деятельности (какие ориентиры используют, с какими проблемами сталкиваются и проч.).

Данные, находящиеся в нашем распоряжении (материалы ежегодного исследования «Мониторинг преподавательской жизни»¹), позволяют ответить лишь на первую часть вопроса. В этой статье мы проанализируем отношение преподавателей к стратегическим инициативам и их ориентацию на изменения (в динамике с 2005 по 2009 г.). В фокусе нашего анализа будут четыре основных элемента:

1. Знают ли преподаватели о программах развития?
2. Понятны ли им стратегические цели развития ГУ ВШЭ в целом, их факультета и кафедры?

3. Хотят ли преподаватели изменить что-либо в ГУ ВШЭ, на факультете и кафедре; считают ли они себя способными изменить что-либо своими личными усилиями?
4. Что преподаватели считают спорным в программах развития; какие пожелания они высказывают в отношении развития университета?

Лучше всех о стратегии знают профессора

Сначала проанализируем, знакомы ли преподаватели с содержанием программ развития. Наиболее очевидный путь — самостоятельно прочитать или хотя бы просмотреть указанные документы, которые выложены на университетском портале. В случае с Программой развития до 2020 г. этой возможностью воспользовались лишь около половины преподавателей, причем подробно читали программу только 15%. Программу НИУ читали или просматривали всего треть преподавателей (12% читали подробно), однако это можно объяснить тем, что на сайте она появилась всего за месяц до начала опроса. Более трети преподавателей (36%) не видели ни одного из этих документов.

Штатные преподаватели оказались более заинтересованными в изучении Программы развития (см. рис. 1), а среди внештатных лишь 8% ответивших читали документ подробно. Наблюдаются также значимые различия в зависимости от должности (см. рис. 1): чем выше должность преподавателя, тем лучше он знаком с Программой развития. Так, треть про-

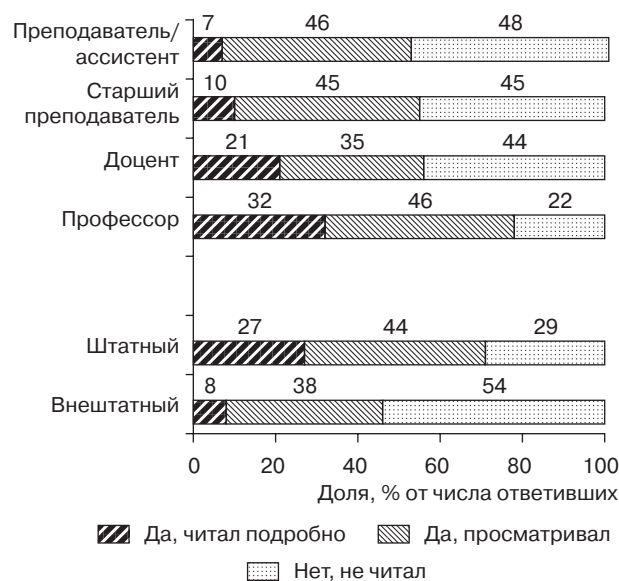


Рис. 1. Степень знакомства преподавателей с текстом Программы развития ГУ ВШЭ на период 2009—2015 гг. и до 2020 г. в зависимости от должности и штатной принадлежности ($N = 253$ чел.)

¹ «Мониторинг преподавательской жизни» проводится в ГУ ВШЭ с 2003 г., каждый год опрашиваются 15—20% преподавателей всех факультетов и отделений (выборка — квотная, квоты по факультету, должности, штату). В 2009 г. число опрошенных (N) составило 267 человек. Подробнее см. Приложение.

фессоров читали эту программу подробно, тогда как среди преподавателей и ассистентов таких оказалось лишь 7%. В силу малого объема выборки мы не можем однозначно сказать, преподаватели каких факультетов лучше или хуже знакомы с Программой развития. Однако преподаватели факультетов, выбранных в качестве приоритетных направлений развития (экономика, менеджмент, государственное управление, социология), не отличаются особенно высоким уровнем знакомства с текстами Программы по сравнению со своими коллегами с других факультетов.

В числе других характеристик, которые влияют на степень знакомства преподавателей с текстом Программы развития, можно отметить уровень интереса к внутренним новостям и событиям. Среди преподавателей, которые регулярно следят за новостями и событиями, лишь 17% не читали Программу. Напротив, среди тех, кто почти не следит за новостями и событиями, эта доля составляет 86%.

