

ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ И АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ: ПОИСКИ СОГЛАСОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

Г. З. Ефимова^а

^а Тюменский государственный университет
(Тюмень, Россия)

АННОТАЦИЯ:

Введение. В статье рассмотрен вопрос согласованности стратегических ориентиров трансформации российских университетов и академического развития научно-педагогических работников. Проанализированы направления трансформации высшей школы: глобализация и международная интеграция; повышение интенсивности взаимодействия с работодателями и индустрией; технологический прогресс; интеграция науки и практики; индивидуализация образования; развитие междисциплинарности; уклонение от жестких иерархических структур; акцент на развитие *soft skills* (у обучающихся и сотрудников); переход к предпринимательству; устойчивое развитие с учетом экологических вызовов. Отмечается, что успешное стратегическое развитие университетов возможно при условии сформированной корпоративной концепции академического развития.

Материалы и методы. Прикладные выводы сделаны на материалах социологических исследований, реализованных с помощью методов: 1) полуструктурированного интервью с представителями административно-управленческого персонала девяти российских университетов (2019–2023 гг., $N = 166$); 2) анкетного опроса научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала российских вузов (2022 г., $N = 306$).

Результаты и обсуждение. Выявлены последствия низкой согласованности академического развития научно-педагогических работников со стратегией трансформации вуза, а также недостаточного внимания университетского менеджмента к наращиванию человеческого капитала работников. Проанализировано состояние академического развития и приоритетные компетенции научно-педагогических работников; факторы, препятствующие наращиванию человеческого капитала в вузах. Предложен обзор перспектив, которые открываются для университета при развитии человеческого капитала работников, и спектр проблем, связанных с отсутствием согласованности программ академического развития со стратегией трансформации высшей школы.

Предложены пять уровней соотношения включенности научно-педагогических работников в корпоративные программы академического развития со стратегической ориентацией университетов на наращивание человеческого капитала. Разработаны рекомендации по повышению согласованности академического развития и эффективной реализации стратегии трансформации высшей школы в России. Исследовательские выводы могут использоваться представителями университетского менеджмента, заинтересованными в повышении качества образования и научных исследований в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: академическое развитие, научно-педагогические работники, университет, стратегия трансформации, высшее образование, профессиональное развитие, карьерный рост, эффективность команды, социология управления.

© Г. З. Ефимова, 2023

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



БЛАГОДАРНОСТИ: Исследование выполнено в рамках гранта Российского научного фонда (проект № 22-28-20359, <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/>).

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ефимова Г. З. Трансформация российских университетов и академическое развитие научно-педагогических работников: поиски согласования стратегических приоритетов // Вопросы управления. 2023. Т. 17, № 5. С. 50-66. EDN BCXHKR. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-50-66.

■ ВВЕДЕНИЕ

В научных словарях термин «трансформация» (от лат. *transformatio*) определяется как «преобразование, превращение, видоизменение»¹, «перемена вида, формы чего-нибудь»². В системе высшего образования трансформация предполагает существенное изменение (преобразование) основных принципов деятельности высшей школы, кардинальное, сущностное изменение системы и протекающих в ней процессов. Критерии трансформации – нечто принципиально новое, изменяющее все элементы системы; изменения, которые не следуют из предыдущего состояния. Трансформация высшего образования предполагает внедрение новых технологий, приводящих к изменению всех составляющих образовательного процесса, в основе которого – методология образования [1; 2].

Внимание исследователей к трансформации системы высшего образования нашло отражение в современной научной литературе по социологии, менеджменту, педагогике и иным смежным направлениям. Ключевые направления трансформации сгруппированы нами в десять взаимосвязанных тематических блоков.

1. Глобализация и международная интеграция: трансформация высшего образования отражает потребности глобального рынка труда и требования международного сотрудничества. В результате университеты все больше ориентируются на международные стандарты и становятся открытыми для иностранных студентов и преподавателей [3; 4].

2. Повышение интенсивности взаимодействия с работодателями и индустрией: сбор информации о потребностях рынка труда и адекватная реакция на них как результат подготовки высокопрофессиональных и конкурентоспособных выпускников с необходимыми компетенциями [5; 6].

3. Технологический прогресс: внедрение новых технологий в образовательный процесс (использование интерактивных учебных материалов, онлайн-курсов, мобильных приложений и прочих инструментов, открывающих студентам возможности профессионального обучения и личностного развития [7] и позволяющих адаптироваться к условиям трансформации высшей школы [8]).

4. Интеграция науки и практики: традиционная модель высшего образования, основанная на академическом подходе, уступает место практикоориентированной модели. Современные университеты стремятся обеспечить студентам возможности для практического применения полученных знаний, проведения научных исследований, направленных на решение реальных проблем [9].

5. Индивидуализация образования: с ростом числа студентов и разнообразия их потребностей высшее образование стремится предоставить более гибкие и индивидуальные варианты обучения. Может включать выбор из различных курсов, возможность самостоятельного составления учебного плана и разработку индивидуальных образовательных программ [10].

6. Развитие междисциплинарности: современные проблемы требуют комплексного подхода и сотрудничества различных научных дисциплин. Трансформация высшего образования способствует развитию междисциплинарных программ и исследований, которые объединяют знания и методы из разных областей [11; 12].

7. Отказ от жестких иерархических структур: традиционные иерархические структуры высшего образования уступают более гибким и демократичным моделям управления. Вместо строго вертикального подхода все чаще университеты придерживаются принципов горизонтального сотрудничества и совместной проектной работы сотрудников различных управленческих уровней и должностей [13; 14; 15].

8. Акцент на развитии *soft skills* (у обучающихся и сотрудников): помимо получения профес-

¹ Словарь русского языка / РАН, Институт лингвистических исследований; под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд. М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999.

² Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь русского языка. 170 тысяч слов и словосочетаний. М.: Хит книга, 2022. 816 с.

сиональных знаний, современное высшее образование все больше ориентировано на развитие у обучающихся и сотрудников навыков *soft skills*, которые будут полезны им в профессиональной карьере. Приоритетное внимание уделяется навыкам коммуникации, критического мышления, командной работы и прочим [16; 17].

9. Переход к предпринимательству в университетах. Трансформация высшего образования влечет появление таких новых для вузов видов деятельности, как предпринимательство. Предпринимательский трек включается в образовательные программы; происходит развитие предпринимательских навыков у студентов. Университеты ориентированы на создание условий для создания и развития стартапов, предоставляют доступ к инкубаторам и акселераторам для обучающихся и сотрудников, желающих основать бизнес [18; 19].

10. Устойчивое развитие университета с учетом экологических вызовов. Вузы ориентированы на внедрение вопросов экологии и социальной ответственности в образовательные программы и приоритетные направления исследований с целью подготовки студентов к решению современных вызовов и созданию устойчивого будущего [20; 21; 22].

Для соответствия обозначенным направлениям трансформационных вызовов особые требования предъявляются к научно-педагогическому составу вуза. Так, им необходима готовность к изменениям традиционной модели образования, в частности, к цифровизации обучения [23; 24; 25]. Цифровизация процессов определяется внедрением новых сквозных технологий в процесс функционирования вузов. Необходимо, чтобы цифровая компетентность работников университетов и выпускников превышала существующую номенклатуру компетенций и работала на опережение ситуации. Цифровизация меняет модель классического высшего учебного заведения: «преподаватель превращается из носителя транслируемых знаний и умений в навигатора, который помогает ориентироваться в базах знаний» [26]. В XXI веке лектор – не первоисточник знаний по дисциплине, а обучение не сводится к прослушиванию лекций и обсуждению на семинарах дополнительной литературы.

Происходит «разгерметизация» образования, выход его за пределы университетских учебных аудиторий и лабораторий, а также библиотек.

Цифровизация требует совершенно иных компетенций, отличных от тех, которыми обладают выпускники российских вузов... многие из необходимых новых компетенций приобретаются за стенами учебных заведений» [27].

