

"Чтобы университет не старел, ему нужна встряска"



"Мне нравится, что мы не забронзовели"

– УлГУ был создан в конце 1980-х годов как филиал МГУ, и работать в вуз приехали приглашенные со всей страны преподаватели. Каждый наверняка принес свое мировоззрение. Это создало какую-то особую атмосферу в вузе, сохраняется ли она?

– Вообще это был довольно авантурный эксперимент – создать университет в те годы, когда все вокруг разрушалось. Я приехал в УлГУ, тогда еще филиал МГУ в городе Ульяновске, из Москвы после защиты диссертации в 1992 году. В столице тогда есть было нечего, а здесь был такой "островок коммунизма".

Остальные преподаватели точно так же приехали в новый университет каждый со своей темой, своими научными интересами. Вуз был похож на плавильный котел, как говорят американцы о своей стране, где собирались самые смелые, активные, мобильные, настоящие авантюристы в душе, которые хотели сделать в науке что-то новое.

Постепенно в УлГУ сформировались многочисленные научные группы, сначала небольшие, на уровне кафедр, и все это напоминало лоскутное одеяло. Когда же появились крупные темы исследований, стало понятно, что пора объединяться и определяться, в каких направлениях мы можем и должны развиваться в научном плане, в каких у нас есть потенциал.

Говорить о том, что сегодня мы обрели новый, отличный от того прежнего, дух, пожалуй, еще рано. Представьте, я приехал с физфака МГУ, с кафедры физической электроники, которой 91 год. А нашему университету – всего 34 года, мы еще маленькие. Да, появились новые научные группы, приехали новые специалисты, и я думаю, это будет продолжаться еще какое-то время. Мне нравится, что мы не забронзовели.

– А вы как думаете, молодым университет до какого возраста считается?

– Пока в нем все движется, пока все активно увлечены чем-то интересным, новым, вот до тех пор университет остается молодым. Сколько ему лет на самом деле, значения не имеет. И у столетнего, и у двухсотлетнего вуза может быть эта молодая энергия. А бывают и 30–40-летние вузы, где все затухло и покрылось плесенью.

Чтобы предотвратить это старение, надо чтобы была какая-то встряска снаружи. Изнутри, как правило, система сама себя менять не будет. А вот если будет внешнее изменение требований, условий, будут обновления в коллективе, то может наступить вторая молодость.

Самых активных – на ключевые посты

– Ульяновский госуниверситет победил в конкурсном отборе "Приоритета 2030" и может получить ежегодно грант в 100 миллионов рублей до 2030 года. Какие задачи вуз планировал решить, заявившись на участие в этой программе?

– Отвечая на этот вопрос, я на самом деле продолжу мысль, потому что как раз внешние условия создали нам предпосылки участвовать в конкурсе на звание опорного университета, а потом и в "Приоритете 2030".

Для нас это было некое требование, которое поможет омолодить университет или по крайней мере сдержать его старение, потому что вы ставите перед собой интересные задачи, привлекаете новых людей, а тех, кто уже давно работает, держите в тонусе. Человек такое существо, которое расслабляется, если его положить в теплую ванну, поэтому важно, как сейчас говорят, выходить из зоны комфорта. Мы вот таким образом выходили из зоны комфорта.

Чего мы хотели добиться? Хотели реализовать наши стратегические проекты. По факту это направления по трем миссиям университета: образование, наука и связь с внешней средой. Я бы назвал их учебными, научными и социальными реакторами, благодаря которым университет развивается.

Приведу пример образовательного проекта, по которому мы провели несколько экспериментов. Вы знаете, что практически во всех ведущих университетах происходит постепенный переход на индивидуальные образовательные траектории. Мы это тоже пробовали делать и пришли к мнению, что студент не может сам выбирать себе образовательную траекторию. Если бы он это умел, он был бы профессором, а не студентом.

В качестве решения мы придумали создавать цифрового двойника студента разными способами: с учетом цифровой среды, физиологических данных, психологического тестирования. Психологи долго спорили, сколько параметров необходимо учитывать, но в итоге такая модель была сформирована.