Таким образом, общую картину можно представить следующим образом: подавляющее большинство преподавателей очень фрагментарно знакомы с содержанием текстов программ развития, чуть лучше — штатные преподаватели и профессора. Очевидно, тот факт, что большая часть преподавателей не читали программы развития, не говорит о том, что они не знают и не понимают стратегических целей университета. Данные цели озвучивались в выступлениях ректора, проректоров, деканов, обсуждались на ученых советах, совещаниях, фиксировались в интервью и аналитических материалах. Однако настораживает следующее: когда в анкетах преподавателям предлагалось указать, какие положения программ развития они считают спорными, некоторые из них указывали положения, которых нет ни в одной из программ.

Это может свидетельствовать о том, что стратегические планы руководства университета в восприятии преподавателей имеют множество различных и даже противоречивых интерпретаций. Очевидно, ГУ ВШЭ далеко не первый университет, который сталкивается с задачами информирования преподавателей о стратегических инициативах и вовлечения в их реализацию. Хорошим (и не единственным) примером может служить реализация стратегии Университета Британской Колумбии (Канада), важной частью которой стало создание специального раздела на сайте университета, посвященного обсуждению стратегических планов². В данном разделе тезисно изложены основные параметры плана развития (причем как всего университета, так и его отдельных подразделений), а также развернута дис-

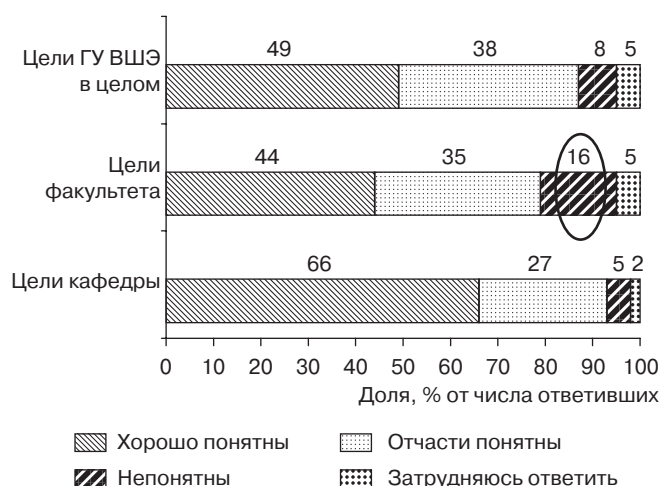


Рис. 2. Понятность стратегических целей развития ГУ ВШЭ в целом, факультета и кафедры (N = 246 чел.)

куссионная интернет-площадка, где преподаватели, студенты, выпускники, родители могут задавать вопросы. Вероятно, такой вариант мог бы подойти и Вышке, поскольку 95% сотрудников узнает о новостях и событиях именно на портале, и с каждым годом эта доля неуклонно растет³.

Факультет непонятен

Несмотря на то что мнения преподавателей о стратегических приоритетах могут расходиться с планами руководства, большинство преподавателей заявляют, что им хорошо понятны стратегические цели развития ГУ ВШЭ в целом, их факультета и кафедры (см. рис. 2).

При этом в 2009 г. доля тех, кто говорит, что ему «хорошо понятны» цели развития университета и факультета, превысила (впервые за пять лет наблюдений!) долю преподавателей, утверждающих, что эти цели лишь «отчасти понятны»⁴.

В отличие от уровня знакомства с текстами программ развития, на степень понятности стратегических целей влияет несколько иной набор характеристик. Так, уже отсутствуют различия между штатными и внештатными преподавателями, а единственная статистически значимая связь с должностью заключается в том, что профессорам лучше понятны стратегические цели развития ГУ ВШЭ в целом (в среднем такие цели хорошо понятны двум третям профессоров, тогда как среди остальных групп эта доля составляет 40—50%).

³ Так, в 2003 г. эта доля составляла всего 49%. См. раздел 3.1 отчета по «Мониторингу преподавательской жизни»: <http://cim.hse.ru/results>.

⁴ Подробнее динамику см. в разделе 3.4 отчета по «Мониторингу преподавательской жизни».