Один из результатов трансформации высшей школы – реорганизация процесса образования, изменение рынка труда и актуализация потребности формирования у выпускников новых компетенций; в связи с этим, изменение содержания преподаваемых дисциплин и формы их подачи, которые пришли вместе с этим в преподавание, изменение роли преподавателя, работа студентов над практическими проектами, в том числе по заказу реального сектора экономики. Вместе с тем отечественными исследователями обозначается приоритет развития профессиональных компетенций персонала вуза для повышения вовлеченности в проекты стратегического развития [28].

Трансформация высшего образования предполагает формирование новой модели высшего образования через качественные и количественные изменения образовательного (внедрение новых методик, актуализация программ, смена акцентов), научного (появление сильных исследовательских коллективов, рост доли качественных публикаций в вузовском секторе) и инновационного направления (увеличение количества стартапов, вышедших из университетов). Она ориентирует вузы на гибкость, конкурентоспособность [29], диверсификацию ресурсов, формирование эффективной системы управления и постоянное изменение в ответ на запросы рынка труда. Среди позитивных последствий трансформации высшего образования: 1) его гибкость и доступность; 2) практикоориентированность; 3) междисциплинарность; 4) развитие цифровых компетенций; 5) повышение качества образования.

Значимость академического развития научно-педагогических работников. Фокусирование университетского менеджмента на приоритетном академическом развитии сотрудников актуально как минимум по трем основаниям: 1) высокая конкуренция в сфере высшего образования требует поддержания высокого уровня квалификации и компетентности научно-педагогических работников; 2) необходимость подготовки высокопрофессиональных конкурентоспособных кадров для российской

экономики [30], способных работать с новыми технологиями и внедрять инновации в образовательный процесс, требует повышения качества образования, которое во многом зависит от профессионального развития преподавателей и наличия компетенций, необходимых для обеспечения высокого уровня образования; 3) качественное развитие научно-исследовательской деятельности требует роста профессионального уровня научно-педагогических работников; формирование конкурентоспособных выпускников, что возможно только при наличии квалифицированных и опытных преподавателей.

Академическое развитие научно-педагогического работника охватывает все направления деятельности, необходимые для его эффективной работы. Ограничительной рамкой понимания концепта «академическое развитие» становится сама академическая профессия. Особенность академического труда в современном мире – его многовекторность и полифункциональность. Расширение содержания академического труда происходит за счет новых направлений, кроме преподавания и научных исследований. В целом понятие академической деятельности представляется нам предельно широким и открытым для включения в него новых видов академической активности.

■ ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирические выводы в статье сделаны на основании двух социологических исследований.

1. Исследование проведено в период 2019–2023 гг. в девяти российских вузах ($N = 166$), расположенных на территории Приволжского, Северо-Кавказского, Центрального, Уральского и Сибирского федеральных округов³. В частности, в исследовании приняли участие: Вятский государственный университет ($N = 20$), Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ($N = 22$), Новгородский государственный университет им. Я. Мудрого ($N = 28$), Тю-

менский государственный медицинский университет ($N = 14$), Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова ($N = 8$), Югорский государственный университет ($N = 9$), Сибирский государственный индустриальный университет ($N = 15$), Грозненский государственный нефтяной технический университет ($N = 12$), Костромской государственный университет ($N = 23$), Казанский национальный исследовательский технологический университет ($N = 15$).

Отобранные университеты имеют богатый опыт реализации проектов трансформации и изменений в научной, образовательной, управленческой, предпринимательской и иных сферах. Для сбора эмпирических данных применен метод полуструктурированного интервью, позволивший получить подробные сведения о специфике реализации проектов трансформации университетов. Опрос проведен среди представителей административно-управленческого персонала (ректоры, проректоры, руководители служб и управлений, деканы и заведующие кафедрами). Отбор информантов осуществлен по критерию их участия в проектах трансформации университета. Интервью проведены по месту работы эксперта (онлайн и оффлайн). Детально исследовательская методика отражена в статье авторского коллектива [1].

2. С июня по август 2022 года Центром развития компетенций Западно-Сибирского Научно-образовательного центра проведено исследование, направленное на анализ трансформационных процессов в высшем образовании РФ (онлайн-опрос, $N = 306$)⁴. В исследовании приняли участие научно-педагогические работники (133 человек), заведующие кафедрами (52), начальники управлений и отделов (31), проректоры (15), директора института (15), научные сотрудники (15), заместители директора (10), деканы (7), специалисты (5), менеджеры (4), ректоры (4), инженеры (2) и иной персонал (13).

³ Теоретико-эмпирическое социологическое исследование проведено научным коллективом под руководством заведующей кафедрой Омского государственного университета д-ра экон. наук С. Н. Апенько, в составе: проректора Тюменского государственного университета А. С. Латышева; профессора кафедры общей и экономической социологии Тюменского государственного университета канд. социол. наук Г. З. Ефимовой; доцента кафедры общей и экономической социологии Тюменского государственного университета канд. социол. наук М. Ю. Семёнова.

⁴ Теоретико-эмпирическое социологическое исследование проведено Центром развития компетенций Западно-Сибирского Научно-образовательного центра в 2022 году (руководитель исследования и разработчик инструментария: А. С. Латышев, на момент проведения исследования – проректор Тюменского государственного университета; в настоящее время – директор кампуса «Школа 21» (г. Великий Новгород) и советник ректора по стратегическому развитию Новгородского государственного университета им. Я. Мудрого). Авторы благодарят А. С. Латышева за разрешение использовать результаты исследования в настоящей статье.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках анкетного опроса научно-педагогическим работникам и административно-управленческому персоналу российских вузов предложено ответить на вопрос: «Находится ли высшее образование в России в современных условиях на этапе трансформации?» ($N = 306$). Согласились с утверждением 84% опрошенных (вариант ответа «да») и лишь 17% ответили отрицательно («нет»).

Термин «трансформация» часто используют как синоним смежных (но не идентичных) понятий: «развитие» и «модернизация». Поэтому для конкретизации тезауруса респондентам заданы уточняющие открытые вопросы: «Каким образом вы определяете для себя термин “трансформация высшего образования”?» и «Как соотносите термины “трансформация”, “развитие” и “модернизация”?».

По мнению большинства респондентов, трансформация предполагает глубокие преобразования в системе, связанные с ее коренным изменением. *«Внешние и внутренние вызовы требуют переформатирования модели высшего образования, происходит изменение парадигмы и перестройка базовых процессов. Развитие и модернизация предполагают сохранение существующей модели».* *«Для модернизации процесс трансформации слишком глубокий, для развития – слишком противоречивый».* При этом сегодня не все университеты включены в трансформационный процесс. *«Большая часть вузов только готовится к трансформации, находится в состоянии растерянности или выжидательной позиции. Коренная ломка системы образования пугает и многим будет не по силам. Но часть вузов вступила в процессы трансформации, кардинально меняя всю свою систему и направления деятельности».*

В процессе трансформации высшего образования возможна модернизация – изменения образовательных процессов, форм и методов достижения целей образования, причем как в направлении развития, перехода к новым формам и процессам, так и регресса, застоя и возвращения к устаревшим и неэффективным формам. Круг участников трансформации высшего образования может быть предельно широким. *«Среди обязательных участников трансформации – граждане, общество и государство. В настоящее время изменения, проводимые в сфере*

образования, часто не имеют одобрения граждан и осуществляются только государством (министерством)». В то же время несогласие общественности – абсолютно нормальное явление для трансформации, которая *«схожа с революцией: есть оппозиция, народ сопротивляется изменениям».* *«Для меня один из критериев трансформации высшего образования – субъективное ощущение дискомфорта в ситуации неопределенности и непредсказуемого будущего».*