На ее основе мы подготовили – пока еще довольно сырой – рекомендательный сервис для студентов. Сервис будет индивидуально подсказывать учащимся наиболее интересные, полезные и понятные им спецкурсы и необходимые для развития "мягкие" навыки, исходя из их талантов и способностей.

Совместно с областным правительством мы намерены создать некий алгоритм, который позволит работодателям по выбранным характеристикам собрать образ эталонного выпускника – кого они хотят нанимать на работу.

– Как добиться, чтобы словосочетания "трансформация образования", "цифровые компетенции" воспринимались не просто как модные термины из словаря ректора и ректората?

– Чтобы люди активно вовлекались в такие процессы, надо создавать условия. Активных сотрудников в коллективе в принципе всегда немного. Если есть хотя бы 20% от общего числа, это уже хорошо, и они должны занимать ключевые посты, чтобы мотивировать остальных.

Создавать среду, в которой бы таких людей становилось больше, очень непросто, потому что системе, как правило, не доверяют. К примеру, когда мы ввели эффективный контракт для преподавателей, по-моему, никто не поверил в то, что от него будет толк. А

когда через год все поняли, что это работает, что за это реально платят тем, кто в рамках эффективного контракта добился показателей, число его участников увеличилось вдвое. Так что сотрудникам важно лично убедиться в том, что система работает, чтобы начать ей доверять.

– У университета же еще с 1996 года действует внутренняя рейтинговая система оценки работы. Какое в целом отношение к этому ранжированию у сотрудников?

– Этот рейтинг был предвестником эффективного контракта – мы очень много взяли из него параметров. Преподаватели-участники рейтинга получают денежные призы, в том числе как "лучший молодой ученый", "лучший преподаватель в творческом направлении" и за другие результаты, получают льготы при посещении бассейна и прочих спортивных сооружений.

По поводу отношения преподавателей: много претензий было к тому, как унифицировать систему сравнения, можно ли вообще сравнивать, к примеру, физиков и лириков. Пришлось некоторые специфические области вынести в отдельные рейтинговые показатели. В целом же рейтинг – это неплохой инструмент активизации сотрудников.

Айтишники будут нужны еще очень-очень долго

– Остается ли стратегическим для УлГУ "Проектный офис: университет&муниципалитет плюс"? Что это за форма взаимодействия?

– Для любого университета актуальна проблема недостатка практики. Все-таки вуз – это такое академическое учреждение, которое постепенно обособляется в автономию, становится "удельным княжеством". Студенты же, чтобы быть востребованными на рынке труда, должны представлять себе область, которую изучают, не в теории, а на практике. Отсюда возникает дилемма, которую мы называем "проблемой академиков и производственников". Университет готовит либо специалистов с фундаментальными знаниями, которые хорошо переучиваются, но плохо знают реальное производство, либо тех, кто в основном работает на производстве, знает оборудование, но с фундаментальными знаниями у них не очень.

Истина, как водится, где-то посередине, и мы стараемся ее найти, стараемся соблюдать баланс между фундаментальными дисциплинами и практикой. Для этого мы и придумали проектный офис в муниципалитетах, чтобы создать интерфейс между университетом и внешней средой, то есть местными работодателями.

К примеру, на ульяновском авиастроительном заводе "Авиастар" у нас есть базовая кафедра. Студенты там получают задания, реальные практические задачи напрямую от главного инженера или технолога и выполняют по ним проекты. Это очень эффективный механизм обучения, и мы будем продолжать его использовать.

– Еще у вас с этого учебного года запускается проект "Цифровая кафедра" – студенты смогут получить новую профессию или пройти профпереподготовку в ИТ. Не возникнет ли, на ваш взгляд, в будущем риск перенасыщения рынка ИТ-специалистами?

– Давайте сразу отметим, что не нужно пугать программистов и айтишников. Хороших программистов сейчас не хватает, и поэтому рынок перегрет.

В одной из крупнейших компаний, специализирующейся в области кибербезопасности, мне рассказывали, что у них с начала года стартовая зарплата взлетела с 250 до 500 тысяч рублей в месяц. Но там все-таки нужно не так много специалистов. Кроме того, программистом может стать далеко не каждый, это очень специфическое состояние души, и таких людей единицы.