² См. <http://strategicplan.ubc.ca/>

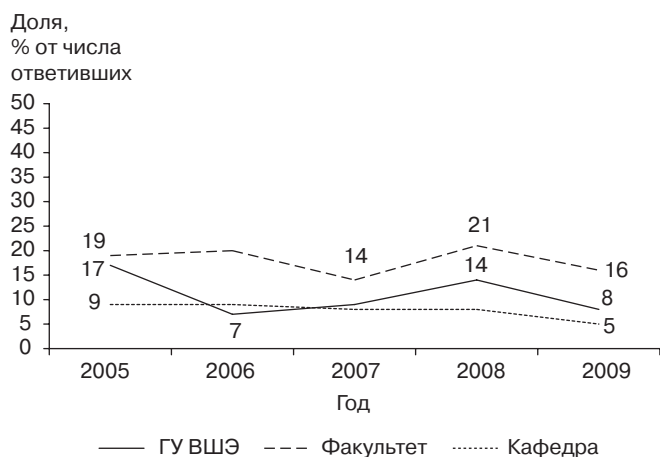


Рис. 3. Динамика доли преподавателей, которым непонятны стратегические цели развития ГУ ВШЭ в целом, факультета и кафедры (2005—2009 гг.)

Кроме того, на понятность стратегических целей университета влияет стаж работы в ГУ ВШЭ: чем больше стаж, тем понятнее цели. Логично также, что те преподаватели, которые читали или хотя бы просматривали тексты программ развития, лучше понимают стратегические цели, причем не только университета в целом, но и своих факультетов.

Обращает на себя внимание следующий факт: среди всех трех «уровней» структуры университета (университет в целом, факультет, кафедра) *больше всего преподавателям непонятны цели развития факультетов*, причем, если мы обратимся к данным исследований 2005—2009 гг., то обнаружим, что ситуация не меняется уже в течение пяти лет (см. рис. 3). Повторимся, что в силу малого объема выборки сложно сказать, цели каких именно факультетов непонятны преподавателям⁵. Однако особая «проблематичность» факультета как среднего уровня структуры университета подтверждается при анализе вопросов об ориентации преподавателей на изменения, которые мы и рассмотрим далее.

Как изменить факультет к лучшему?

Каждый год в течение пяти лет преподавателям предлагалось оценить, во-первых, хотят ли они изменить что-нибудь на кафедре, факультете или в ГУ ВШЭ в целом, а во-вторых, считают ли они себя способными изменить что-либо собственными усилиями. Анализ динамики за 2005—2009 гг. показывает,

что больше всего преподаватели хотят изменений на своем факультете, однако с каждым годом они чувствуют себя все менее способными к таким изменениям. При этом оценка своих способностей изменить что-нибудь в ГУ ВШЭ в целом или на своей кафедре постоянно растет.

Рассмотрим этот вывод подробнее. На рис. 4 представлена динамика желания преподавателей изменить что-либо в университете, на факультете или кафедре. Каждый год преподаватели больше всего хотели бы изменить что-нибудь именно на своем факультете, хотя «не забывали» при этом и университет в целом, и свою кафедру (различия незначительны).

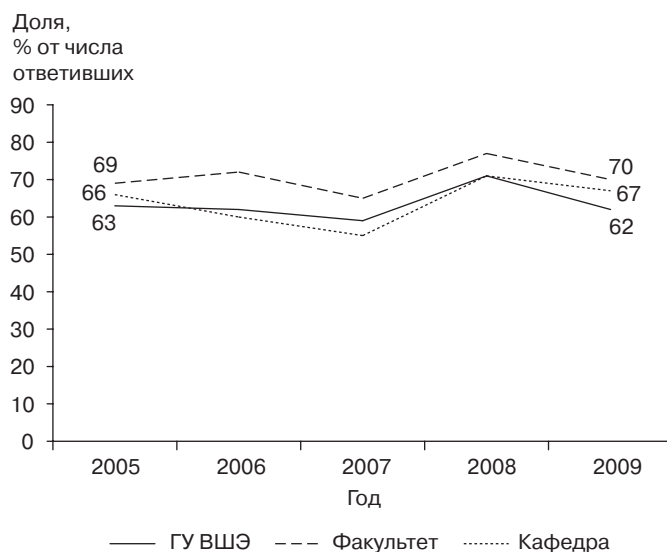


Рис. 4. Динамика оценки преподавателями своего желания изменить что-либо в ГУ ВШЭ в целом, на факультете или кафедре (2005—2009 гг.; указана доля тех, кто считает, что хотел бы изменить что-нибудь своими усилиями)

Более интересен, однако, график, приведенный на рис. 5, который показывает, что, во-первых, с каждым годом увеличивается доля тех, кто считает, что способен изменить что-либо личными усилиями в ГУ ВШЭ в целом, и, во-вторых, снижается доля преподавателей, полагающих, что они способны изменить что-либо на факультете. Однозначного тренда относительно кафедры не наблюдается, однако к 2009 г. более 80% преподавателей утверждали, что способны изменить что-либо на кафедре.