Трансформация – кардинальные и предельно широкие преобразования и переломы (эффект кругов на воде), которые затрагивают глубинные основы образования, предлагают новые цели, технологии и форматы обучения, соответствующие потребностям будущего. *«Трансформационные изменения в высшем образовании носят кардинальный характер, влияя на системообразующие принципы обучения, и предполагают изменение сути, а не тюнинг отдельных показателей».*

Респонденты обращали внимание на направленность изменений в результате трансформации. *«Развитие или модернизация предполагают совершенствование, трансформация может нести не только позитивную коннотацию (в отличие от развития и модернизации), но и иметь регрессивный характер. Трансформация реализуется в условиях неопределенности и хаоса, ее последствия невозможно спрогнозировать».*

Трансформация – не надстройка над существующими системами, не перепланировка старого здания под новые цели, а переход на принципиально новый уровень, когда университет принимает иную концепцию, живет по новым правилам. Здесь удачна метафора: *«Трансформация – как конструктор: мы не меняем цвет деталей или систему их крепежа (модернизация), не увеличиваем размер деталей (развитие), а из прежних комплектующих строим новый образ (трансформация)».*

С исследовательской точки зрения для нас было значимо определить понимание представителями университетского менеджмента стратегической цели трансформации высшей школы, без обращения к официальным программным документам. Для этого участникам серии полуструктурированных интервью предложено ответить на вопрос: «Что является генеральной стратегической целью вашего университета?» ($N = 155$). Ответы респондентов объединены нами в несколько тематических блоков:

1. Стать лидером (сохранить лидерские позиции) в области научных исследований и технологий среди российских вузов и на мировом уровне.

2. Обеспечить качественное образование и подготовку высококвалифицированных, конкурентоспособных специалистов.

3. Развивать международное сотрудничество с зарубежными университетами, привлекать в университет иностранных студентов и научно-педагогических работников.

4. Содействовать интеграции науки, образования, промышленности и бизнеса.

5. Развивать инновационную деятельность и коммерциализацию научных разработок.

6. Обеспечить доступность образования для всех слоев населения и улучшение качества жизни в регионе.

7. Создать комфортные условия для обучения, научной работы и развития творческого потенциала студентов и преподавателей.

8. Повышать престиж вуза и улучшать его репутацию.

Абсолютное большинство респондентов обозначило перспективу, на которую поставлена цель – до 2030 года, меньшая доля (1/8) опрошенных упомянула 2050 год. Базовым фактором, обеспечивающим достижение университетом обозначенной генеральной стратегической цели, респонденты назвали изменение парадигмы сознания и кадровые перестановки.

В условиях стремительных социально-культурных изменений и стремительного развития технологий университеты находятся в безальтернативной ситуации, вынуждающей их адаптироваться к новым требованиям и социально-экономическим изменениям, в частности, в научно-образовательной сфере.

Один из факторов успеха в этом процессе – академическое развитие научно-педагогических работников. Фокус внимания университета может быть направлен на поступательное развитие их человеческого капитала, способствующее созданию условий и мотиваций к перманентному профессиональному обучению и личностному развитию, позволяющего оперативно и эффективно адаптироваться к новым требованиям и изменениям в системе высшего образования.

Абсолютное большинство информантов отметило актуальность академического развития научно-педагогических кадров, а также необходимость создания и поддержания функциони-

рования подразделений, ориентированных на развитие персонала и наращивание человеческого капитала научно-педагогических кадров. Вместе с тем приоритетна выделенная должность: «Одно время в университете был проректор по стратегическому развитию и цифровой трансформации. Он как куратор определял вектор развития вуза. С ним в технической связке выступал директор института дополнительного образования, так как обучение и развитие персонала внутри университета идет совместно. Через институт дополнительного образования реализуется большое количество программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации» (жен., начальник отдела кадров, технический университет).

Информанты предлагали создать новые структурные подразделения в университете, связанные с HR, определив их как одно из главных направлений, обеспечивающих стратегическое развитие высшей школы. Однако фактически подобный комплекс действий реализуется далеко не в каждом российском вузе, а в некоторых университетах (как правило, занимающих невысокие строки рейтингов) подобные структуры вовсе отсутствуют. «Университету нужен HR. Не отдел кадров, а именно HR-служба, которая бы работала с персоналом и занималась развитием, неформальным повышением квалификации, непрерывной аналитикой. Сейчас преподаватели какой-то непонятный курс где-то послушали и получили сомнительный сертификат. Некоторые умудряются 25 сертификатов за семестр получать, и без толку. Нужна реальная работа с персоналом, потому что фактически у нас сейчас ее нет. Отдел кадров – работа нужная, но с персоналом адресная целенаправленная работа не ведется. Считаю, такой специалист нужен!» (муж., зав. каф., технический университет).

«В университете идет трансформация отдела кадров. Он занимается обучением и развитием персонала, в том числе разрабатывает программы академического развития научно-педагогических работников с учетом возрастов, научных степеней и ученых званий, карьерных и профессиональных приоритетов. Мы ведем учет кадров, внимательно подходим к подбору кадров и формированию кадрового резерва. Привлекаем “звездочек” из числа обучающихся и выращиваем из них ученых и преподавателей. Для них разрабатываем индивидуальную траекторию

развития. Придя к нам в магистратуру или аспирантуру, они на несколько лет вперед видят свое развитие в нашем университете. Мы заинтересованы удерживать таких работников: интересом, зарплатой, целями, задачами, идеями» (жен., начальник отдела кадров, технический университет).

Для оптимизации работы учреждения высшего образования и объективного принятия решений отдельные информанты предлагают выделение отдельной кадровой единицы. «Необходим анализ действий по работе с человеческим капиталом в университете и отдельная должность аналитика. В [название города] развит единый образовательный симбиоз: от детских садов школ и среднего профессионального образования до вузов. На каждом уровне важен сбор и анализ цифрового следа, который позволял бы на ранних стадиях выявлять потребности личности, наклонности и соотносить их с потребностями региона. Это предиктивная аналитика, предлагающая прогнозы по модели экономических региональных экосистем, в которых есть разные слои, в том числе образовательные. Важно, чтобы они объединялись цифровым следом и понятными потоками данных между субъектами экосистемы» (муж., проректор, классический университет).

Обучение научно-педагогических работников может реализоваться не только в рамках своего университета (в т.ч. силами приглашенных специалистов), но и за его пределами – в других вузах («Эти отделы отвечают за то, чтобы направлять наших преподавателей в другие хорошие учебные заведения и подобрать релевантные профессиональные программы», жен., директор) или у промышленных партнеров («Основные обучающие программы, на которые мы отправляем работников, – Сибур и Газпром», муж., проректор).

«У нас есть вызов, связанный с подготовкой преподавателей и исследователей. Нужен такой “кадровый резерв нового времени”. Это может быть центр подготовки кадров. Можно обойтись внешними силами, направлять куда-то, типа Сколково. Но, на мой взгляд, нужно создавать структуру внутри вуза. Если делаем ставку на будущее поколение, нужно практически каждый год формировать такие кадры. Работу нужно проводить не столько с преподавателями, сколько со студентами старших курсов. Поэтому

просматривается потребность в некой структуре, например, центре формирования профессиональных компетенций преподавательского и руководящего состава. В результате получатся директора и заведующие кафедрами» (муж., дир., классический университет).

В отношении периодичности и продолжительности участия работников в образовательных программах мнения экспертов различаются. При этом высказываются сомнения в эффективности краткосрочных курсов. «Минимум дважды в год каждому преподавателю нужна двух-трехнедельная стажировка в реальном секторе экономики» (жен., зав. каф., технический университет). «Я бы изменил систему повышения квалификации преподавателей, увеличив длительность обучения. Раньше раз в пять лет преподавателю выделяли полгода на повышение квалификации и прикрепляли к московскому или питерскому вузу. Мы ездили и перенимали передовой опыт, сидели в библиотеках, писали научные и методические работы. Сейчас преподавателям выделяется 18 часов на повышение квалификации. Что они там повысят за это время? А сколько часов занятий реально проведено? Ничего не повысят. А если их пригнали на курсы повышения квалификации после полного рабочего дня, когда они и сидеть-то не могут от усталости. Сейчас, может, и не отпустят на полгода – учебный семестр же идет. Но на пару месяцев – можно. Педагог же еще и творческий человек. Поехал в Санкт-Петербург, походил по музеям и театрам, пополнил личный ресурс и потом это окажет опосредованное влияние на развитие личности студента» (муж., зав. каф., классический университет).