А вот в ИТ-сфере до конца прошлого года, по разным оценкам, было от 700 тысяч до 1,2 миллиона вакансий. Это огромная цифра. И эта востребованность будет сохраняться еще очень и очень долго, до тех пор, пока человечество не освоит уже какие-то совершенно новые технологии. До той поры айтишники нужны будут в огромнейших количествах. Особенно сейчас, когда мы должны полностью перейти на отечественный софт.

У ученого должен быть не оклад, а деньги с проекта

– Поговорим о развитии науки в УлГУ. В университете есть научно-исследовательский технологический институт, где специалисты занимаются в том числе финансовым продвижением исследований. В академической среде существует мнение, что ученый вообще не должен заниматься денежными вопросами, его предназначение – чистая наука.

– Если мы говорим о выдающемся, гениальном ученом, то ничем другим, кроме науки, он заниматься не должен, чтобы не тратить свое время. Да, скорее всего, у него это и не получится. Но рядом с ним должны находиться люди – тоже ученые, не такие, может быть, гениальные, как он, но которые могут коммерциализировать его продукт. Они должны быть специалистами в этом деле.

К примеру, в нашем партнерском вузе, Техасском технологическом университете, заведующий лабораторией – не просто руководитель лаборатории, как у нас, а научный коммерсант. Он в основном занимается тем, что получает гранты на проекты, и это нормальная схема научной работы.

Когда я слышу, как ученые говорят, что у них зарплата маленькая, я отвечаю, что ее вообще не должно быть. У исследователя должны быть деньги с проекта, а если нет проекта, то стоит заняться чем-то другим – преподавать, к примеру. Наука строится тогда, когда есть заказ, а сидеть на окладе просто так и считать себя ученым – это, по меньшей мере, странно.

– В западной культуре распространено такое явление, как вечное студенчество: люди учатся в университетах до 30 лет и дольше. Почему у нас не так?

– В университете в Гёттингене, в Германии, мне рассказали забавную историю про вечного студента. Ему тетушка оставила деньги в банке и сказала: "Пока будешь учиться, будешь получать проценты с этих денег". Так он 40 лет уже учится, за это время стал настоящим энциклопедистом.

У нас тоже очень много людей, которые получают второе и третье высшее образование уже в зрелом возрасте. Сейчас смысл вечного студенчества в том, что человек, получив базовое образование, в течение жизни нуждается в приобретении каких-то новых компетенций, потому что меняет сферу деятельности, повышает квалификацию. Это правильно, так и должно быть.

"Я больше петь не буду"

– Борис Михайлович, в одном интервью вы сказали, что в каждом человеке есть "хитринка" – яркая индивидуальная способность. Какой хитринкой обладаете вы?

– Вы знаете, мне сложно себя оценивать. В детстве я пел в хоре, солировал, и когда дома появился магнитофон, записал себя. После этого пришел к хормейстеру и заявил: "Я больше петь не буду".

Единственное, что могу сказать объективно: я проходил социологические исследования для руководящих работников от Минобра, и по их результатам у меня выявлены большие креативные способности. А еще у меня есть черта характера, которая мне не очень нравится, хотя она и считается положительной, – это ответственность.

– Вы окончили музыкальную школу по классу скрипки. А еще какие-то увлечения были в детстве?

– Полно! Я был нормальным мальчишкой: собирал марки, играл в хоккей, конструировал разные модели самолетов, космических кораблей, радиофизикой занимался, делал всякие генераторы звука. В средней школе мне приходилось быть образцово-показательным отличником, потому как родители – уважаемые люди, врачи. Зато в музыкальной школе мог похулиганить. Тем не менее я ее все-таки закончил, и хотя сейчас на скрипке не играю, по-прежнему очень люблю классическую музыку. У меня отличная коллекция опер – думаю, в редком магазине такую найдешь.

**Александр НИКИФОРОВ,
Екатерина ПОЗДНЯКОВА,
портал "Ректор говорит!"**