На рис. 6 представлена (возможно, более показательная) динамика доли тех преподавателей, которые хотели бы изменить что-нибудь в университете, на факультете или кафедре, однако чувствуют, что по каким-то причинам неспособны сделать это личными усилиями. Для ГУ ВШЭ в целом и кафедры эта доля снижается, а для факультета — немного увеличивается.

Если рассмотреть, какие группы преподавателей говорят, что неспособны изменить что-либо на фа-

⁵ Если проанализировать данные по выборке, то среди тех факультетов, наполненность ячеек в которых составляет $N > 10$, больше всего стратегические цели развития факультетов непонятны преподавателям факультетов бизнес-информатики (64%), прикладной политологии (46%), государственного и муниципального управления (22%). Однако эти результаты трудно экстраполировать на генеральную совокупность.

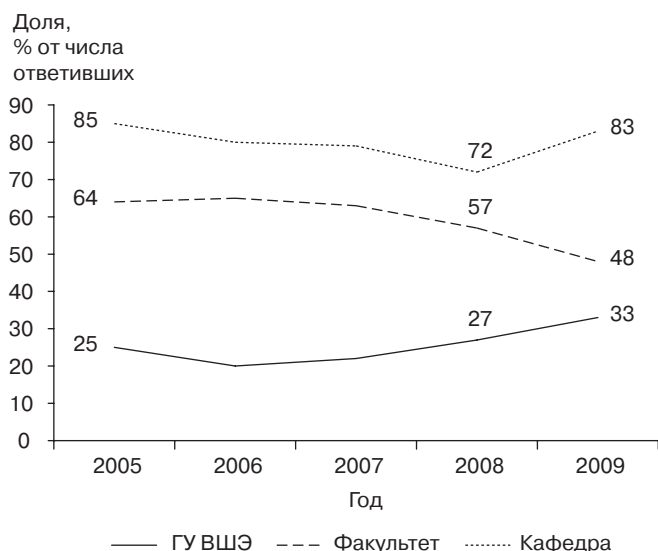


Рис. 5. Динамика оценки преподавателями своей способности изменить что-либо в ГУ ВШЭ в целом, на факультете или кафедре собственными усилиями (2005–2009 гг.; указана доля тех, кто считает, что способен изменить что-нибудь своими усилиями)

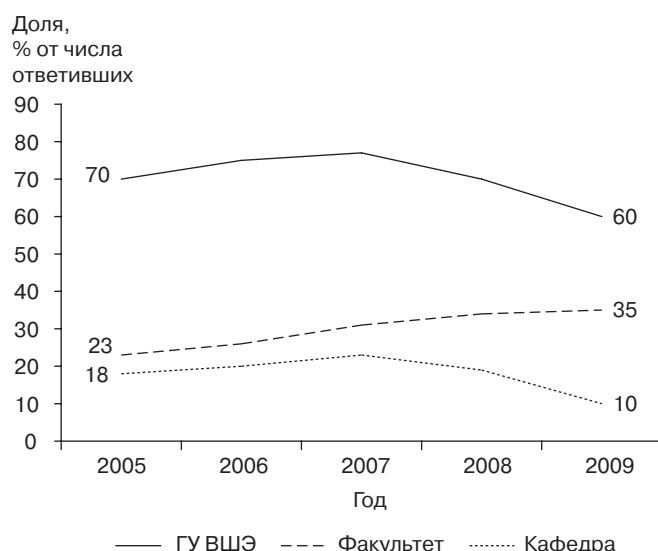


Рис. 6. Динамика доли преподавателей, которые хотели бы изменить что-нибудь в университете, на факультете или кафедре, однако считают, что неспособны сделать это собственными усилиями (2005–2009 гг.)

культете, то это, в первую очередь, старшие преподаватели (74% из них полагают, что им сложно изменить что-либо личными усилиями), а также доценты (48%). Как ни странно, не обнаруживается статистически значимых различий между штатными и внештатными сотрудниками. Преподаватели, заявляющие о трудностях в осуществлении изменений на факультете, чуть менее активно следят за новостями и событиями университета, однако в целом вовлечены в его работу: не обнаруживаются различия по частоте посещений заседаний кафедры, по пользованию корпоративной почтой и другим характеристикам (в сравнении с теми, кто чувствует, что способен изменить что-либо на факультете личными усилиями).