Применительно к реализации программ академического развития в разных вузах эксперты предлагают дифференцированный подход: «Элитные университеты всегда себя сами поддерживают. Не надо в них вкачивать много ресурсов. Больше надо поддерживать вузы, которые по разным причинам считаются инертными. Даже в них есть замечательные преподаватели и научные работники. Министерству высшего образования и науки обязательно нужно обращать внимание на общую политику подъема уровня образования во всех университетах» (муж., директор, проф., технический университет).

При этом ключевой внешний фактор, препятствующий эффективному академическому

развитию сотрудников: низкая заинтересованность университета в развитии человеческого капитала сотрудников и, как следствие, отсутствие специализированных сформированных структурных подразделений в вузе.

Серьезным внутренним препятствием академическому развитию научно-педагогических работников становится их низкая вовлеченность вследствие высокой нагрузки. «Нагрузка у преподавателя высокая, по сравнению с зарубежными коллегами. Раза в три-четыре эта нагрузка отличается. В свободное от занятий время преподаватели не отдыхают, а тоже занимаются делом. Поэтому без уменьшения образовательной нагрузки не получится переключить научно-педагогических работников на профессиональное и карьерное развитие, как мне видится» (муж., зав. каф., технический университет). Также препятствием может служить бюрократия. «В отечественных вузах сильна бюрократия, на которую преподаватель тратит время, а не на свое развитие. Взаимодействие с бухгалтерией, заполнение договоров, актов, переписка с контрагентами... Никто кроме него этого сделать не может» (муж., директор, технический университет).

Компетенции научно-педагогических работников, нуждающиеся в приоритетном развитии. Среди основополагающих «сквозных» компетенций персонала российских университетов, в том числе преподавателей и исследователей, обозначены экспертами как «недостаточно сформированные» и требующих системного развития:

1. Профессиональные компетенции. «Преподаватель вуза должен быть профессионалом, знать, что преподает, и быть способным к развитию профессионализма. Важно понимать, что знания нужно постоянно обновлять, повышать квалификацию. В изменяющемся мире новых требований, которые регулирует сама жизнь, в приоритете у научно-педагогического работника стрессоустойчивость и готовность к работе в команде, ответственность за результат деятельности и приверженность корпоративному духу университета, понимание, что, где бы он ни находился, именно он является носителем имиджа вуза и его воспринимают как сотрудника вуза, который он представляет на достойном уровне» (жен., зав. каф., классический университет). «Если преподаватель

занимает эту должность, значит, он соответствует необходимым требованиям. Но есть и другая сторона – насколько студенту интересно ходить на занятия к преподавателю. На занятиях у одних преподавателей студенты спят, а у других активно работают. Это вопрос профессионализма» (муж., зав. кафедрой, технический университет).

2. Коммуникативные навыки и умение взаимодействовать с различными социальными группами. «Неумение коммуницировать приводит к групповым конфликтам – когда факультет на факультет. Кошмар, что я тут иногда видел! Причем это именно отсутствие желания выходить за рамки своего окопа. Я небольшой специалист в компетенциях, но, на мой взгляд, приоритетно, чтобы каждый понимал: нет такого, что это его личное развитие. Всё это – развитие университета. Соответственно, развитие университета также и его личное развитие. Когда в сознании сотрудников сформируется такая связка, пропадут фразы: “Это не входит в мои должностные обязанности”. Важно увязать – не университет для тебя, не ты для университета, а все мы и есть наш [название] университет. Когда ты толкаешь вуз вперед, он мощно помогает тебе развиваться» (муж., проректор, классический университет). Отмечается нехватка коммуникативной компетенции – не все преподаватели могут доносить информацию до студента в той форме, которую он бы хорошо воспринял. «Удивительно! Преподавателей, у которых есть опыт, статус, профессиональный багаж, студенты слушают, но не слышат. Нет умения подстроиться под студентов. Этой компетенции, к сожалению, многим сейчас не хватает. Еще одна значимая компетенция – человечность» (жен., директор института, технический университет).

3. Предпринимательские навыки. Преподавателю предпринимательские навыки могут помочь: «продвигаться в карьере, создавать инновационные учебные программы, привлекать финансирование для исследовательских проектов, создавать коммерческие продукты на основе научных исследований, развивать умение принимать риски, управлять временем, работать в команде и т.д.» (муж., проректор, классический университет).

4. Умение адаптироваться к изменяющимся условиям и реагировать на новые вызовы.

По специфике своей работы преподаватели находятся в непрерывном развитии – «*функционирование в постоянном состоянии изменений, необходимость генерировать новые знания в рамках учебных курсов, обязанность соответствовать требованиям университета и быть своим в мировом научном и образовательном пространстве*» (жен., зав. кафедрой, классический университет). Полифункциональность деятельности научно-педагогического работника предполагает приоритет на развитие медиакомпетенций преподавателей вузов, психологическую перестройку (сохранение личного ресурса преподавателя при выходе в онлайн; сохранение персонализации обучения при поточности онлайн-формата), оперативная и адекватная реакция на внедрение новых сервисов и поощрение цифровых компетенций у преподавателей для осуществления образовательной и научно-исследовательской деятельности.

«*Преподаватель – многозадачный волк, который не может пропустить ни одного поручения. Но есть и такие преподаватели: ходят только лекции читают и семинарские занятия ведут. Им не надо ни науки, ни работы со студентами, ни профориентации... Даже если их загрузить и заставить, ничего хорошего не выйдет. Лучше и не заставлять. Такую низкую вовлеченность я объясняю исключительно возрастом. Как правило, это работники предпенсионного и пенсионного возрастов*» (муж., зав. кафедрой, технический университет).

5. Англоязычные компетенции. «*Университет обеспечивает ежегодный прирост иностранных обучающихся, мы ставим целью международную аккредитацию образовательных программ. В этом году привлечено большое количество китайских граждан. Для учреждений высшего образования головная боль – слабые англоязычные компетенции вообще всех преподавателей*» (жен., проректор, медицинский университет).

6. Навыки использования современных технологий и цифровых инструментов. «*Наши преподаватели проходят повышение квалификации в части конкретных программных продуктов и всего нового, что появляется в информационной сфере. С тех пор, когда началась цифровая трансформация, наши преподаватели в этом активно участвуют, мы проходили обучение в Иннополисе по разработке образовательных программ и внедрению цифровых бло-*

ков и модулей в образовательные программы. Также наши преподаватели учились на специализированных различных курсах в Томском государственном университете. Что касается образовательной деятельности, у нас все преподаватели активно вовлечены в повышение профессиональных и цифровых компетенций» (жен., директор института, технический университет). «*Среди возрастных представителей профессорско-преподавательского состава низкая компьютерная грамотность и нежелание работать в системах. Им удобно просто на бумаге все делать. Мы работаем над совершенствованием компьютерных навыков профессорско-преподавательского состава. Бывает, сталкиваемся с нежеланием работать в системах, нехваткой компьютерных знаний, умений и навыков*» (муж., начальник, технический университет).

Среди прочих компетенций, нуждающихся в развитии, названы: аналитические способности и умение работать с большим объемом информации; знание и понимание международных стандартов и требований в области высшего образования; развитие лидерских качеств и способности к мотивации других людей; понимание социальных, экономических и политических процессов в мире и их влияния на образование и науку.

Возраст как детерминанта академического развития. При анализе готовности научно-педагогических работников к академическому развитию более половины информантов обратили внимание на их возраст. «*Недостаток компетенций, связанных с модной проектной работой. В университете много преподавателей старшего поколения, и перестроить их на новый лад практически невозможно. Они будут сидеть в аудитории, смотреть в монитор, кивать головами, сдадут какой-нибудь зачет и получат корочки. Но в практической работе они вряд ли будут это использовать. Поэтому перед вузом стоит задача – формировать новое поколение преподавателей, которые мыслили бы иначе в образовательном и в исследовательском процессе с учетом требований нового времени. Выделяю три наиболее яркие категории преподавателей. Первый уровень: пенсионный и предпенсионный. Их бесполезно переучивать. Даже если переучишь, коэффициент полезного действия крайне низкий. Большинство людей пенсионного возраста неохотно*

идут на то, чтобы ломать устоявшиеся привычки в преподавании, научных исследованиях и иных сферах деятельности. Это самый большой вызов и проблема в кадровом обеспечении. Второй уровень: мотивированная средневозрастная группа. Третий уровень: молодые преподаватели и сотрудники. Они как-то легче и самостоятельно справляются с освоением новых знаний, умений. Но молодежи в университете немного, поэтому ставку делаем на тех, кому 35–40 лет. Они вовлеченные и заинтересованные, проходят всякие безумные проектные интенсивы полугодовые» (муж., директор, классический университет).

В некоторых вузах стратегия замены персонала новыми кадрами действует не только в отношении старшего поколения. «У нас развитие персонала происходит крайне ограничено. Не развиваем тех, кто есть, а привлекаем со стороны тех, кто мыслит по-другому. К сожалению, взрослых товарищей, которые давно здесь работают, их учить-переучивать бесполезно» (муж., проректор, классический университет).

Источник инициативы участия в академическом развитии. Активные сотрудники с развитой субъектностью, ориентированные на карьерное и профессиональное развитие, самостоятельно заботятся о наращивании человеческого капитала. При заинтересованности и активном содействии университета в росте и карьерном развитии сотрудника этот процесс может идти быстрее и более сфокусированно. «Наверное, у нас хорошие преподаватели, потому что не приходится их мотивировать к обучению. Мы не говорим им: “Вы чего-то тут еще не знаете, вам бы надо поучиться”. Наоборот, у нас настолько грамотный и инициативный преподавательский состав, что каждый старается побольше узнать в рамках своей работы и подробнее рассказать на своей учебной дисциплине, снабдить студента дополнительными материалами. Что касается преподавательского состава, с их компетенциями все хорошо – развитие, саморазвитие, повышение квалификации и так далее. Для разных категорий персонала организуем обучение на получение специализированных компетенций» (жен., директор института, технический университет).

Так, перед университетской политикой развития человеческого капитала стоят две задачи: «во-первых, привлечение молодых преподавателей

и исследователей, расширение команд лаборатории, чтобы появлялись новые решения, технологии, компетенции; во-вторых, перезагрузка уже состоявшихся специалистов, причем не только тех, кто работает в высшей школе, чтобы мы могли формировать кадровый резерв и оценивать компетенции людей, которые хотели бы включаться в реализацию стратегии развития вуза, создать воронку соискателей, готовых вовлечься в исследовательскую повестку, стартапы и продукты университета» (жен., начальник отдела, классический университет).

Риски несогласованности программ академического развития научно-педагогических работников и стратегии трансформации университета. Отсутствие или предельно низкий уровень согласованности программ академического развития научно-педагогических работников и стратегии трансформации университета, а также недостаточное внимание представителей руководства вуза к наращиванию человеческого капитала работников может стать причиной спектра серьезных проблем:

1. Неэффективность использования ресурсов. Несогласованность корпоративных программ академического развития со стратегией трансформации вуза может провоцировать неоптимальное расходование ресурсов, вложенных в профессиональное обучение и карьерное развитие научно-педагогических работников. Недифференцированный подход к академическому развитию, игнорирующий потребности работников, может негативно отразиться на их удовлетворенности работой и вовлеченности в трудовой процесс.

2. Неоптимальное развитие научно-педагогических работников. Возможное последствие диссонанса между стратегическими приоритетами университета и корпоративными программами академического развития – некоторые научно-педагогические работники могут получить больше возможностей для развития, чем другие. Может привести к неравномерному развитию кадрового потенциала вуза и нарастанию напряженности в коллективе.

3. Низкая мотивация научно-педагогических работников. Несогласованность программ академического развития стратегии трансформации университета может стать причиной потери научно-педагогическими работниками мотивации для развития и совершенствования профессиональных навыков.

4. Низкая вовлеченность научно-педагогических работников в процесс трансформации университета может привести к отставанию показателей от других учреждений высшего образования.

При этом представители университетского менеджмента осознают, что внимание и инвестиции вуза в развитие человеческого капитала работников также может нести риски. Во-первых, это риски, связанные с оттоком в другие города высокопрофессиональных и конкурентоспособных научно-педагогических работников, ориентированных на академическое развитие, но вследствие диссонанса корпоративных программ кадрового развития и стратегии развития университета не получающих перспектив к наращиванию компетенций и ощущающих ограниченность в реализации способностей. *«Региональным вузам в этом плане сложнее. У нас серьезная конкуренция со столичными высшими учебными заведениями. Многие перспективные кадры готовы уехать в более крупные города ради большой зарплаты и более высокого уровня жизни, нежели решить задачи, поставленные в университете»* (жен., начальник отдела, классический университет).

Во-вторых, информанты обозначали риски для вуза, связанные с выходом наиболее конкурентоспособных работников за пределы сектора высшего образования. *«Для любого университета остро стоит задача – подготовка профессиональных педагогических кадров. Важно понимать: молодежь хочет работать в вузе, но разрыв между уровнем заработной платы и требованиями, которые высшая школа предъявляет к сотрудникам, несоизмерим с тем, что предлагает с точки зрения заработной платы и требований отрасль. Одна из задач, которые университет ставит перед собой, даже не задача, а вызов – увеличение кадрового потенциала и инвестиции в человеческий капитал. Для этого университет выстраивает корпоративную внутреннюю политику, отойдя от лозунгов: “подготовка высококлассных специалистов”, “повышение качества образования”»* (жен., зав. кафедрой, медицинский университет).

Обобщая все вышесказанное, представим теоретическую конструкцию, отражающую реализацию соотношения уровня вовлеченности научно-педагогических работников в корпоративные программы академического развития

Таблица 1 — Соотношение уровня вовлеченности научно-педагогических работников в корпоративные программы академического развития и стратегической ориентации университета на наращивание человеческого капитала

Table 1 — Correlation between the level of involvement of research and teaching staff in corporate academic development programs and the strategic orientation of the university towards building human capital

Стратегическая ориентация университета на наращивание человеческого капитала	Вовлеченность НПР в корпоративные программы академического развития		
	высокая	средняя	низкая
Высокая	1	2	3
Средняя	2	3	4
Низкая	3	4	5

Примечание: 1) высокий, 2) выше среднего, 3) средний, 4) ниже среднего, 5) низкий уровень.

и стратегической ориентации университета на наращивание человеческого капитала, которая может проявляться в пяти возможных вариантах (см. табл. 1): «высокий уровень» (1), «выше среднего» (2), «средний» (3), «ниже среднего» (4), «низкий» (5). Детально содержание пяти уровней сотрудничества университета и работника в отношении академического развития представлено в таблице 2.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Представленный в статье теоретико-эмпирический анализ стратегических ориентиров трансформации российских университетов и их согласованности с академическим развитием научно-педагогических работников показал, что (по экспертной оценке) не все российские университеты включены в процесс трансформации высшего образования и развитие кадровой политики в ряде университетов может находиться на критически низком уровне. Последний факт может негативно отражаться на наращивании человеческого капитала научно-педагогических работников и тормозить трансформационные процессы в образовании, а также негативно влиять на рутинную деятельность вуза, снижая его престиж и место в рейтингах. Таким образом, создавая «замкнутый круг» и провоцируя кризис высшей школы.