Конечно, более показательным мог быть пофакультетский анализ, однако в силу небольшого объема выборки мы можем использовать лишь группы факультетов, объединенные по разным основаниям. Если рассматривать факультеты по близости их предметных областей⁶, то доля тех, кто считает, что неспособен изменить что-либо личными усилиями, выше всего на факультетах группы «математика и информатика» (67%), тогда как на факультетах экономики и управления эта доля составляет 44% ответивших, на факультетах социальных и гуманитарных наук — 23%. Мы также проанализировали наличие связи в зависимости от года открытия факультета, выделив «новые» и «старые» факультеты, однако значимых связей выявлено не было.

Можно по-разному относиться к представленным данным. С одной стороны, преподаватели могут полагать, что неспособны изменить что-либо самостоятельно в силу индивидуальных особенностей и склонностей, на которые университету тяжело повлиять. С другой — сравнение этих индивидуальных склонностей в отношении разных уровней организации — кафедры, факультета и университета в целом — свидетельствует о том, что основные проблемы возникают именно на уровне факультета. Вероятно, преподавателям не хватает институциональных возможностей для «горизонтальных» инициатив, факультетских грантов и конкурсов. Однако чтобы утверждать это с полной уверенностью, необходимы дополнительные данные о ситуации на конкретных факультетах.

«Меньше бюрократии, больше науки»

Рассмотрим теперь, какие пожелания преподаватели высказывали в отношении развития университета. Прежде чем переходить к анализу конкретных предложений, скажем несколько слов о том, как преподаватели воспринимают выбранные стратегические приоритеты.

В целом преподаватели уверены, что по результатам реализации программ развития университет серьезно изменится — так полагают 67% ответивших, а остальные 33% считают, что изменения, конечно же, произойдут, но небольшие. Заметим, что у преподавателей немного меньше уверенности в изменениях своего факультета и кафедры — в том, что эти структуры серьезно трансформируются, уверены около половины преподавателей (и еще примерно 5% считают, что факультет или кафедра совсем не изменится). С содержанием программных докумен-

⁶ Характеристики группировок см. на с. 6 отчета по «Мониторингу преподавательской жизни — 2009».