На основании сделанных в статье выводов предлагаем ряд конкретных рекомендаций по повышению согласованности академического развития и эффективной реализации стратегии трансформации отечественных университетов.

Таблица 2 — Уровни согласованности ориентации университета на академическое развитие представителей научно-педагогического сообщества и готовности научно-педагогических работников участвовать в программах академического развития

Table 2 — Levels of consistency between the university’s orientation towards the academic development of representatives of the scientific and pedagogical community and the readiness of scientific and pedagogical workers to participate in academic development programs

Название уровня	Описание
высокий и выше среднего	Университет предоставляет широкий спектр программ и возможностей для НПП, направленных на повышение их квалификации, расширение профессиональных знаний и навыков, развитие научной деятельности. Готовность НПП участвовать в программах академического развития свидетельствует об осознании важности академического развития для карьеры и профессионального роста, стремлении выделять время и прилагать усилия на прохождение обучающих программ, участие в конференциях и семинарах, публикацию научных статей и т.д. Высокий уровень согласованности интересов университета и сотрудников в академическом развитии – значимый фактор в обеспечении качественного образования и научной деятельности.
средний	Предоставление университетом некоторых программ и возможностей для академического развития НПП, но в ограниченном объеме. НПП могут проявлять готовность участвовать в подобных программах, но не все могут иметь доступ к ним. Может быть вызвано несформированностью у НПП приоритета постоянного обучения и развития для карьеры и профессионального роста. Средний уровень согласованности ориентации на академическое развитие и готовности участвовать в программах развития может привести к недостаточному развитию научной деятельности и карьерного роста НПП, что может отразиться на качестве образования и научной деятельности в университете. Средний уровень также проявляется в наличии отдельных программ и мероприятий, направленных на повышение квалификации и профессионального роста преподавателей. Эти программы не всегда адаптированы к конкретным потребностям преподавателей и не всегда охватывают необходимые направления развития.
ниже среднего и низкий	Университет не предоставляет программы и возможности для повышения квалификации и развития научной деятельности НПП. В университете отсутствует четкая стратегия кадрового развития. Неготовность НПП участвовать в программах академического развития может быть связана с их недостаточным осознанием значимости обучения и развития для профессиональной карьеры.

1. Создание специализированных подразделений в университетах, ориентированных на академическое развитие научно-педагогических работников, в соответствии со стратегическими и тактическими планами развития вузов.

2. Проведение консультаций (на регулярной основе) между представителями управленческого менеджмента университетов и факультетов с научно-педагогическими работниками и другими заинтересованными сторонами для обсуждения стратегических и оперативных вопросов.

3. Разработка единой корпоративной системы повышения квалификации и индивидуального плана развития работника, которая позволит вузам сфокусированно работать над нара-

шиванием человеческого капитала сотрудников и контролировать результаты.

4. Проведение регулярных замеров и оценок с последующим анализом результативности стратегических планов развития человеческого капитала университетов для определения эффективности реализации стратегии и внесения необходимых корректировок (при необходимости).

5. Формирование культуры сотрудничества и организация командной работы внутри структурных подразделений университета для обеспечения максимальной согласованности и эффективности в реализации стратегии трансформации конкретного вуза и системы высшего образования в целом. ●

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. АПЕНЬКО С. Н., ЕФИМОВА Г. З., СЕМЕНОВ М. Ю. Особенности участия университетов в трансформации системы высшего образования в России // *Siberian Socium*. 2022. Т. 6, № 3 (21). С. 76–91. DOI 10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91. EDN IGLMAP.

2. АПЕНЬКО С. Н., ЕФИМОВА Г. З. Ключевые факторы успешности реализации проектов трансформации университетов // *Вопросы управления*. 2022. № 6 (79). С. 80–91. DOI 10.22394/2304-3369-2022-6-80-91. EDN VJHMJX.

3. БЕРЕГОВАЯ О. А., ЛОПАТИНА С. С., ОТУРГА-

ШЕВА Н. В. Тьюторское сопровождение как инструмент социокультурной адаптации иностранных студентов в российском вузе // **Высшее образование в России**. 2020. Т. 29, № 1. С. 156–165. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-1-156-165. EDN LMZDXJ.

4. РЯЗАНЦЕВ С. В., РОСТОВСКАЯ Т. К., РЯЗАНЦЕВ Н. С. Японская модель привлечения иностранной молодежи в систему высшего образования // **Образование и наука**. 2020. Т. 22, № 9. С. 148–173. DOI 10.17853/1994-5639-2020-9-148-173. EDN QMPXRD.

5. ЖАДАЕВ Ю. А., БУРЯКОВА Т. С., ШТЫРОВ А. В. Система взаимодействия педагогического университета и работодателей в условиях цифровой трансформации образования // **Педагогическое образование в России**. 2022. № 4. С. 145–153. EDN HQEKEG.

6. БОГУСЛАВСКИЙ М. В., ЛАДЫЖЕЦ Н. С., САННИКОВА О. В., НЕБОРСКИЙ Е. В. Роль и место регионального университета в системе подготовки кадров в оценках работодателей // **Высшее образование в России**. 2020. Т. 29, № 12. С. 45–56. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-12-45-56. EDN XEUUJE.

7. РОММ Т. А. Высшее образование в России в условиях трансформации // **Вестник педагогических инноваций**. 2016. № 1 (41). С. 11–17. EDN TMLPZJ.

8. ЗБОРОВСКИЙ Г. Е., АМБАРОВА П. А. Адаптация студентов в условиях трансформации высшей школы: обоснование управленческих решений // **Вопросы управления**. 2022. № 6 (79). С. 64–79. DOI 10.22394/2304-3369-2022-6-64-79. EDN EXLPXE.

9. ЕФИМОВ В. С., ЛАПТЕВА А. В. Высшее образование в России: вызовы XXI века // **Университетское управление: практика и анализ**. 2010. № 4 (68). С. 6–17. EDN NBVJHXV.

10. ДАНЕЙКИН Ю. В., КАЛПИНСКАЯ О. Е., ФЕДотова Н. Г. Проектный подход к внедрению индивидуальной образовательной траектории в современном вузе // **Высшее образование в России**. 2020. Т. 29, № 8-9. С. 104–116. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-104-116. EDN CASSIB.

11. ГРИБОВА Г. В., ШТОББЕ И. А., ГУСЕВА А. В. Междисциплинарные связи в преподавании естественнонаучных дисциплин студентам фармацевтического факультета медицинского университета // **Преподаватель XXI век**. 2022. № 3-1. С. 89–101. DOI 10.31862/2073-9613-2022-3-89-

101. EDN XOCLPY.

12. СЕРОШТАН М. В., КЕТОВА Н. П. Современные российские университеты: позиционирование, тренды развития, возможности наращивания конкурентных преимуществ // **Высшее образование в России**. 2020. Т. 29, № 2. С. 27–40. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-2-27-40. EDN VVIDMG.

13. СУНДУКОВА Г. М., БОБЫЛЕВА Н. В., ДЕРЕВЯГИНА Л. Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // **Вестник евразийской науки**. 2019. Т. 11, № 3. С. 27 EDN WGTNDR.

14. ШТЫХНО Д. А., КОНСТАНТИНОВА Л. В., ГАГИЕВ Н. Н., СМЕРНОВА Е. А., НИКОНОВА О. Д. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // **Высшее образование в России**. 2022. Т. 31, № 6. С. 27–47. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47. EDN GXMFCSY.

15. ИЛЬИНА Л. А. Влияние междисциплинарных научных исследований на развитие инновационного потенциала университета // **Вестник Алтайской академии экономики и права**. 2020. № 5-2. С. 300–307. DOI 10.17513/vael.1143. EDN YFCDHQ.

16. ЧЕВТАЕВА Н. Г., НИКИТИНА А. С., ВИШНЕВСКАЯ А. В. Культура коммуникации преподавателя и студента как матрица формирования "soft skills" выпускника // **Высшее образование в России**. 2020. Т. 29, № 12. С. 33–44. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-12-33-44. EDN HVSPLG.

17. ЖУКОВА К. Ю., ШАГЕЕВА Ф. Т. Роль soft и hard skills в профессиональном и карьерном развитии начинающих преподавателей // **Управление устойчивым развитием**. 2022. № 6 (43). С. 81–85. DOI 10.55421/2499992X_2022_6_81. EDN XAOFDB.

18. СОРОКИН П. С., ФРУМИН И. Д., ЧЕРНЕНКО С. Е. Обучение предпринимательству в университетах постсоветского пространства: переход к глобальной предпринимательской культуре или сопротивление ей? // **Современная аналитика образования**. 2021. № 10 (59). С. 1–52. EDN MMHDFB.

19. ЕРОШЕНКО Е. П., ДОРОШЕНКО С. В. Методика оценки развития молодежного предпринимательства в университете // **Университетское управление: практика и анализ**. 2020. Т. 24, № 1. С. 82–95. DOI 10.15826/umpra.2020.01.006. EDN LMOUKY.

20. ТРЕЩЕВ А. М. Экологическое образование студентов университета в интересах устойчивого развития // **Известия Дагестанского государ-**

ственного педагогического университета. Психолого-педагогические науки. 2022. Т. 16, № 4. С. 104–110. DOI 10.31161/1995-0659-2022-16-4-104-110. EDN LUHSRA.

21. МАНТАЕВА Э. И., ГОЛДЕНОВА В. С., СЛОВОДЧИКОВА И. В. Социальная ответственность университета на региональном уровне // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2020. Т. 223, № 3. С. 323–328. DOI 10.38197/2072-2060-2020-223-3-323-328. EDN HWTXIN.

22. МАИ Д. Х., БОРЫТКО Н. М. Развитие социальной ответственности университета в новом контексте общества // *Мир университетской науки: культура, образование*. 2021. № 8. С. 58–66. DOI 10.18522/2658-6983-2021-8-58-66. EDN BVLLMQ.

23. АТАЯН А. М., ГУРЬЕВА Т. Н., ШАРАБАЕВА Л. Ю. Цифровая трансформация высшего образования: проблемы, возможности, перспективы и риски // *Отечественная и зарубежная педагогика*. 2021. Т. 1, № 2 (75). С. 7–22. EDN SONFIP.

24. ЛАРИОНОВ В. Г., ШЕРЕМЕТЬЕВА Е. Н., ГОРШКОВА Л. А. Цифровая трансформация высшего образования: технологии и цифровые компетенции // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2021. № 2. С. 61–69. DOI 10.24143/2073-5537-2021-2-61-69. EDN DTZITI.

25. УСАЧЕВА О. В., ЧЕРНЯКОВ М. К. Оценка готовности вузов к переходу к цифровой образовательной среде // *Высшее образование в России*. 2020. Т. 29, № 5. С. 53–62. DOI 10.31992/0869-

3617-2020-29-5-53-62. EDN WOHAIJР.

26. БУГУБАЕВА Р. О., БЕСПАЕВА Р. С., БЕРЕЗЮК В. И., ЕРЖАНОВ М. С. Трансформация высшего образования в условиях информатизации и цифровизации // *Вестник университета Туран*. 2021. № 3 (91). С. 272–277. DOI 10.46914/1562-2959-2021-1-3-272-277. EDN FIQMSI.

27. ТУЛЬЧИНСКИЙ Г. А. Цифровая трансформация образования: вызовы высшей школе // *Философские науки*. 2017. № 6. С. 121–136. EDN ZHKEKN.

28. ЛАТЫШЕВ А. С. Новый подход к развитию профессиональных компетенций для повышения вовлеченности персонала университета в проекты стратегического развития // *Вестник Сургутского государственного педагогического университета*. 2020. № 2 (65). С. 65–79. DOI 10.26105/SSPU.2020.65.2.009. EDN OSINKN.

29. ЛАТЫШЕВ А. С., ПОХОЛКОВ Ю. П., ЧЕРВАЧ М. Ю., ШАДСКАЯ А. Н. Управление конкурентоспособностью современного российского университета: состояние, вызовы и ответы // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21, № 5 (111). С. 6–16. EDN ZXUKJN.

30. СОРОКИН А. Н., ЛАТЫШЕВ А. С., ГРИБОВСКИЙ М. В. К истории развития и перспективам эффективной кадровой политики современного конкурентоспособного университета в России // *Вестник Томского государственного университета*. 2019. № 448. С. 150–159. DOI 10.17223/15617793/448/19. EDN GHZJOV.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Ефимова Галина Зиновьевна – кандидат социологических наук; Тюменский государственный университет — профессор кафедры общей и экономической социологии (625003, Россия, Тюмень, ул. Ленина, 16); G.Z.Efimova@utmn.ru. AuthorID РИНЦ: 571660, ORCID: 0000-0002-4826-2259, ScopusID: 57195971011, ResearcherID: N-8362-2016.

Статья поступила 09.09.2023; рецензия получена 28.09.2023; принята к публикации 12.10.2023.

TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN UNIVERSITIES AND ACADEMIC DEVELOPMENT OF RESEARCH AND TEACHING STAFF: SEARCHING FOR STRATEGIC PRIORITIES CONSISTENCY

G. Z. Efimova^a

^a University of Tyumen
(Tyumen, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. The article considers the issue of consistency of strategic guidelines for the transformation of Russian universities and the academic development of research and teaching staff. The directions of higher education transformation are analyzed: globalization and international integration; increasing the intensity of interaction with employers and industry; technological progress; integration of science and practice; individualization of education; development of interdisciplinarity; avoidance of rigid hierarchical structures; emphasis on the soft skills development (among students and employees); transition to entrepreneurship; sustainable development referring to environmental challenges. It is noted that the successful strategic development of universities is possible under the condition of a formed corporate concept of academic development.

Materials and methods. Applied conclusions are made on the materials of sociological research implemented using the following methods: 1) semi-formalized interviews with representatives of administrative and managerial personnel of nine Russian universities (2019-2023, N=166); 2) questionnaire survey of research and teaching staff and administrative and managerial personnel of Russian universities (2022, N = 306).

Results and discussion. The consequences of low consistency of academic development of research and teaching staff with the university transformation strategy, as well as a lack of university management attention to the employees' human capital growth are revealed. The state of academic development and priority competencies of the research and teaching staff; factors, hindering human capital growth in universities are analyzed. An overview of the prospects to open for universities with the development of employees' human capital and a range of problems associated with the lack of consistency of academic development programs with the higher education transformation strategies is proposed.

Five levels of correlation of the involvement of research and teaching staff in corporate academic development programs with the strategic orientation of universities to increase human capital are proposed. Recommendations are developed to improve the coherence of academic development and effective implementation of the higher education transformation strategy in Russia. The research findings can be used by representatives of university management interested in improving the quality of education and research in Russia.

KEYWORDS: academic development, research and teaching staff, university, transformation strategy, higher education, professional development, career growth, team efficiency, sociology of management.

FUNDING: The research was carried out as part of the grant of the Russian Science Foundation (Project No. 22-28-20359, <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/>).

FOR CITATION: Efimova, G. Z. (2023). Transformation of the Russian universities and academic development of research and teaching staff: searching for strategic priorities consistency. *Management Issues*, 17(5), 50–66. DOI 10.22394/2304-3369-2023-5-50-66.

REFERENCES

1. АПЕНКО, С. Н., ЕФИМОВА, Г. З., & СЕМЕНОВ, М. Ю. (2022). Peculiarities of universities' participation in the transformation of the higher education system

in Russia. *Siberian Socium*, 6(3), 76–91. <https://doi.org/10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91>.