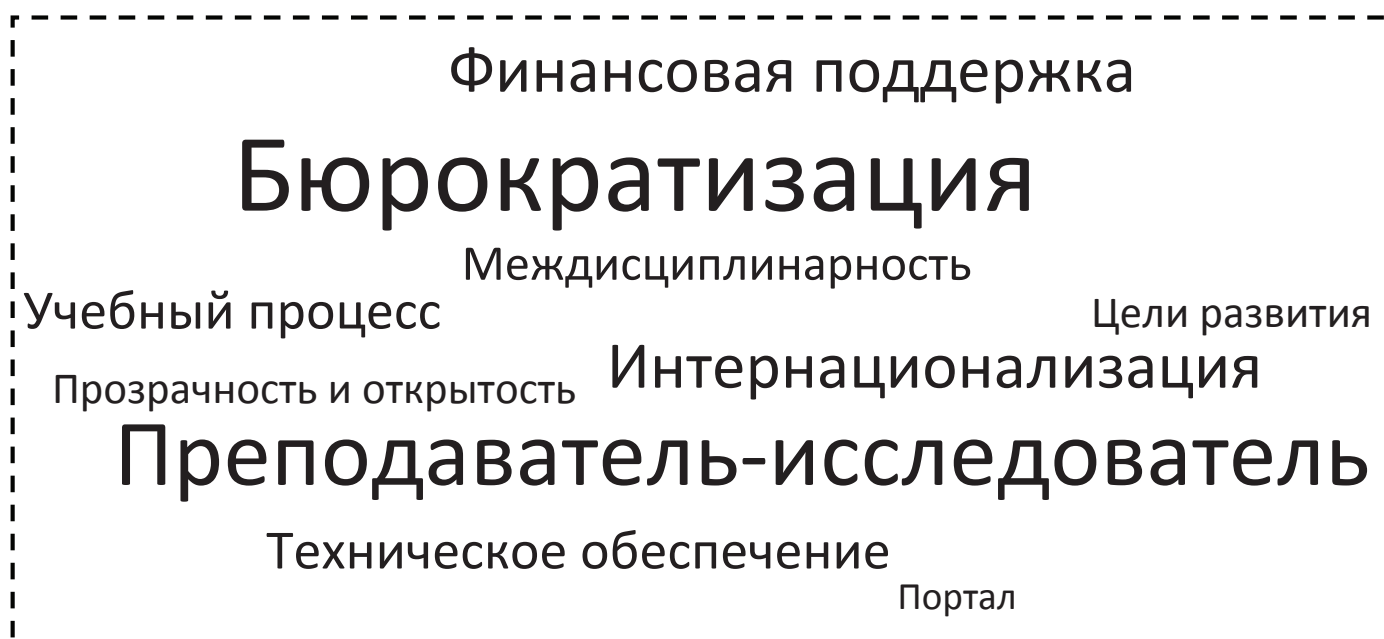


Рис. 7. «Облако тегов» (топ-10): категории пожеланий, которые преподаватели высказывали относительно развития ГУ ВШЭ. Чем больше размер шрифта, тем больше пожеланий (или критических замечаний) высказано в рамках данной сферы

тов преподаватели в целом согласны — лишь 15% из тех, кто читал или просматривал тексты, указывают некоторые спорные, на их взгляд, положения.

Обратимся теперь к пожеланиям преподавателей в отношении развития ГУ ВШЭ. В целом преподаватели проявили большую активность при ответе на данный вопрос — свои пожелания указали более половины всех опрошенных преподавателей (139 человек). На рис. 7 схематично представлены категории, которые упоминались чаще всего (чем больше размер шрифта, тем больше число упоминаний). Отметим, что в одной и той же категории могут находиться как позитивные высказывания о дальнейшем развитии в определенной сфере, так и критические замечания о несовершенстве существующих процессов. Выделяются четыре наиболее важных сферы пожеланий: «бюрократизация», «преподаватель-исследователь», «финансовая поддержка» и «интернационализация». Рассмотрим каждую из них немного подробнее.

1. «Бюрократизация» (20% преподавателей, ответивших на вопрос; $N = 139$ чел.)

Пожелания в рамках данной сферы достаточно похожи: это претензии к административным службам, деятельность которых характеризуется как излишне запутанная, бюрократизированная и непонятная. В большинстве пожеланий предлагается в целом «дать бой бюрократии» и в перспективе избавиться от нее, однако есть и содержательные предложения:

«(Необходимо) создание для всех подразделений какой-то общей базы данных, ввиду того что

часто в разных подразделениях забиты разные данные (как то различия в ФИО, ученой степени и др.), что ведет к частому переоформлению документов» (*Доцент, штатный сотрудник, факультет права*).

«Трудовые договоры должны составляться оперативно, до того, как сотрудник приступил к работе, и в соответствии именно с теми условиями работы и зарплатой, которые были согласованы с кандидатом. Это поднимет доверие к университету как к работодателю» (*Доцент, штатный сотрудник, факультет математики*).

«В случае необходимости взять ту или иную справку, подписать договор, оформить документы и т.д. приходится курсировать между зданиями факультета и административными корпусами ГУ ВШЭ. Надеюсь, в будущем возможно будет упростить данные процедуры (например, предоставить возможность получения всего необходимого в электронном виде)» (*Преподаватель, штатный сотрудник, факультет экономики*).

2. Преподаватель-исследователь (19% преподавателей, ответивших на вопрос; $N = 139$ чел.)

В данной сфере преподаватели делали основной акцент на создании более комфортных условий для продуктивной научной работы. В частности, несколько раз упоминалась проблема большой преподавательской нагрузки и необходимости создания специальных режимов для совмещения науки и преподавания.

«(Преподавательская нагрузка) в настоящий момент является чрезмерной по сравнению с принятой в университетах, претендующих на серьезный исследовательский статус. Обратной стороной это-

го процесса должно быть повышение требований к качеству публикаций и преподавания» (*Доцент, штатный сотрудник, факультет экономики*).

«Только при общей нагрузке, не превышающей 200 часов в год, можно требовать от преподавателей научной работы и участия в жизни университета» (*Преподаватель, штатный сотрудник, факультет экономики*).

Кроме того, преподаватели акцентировали внимание на совершенствовании конкурсных механизмов, системы отчетности по научной работе.

«Продолжать развитие в сторону активизации науки и в сторону “конкурсного” определения, кто будет работать и сколько получать (“по результату”)» (*Профессор, штатный сотрудник, факультет менеджмента*).

«(Необходимо), чтобы конкурс внутренних грантов был ясным, прозрачным и заранее анонсируемым через разные источники информации» (*Профессор, штатный сотрудник, факультет философии*).

3. Финансовая поддержка (10% преподавателей, ответивших на вопрос; $N = 139$ чел.)

Основной лейтмотив пожеланий преподавателей в данной сфере — необходимость повышения зарплаты, расширения грантовых программ и других форм поддержки преподавателей. Помимо этого, опрошенные указывают на некоторые «перекося» в поддержке различных групп преподавателей, в частности преподавателей иностранного языка, совместителей, преподавателей среднего и старшего возраста:

«Молодых нужно поддерживать, но и сорокалетних нужно не забывать подучивать и продвигать. Молодой доцент, поддержанный со всех сторон университетом, к которому никто не записывается на курс по выбору, которого не выбирают в качестве научного руководителя, потому что ему еще нечего сказать, и доцент, у которого полная аудитория студентов, который руководит курсовыми, дипломными и аспиранты защищаются, получают разную зарплату. Второй из названных получает меньше, потому что он университету уже не интересен, он же не молодой!» (*Доцент, штатный сотрудник, факультет права*).

«Управление социальной сферы должно способствовать получению преподавателями, у которых наступает пенсионный возраст, либо грамоты Минобразования, либо Почетного звания “Заслуженный работник образования” (конечно, речь идет о тех, кто 20 и более лет преподавал в вузах), так как подобные поощрения приравниваются в собесах к “Ветеранам труда”, а следовательно, позволяют оплачивать по выходе на пенсию 50% коммунальных платежей» (*Профессор, штатный сотрудник, факультет философии*).

«Заработная плата, которая не позволяет преподавателю иностранного языка хотя бы раз в год

поехать в страну преподаваемого иностранного языка с целью совершенствования своих языковых навыков, не может считаться конкурентоспособной» (*Преподаватель, штатный сотрудник, кафедра английского языка*).

4. Интернационализация (10% преподавателей, ответивших на вопрос; $N = 139$ чел.)

Преподаватели в целом позитивно оценивают происходящие изменения в области интернационализации, однако выступают за то, чтобы сделать этот процесс более интенсивным и предполагающим различные форматы:

«Хотелось бы видеть более активное развитие контактов с зарубежными университетами. Разработка совместных с западными университетами программ и исследовательских проектов также была бы весьма желательна. Совершенно незаменимыми являются стажировочные программы, которые можно было бы предлагать как студентам, так и преподавателям» (*Старший преподаватель, штатный сотрудник, факультет философии*).

Кроме того, некоторые преподаватели (в основном иностранного языка) высказывались за необходимость повышения уровня языковой подготовки за счет: 1) повышения квалификации и стажировок преподавателей, 2) пересмотра существующих учебных программ, 3) приглашения зарубежных преподавателей.

«(Необходима) адаптация программы языковой подготовки, которая позволила бы готовить выпускников к сдаче экзаменов на международные сертификаты» (*Старший преподаватель, штатный сотрудник, кафедра английского языка*).

«Представляется необходимым проведение регулярных стажировок преподавателей-англистов в англоговорящих странах по языкам специальности (право, экономика, финансы)» (*Доцент, штатный сотрудник, кафедра английского языка*).

Подытоживая данный раздел, отметим, что сферы, которые оказались наиболее дискуссионными и в рамках которых было предложено больше всего пожеланий, в целом соответствуют приоритетам развития университета. Это свидетельствует о том, что преподаватели готовы участвовать в развитии университета, заинтересованы в обсуждении направлений развития, а их опыт практической деятельности мог бы быть крайне полезным для разработки конкретных программ и политик.

Выводы и рекомендации

Реализация стратегических программ развития таких крупных организаций, как университеты, предъявляет особые требования ко всем участникам процесса изменений: руководству, студентам,

преподавателям. Важно выстроить различные механизмы обратной связи, чтобы сделать этот процесс понятным, прозрачным и в определенной степени открытым для дискуссий. Проведенное исследование позволило выявить несколько проблемных сфер, которые требуют внимания при реализации текущих программ развития:

1. Преподаватели в целом (и в особенности преподаватели младших должностных категорий и совместители) *не очень хорошо знакомы с текстами программ развития и слабо осведомлены о подробностях реализации стратегических инициатив университета*. Это может привести к различным интерпретациям направлений развития ГУ ВШЭ, появлению определенных «мифов» и противоречий, часть которых уже была зафиксирована в ходе опроса. В конечном счете слабая осведомленность может привести лишь к имитации изменений и выхолащиванию важных содержательных замыслов.