2. АПЕНКО, С. Н., & ЕФИМОВА, Г. З. (2022). Key

success factors for the university transformation projects implementation. *Management Issues*, (6), 80–91. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-80-91>.

3. BEREGOVAYA, O. A., LOPATINA, S. S., & OTURGASHEVA, N. V. (2020). Tutor support as a tool of social-cultural adaptation of International students in Russian universities. *Higher Education in Russia*, 29(1), 156–165. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-1-156-165>.

4. RYAZANTSEV, S. V., ROSTOVSKAYA, T. K., & RYAZANTSEV, N. S. (2020). Japanese model of attracting foreign youth in the higher education system. *Education and Science Journal*, 22(9), 148–173. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-9-148-173>.

5. ZHADAYEV, YU. A., BURYAKOVA, T. S., & SHYROV, A. V. (2022). The system of interaction between the pedagogical university and employers in the context of digital transformation of education. *Pedagogical Education in Russia*, (4), 145–153. <https://elibrary.ru/hqekqg>.

6. BOGUSLAVSKY, M. V., LADYZHETS, N. S., SANNIKOVA, O. V., & NEBORSKY, E. V. (2020). Regional university's role and place in personnel training system in assessments of employers. *Higher Education in Russia*, 29(12), 45–56. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-12-45-56>.

7. ROMM, T. A. (2016). The transformation of higher education in Russia. *Journal of Pedagogical Innovations*, (1), 11–17. <https://elibrary.ru/tmlpzj>.

8. ZBOROVSKY, G. E., & AMBAROVA, P. A. (2022). Adaptation of students in the context of higher education transformation: Management decisions justification. *Management Issues*, (6), 64–79. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-6-64-79>.

9. EFIMOV, V. S., & LAPTEVA, A. V. (2010). Higher education in Russia: challenge of XXI century. *Journal University Management: Practice and Analysis*, (4), 6–17. <https://elibrary.ru/nbjhvx>.

10. DANEIKIN, YU. V., KALPINSKAYA, O. E., & FEDOTOVA, N. G. (2020). Project approach to the implementation of individual educational paths in modern university. *Higher Education in Russia*, 29(8-9), 104–116. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-104-116>.

11. GRIBOVA, G. V., STOBBE, I. A., & GUSEVA, A. V. (2022). Interdisciplinary links in teaching natural sciences to pharmacy students of medical universities. *Teacher XXI Century*, (3-1), 89–101. <https://doi.org/10.31862/2073-9613-2022-3-89-101>.

12. SEROSHTAN, M. V., & KETOVA, N. P. (2020).

Modern Russian universities: Positioning, development trends, potential to enhance competitive advantages. *Higher Education in Russia*, 29(2), 27–40. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-27-40>.

13. SUNDUKOVA, G. M., BOBYLEVA, N. V., & DEREVYAGINA, L. N. (2019). Strategic university management in a digital economy. *Bulletin of Eurasian Science*, 11(3), Article 27. <https://elibrary.ru/wgtndr>.

14. SHTYKHNO, D. A., KONSTANTINOVA, L. V., GAGIEV, N. N., SMIRNOVA, E. A., & NIKONOVA, O. D. (2022). Transformation of university models: Analysis of the development strategies of universities in the world. *Higher Education in Russia*, 31(6), 27–47. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47>.

15. ILYINA, L. A. (2020). The impact of cross-disciplinary scientific research on the development of the innovative potential of the university. *Journal of Altai Academy of Economics and Law*, (5-2), 300–307. <https://doi.org/10.17513/vaael.1143>.

16. CHEVTAeva, N. G., NIKITINA, A. S., & VISHNEVSKAYA, A. V. (2020). Communication culture as a matrix for graduate's "soft skills" development. *Higher Education in Russia*, 29(12), 33–44. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-12-33-44>.

17. ZHUKOVA, K. YU., & SHAGEEVA, F. T. (2022). Impact of soft and hard skills on novice teachers' professional and career development. *Managing Sustainable Development*, (6), 81–85. https://doi.org/10.55421/2499992X_2022_6_81.

18. SOROKIN, P. S., FRUMIN, I. D., & CHERNENKO, S. E. (2021). Entrepreneurship education at post-Soviet universities: Integration into a global entrepreneurial culture or resistance to it?. *Modern Education Analytics*, (10), 1–52. <https://elibrary.ru/mmhdfb>.

19. EROSHENKO, E. P., & DOROSHENKO, S. V. (2020). A method to assess youth entrepreneurship development at the university. *Journal University Management: Practice and Analysis*, 24(1), 82–95. <https://doi.org/10.15826/umpa.2020.01.006>.

20. TRESHCHEV, A. M. (2022). Environmental education of university students in the interests of sustainable development. *Dagestan State Pedagogical University. Journal. Psychological and Pedagogical Sciences*, 16(4), 104–110. <https://doi.org/10.31161/1995-0659-2022-16-4-104-110>.

21. MANTAeva, E. I., GOLDENOVA, V. S., & SLOBODCHIKOVA, I. V. (2020). Social Responsibility of the University at the Regional Level. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 223(3), 323–328. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-323-328>.

22. МАИ, D. H., & ВОРУТКО, N. M. (2021). Developing social responsibility of a university in the new social context. *The World of Academia: Culture, Education*, (8), 58–66. <https://doi.org/10.18522/2658-6983-2021-8-58-66>.

23. АТАЯН, A. M., GURYEVA, T. N., & SHARABAEVA, L. YU. (2021). Digital transformation of higher education: Challenges, opportunities, prospects and risks. *Domestic and Foreign Pedagogy*, 1(2), 7–22. <https://elibrary.ru/sonfip>.

24. LARIONOV, V. G., SHEREMETEVA, E. N., & GORSHKOVA, L. A. (2021). Digital transformation of higher education: Technologies and digital competencies. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (2), 61–69. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-61-69>.

25. USACHEVA, O. V., & CHERNYAKOV, M. K. (2020). Assessment of university willingness to the transition to digital educational environment. *Higher Education in Russia*, 29(5), 53–62. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-53-62>.

26. BUGUBAEVA, R. O., BESPAYEVA, R. S., BEREZYUK, V. I., & ERZHANOV, M. S. (2021). Transformation of higher education in the conditions of informatization and digitalization. *Bulletin of the University of Turan*, (3),

272–277. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-272-277>.

27. TULCHINSKY, G. L. (2017). Digital transformation of education: Challenges for higher school. *Russian Journal of Philosophical Sciences*, (6), 121–136. <https://elibrary.ru/zhkekn>.

28. LATYSHEV, A. S. (2020). A new approach to professional competence development for increasing university staff involvement in strategic development projects. *The Surgut State Pedagogical University Bulletin*, (2), 65–79. <https://doi.org/10.26105/SSPU.2020.65.2.009>.

29. LATYSHEV, A. S., ПОКХОЛКОВ, YU. P., ЧЕРВАЧ, M. YU., & SHADSKAYA, A. N. (2017). Managing competitiveness of contemporary Russian university: Status, challenges and responses. *Journal University Management: Practice and Analysis*, 21(5), 6–16. <https://elibrary.ru/zxykjin>.

30. SOROKIN, A. N., LATYSHEV, A. S., & GRIBOVSKY, M. V. (2019). On the history of development and prospects for effective personnel policy of a modern competitive university in Russia. *Tomsk State University Journal*, (448), 150–159. <https://doi.org/10.17223/15617793/448/19>.

AUTHORS' INFORMATION:

Galina Z. Efimova – Ph. D. (Sociology); University of Tyumen — professor of the Department of General and Economic Sociology (16, Lenin St., Tyumen, 625003, Russia); G.Z.Efimova@utmn.ru. RSCI AuthorID: 571660, ORCID: 0000-0002-4826-2259, ScopusID: 57195971011, ResearcherID: N-8362-2016.

The article was submitted 09/09/2023; reviewed 09/28/2023; accepted for publication 10/12/2023.