Для решения этой проблемы важно найти эффективные каналы коммуникации со всеми заинтересованными сторонами. Данные Мониторинга преподавательской жизни говорят о том, что на сегодняшний день центральное место в создании информационного фона университета и оповещении обо всех важных новостях и событиях занимает корпоративный портал. В этом аспекте ему уступают все другие каналы, в том числе и неформальные.

Следовательно, в качестве практической рекомендации для решения данной проблемы может быть предложено **создание специальной площадки (раздела) на портале для обсуждения стратегических инициатив**. Примеры таких площадок уже существуют в ведущих зарубежных университетах. Важно, чтобы в рамках данного раздела не только приводилось описание основных положений программ развития и стратегических планов, но также существовали интерактивные формы их обсуждения.

2. *Больше всего преподавателям непонятны стратегические цели их факультетов* (по сравнению с уровнем университета в целом и их кафедры). При этом если мы обратимся к данным исследований 2005—2009 гг., то обнаружим, что ситуация не меняется уже в течение пяти лет. Возможной рекомендацией может быть **более активное вовлечение команд с факультетов в процесс стратегического планирования**. Кроме того, в случае

создания на портале специального раздела о стратегических инициативах необходимо уделить особое внимание планам развития факультетов.

3. Изучение динамики ориентации преподавателей на осуществление изменений в университете показало, что *больше всего преподаватели хотят изменений на своем факультете, однако с каждым годом чувствуют себя все менее способными к таким изменениям*. При этом оценка своих способностей изменить что-нибудь в ГУ ВШЭ в целом или на своей кафедре постоянно растет.

Данные мониторинга свидетельствуют о том, что для преподавателей уровень факультета как структурной единицы становится все менее прозрачным и доступным для изменений. Вероятно, преподавателям не хватает институциональных возможностей для «горизонтальных» инициатив, факультетских грантов и конкурсов. К сожалению, мы не можем пока однозначно утверждать, на каких именно факультетах наблюдаются наибольшие проблемы.

Для выяснения содержательных причин, которые могли бы объяснить наблюдающийся тренд, **необходимо проведение дополнительного исследования по проблемам развития факультетов**. Также полезным будет выяснить, что именно преподаватели хотели бы изменить на своих факультетах.

4. Большинство высказанных преподавателями пожеланий относительно развития ГУ ВШЭ концентрируются вокруг четырех основных тематических блоков. Наиболее острой проблемой преподаватели считают *бюрократизацию университета*, а потому хотели бы определенных шагов по повышению эффективности работы административных подразделений. Следующая сфера — это создание благоприятных условий для *совмещения преподавательской и исследовательской деятельности*. При этом речь идет не только о снижении преподавательской нагрузки, но и о совершенствовании конкурсных механизмов, системы отчетности по научной работе. Помимо этого, преподаватели говорят о необходимости *расширения форм финансовой поддержки* их деятельности и указывают на некоторые «перекосы» в поддержке различных групп преподавателей, в частности преподавателей иностранного языка, совместителей, преподавателей среднего и старшего возраста. И наконец,

преподаватели выступают за то, чтобы сделать более интенсивным процесс интернационализации.

Поскольку каждая из обозначенных сфер является достаточно сложной и комплексной, трудно предложить какие-то конкретные шаги по решению тех проблем, о которых говорят преподаватели. В то же время эти проблемы нельзя игнорировать, и в какой-то степени их необходимо внести в повестку обсуждений дальнейшего развития ГУ ВШЭ.

Источники

Радаев В.В. Новые формы организации учебного процесса (на примере ГУ ВШЭ) // Вопросы образования. 2006. № 1. С. 261—264.

Clark B. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998.

Clark B. Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. L.: Open University Press, 2004.

Froumin I. Renaissance of Social and Economic Sciences in Russia Through Establishing a New Research University. 2010 (Forthcoming).

Rosovsky H. The University: An Owner's Manual. NY: W.W. Norton & Company, 1990.

Trowler P. Beyond the Robbins Trap: Reconceptualising Academic Responses to Change in Higher Education (or ... Quiet Flows the Don?) // Studies in Higher Education. 1997. Vol. 22. No. 3. P. 301—318.