

ТАТЬЯНА ТЕРЕНТЬЕВА: «ПРЕПОДАВАТЕЛИ СТАНУТ ИССЛЕДОВАТЕЛЯМИ»



Как сделать университетскую науку драйвером развития, а преподавателей — активными исследователями? Какую роль в этом играет цифровизация, сетевые программы и гибкость образовательных траекторий? О стратегических целях Владивостокского государственного университета, формировании инженерного мышления у студентов, развитии науки и изменении роли преподавателей рассказывает ректор университета Татьяна Терентьева.

Статья поступила 15.03.2025. Принята в печать 27.03.2025.

— Татьяна Валерьевна, в описании целевой модели ВВГУ отмечено, что в 2032 году в университете большая часть преподавателей будут исследователями. Как вы собираетесь реализовать эту цель? За счет чего, как вы считаете, у преподавателей высвободятся ресурсы для большего погружения в научную деятельность?

— Действительно очень сложная задача в режиме ограниченности ресурсов. Решения, которые мы принимаем в этом направлении, должны способствовать достижению нескольких метрик: выполнению показателей по НИР, увеличению доли молодых преподавателей-исследователей и поддержанию высокой доли преподавателей, имеющих ученую степень и звание. Мы действуем системно.

Пять лет назад открыли целевую аспирантуру, куда поступают молодые люди, желающие остаться работать в университете. Включили каждого в состав научной школы в соответствии с направлением научных исследований, существенно уменьшили аудиторную нагрузку, установили персональную надбавку. Уже сегодня практически большинство преподавателей занимаются научными исследованиями в рамках научных школ, поэтому в нашем университете высокая публикационная активность.

Но основной метрикой все же является объем доходов, получаемых от коммерциализации научных результатов. Это и гранты Российского научного фонда, и государственные задания, и самое основное — это заказ на научные разработки от предприятий реального сектора экономики. Реализовать такие проекты в вузе на самом деле могут не многие преподаватели. Я знаю поименно всех наших ученых, которые генерируют в университете научные результаты, необходимые государству, что приносит нам порядка 60 миллионов рублей в год.

Второй вопрос — нагрузка преподавателей. Мы активно используем новые образовательные технологии, развиваем смешанную форму обучения, онлайн-курсы, совершенствуем электронную образовательную среду Moodle. Это позволяет существенно оптимизировать образовательный процесс и высвободить аудиторное время преподавателя.



— Когда вы добьетесь своих целей, как тогда поменяется роль студентов — кем они будут при преподавателях-исследователях?

— Студент так и останется студентом. Но если, помимо освоения дисциплин учебного плана, студент будет помогать преподавателям в подборе материалов, участвовать в научных проектах, — есть очень большая вероятность увидеть студента в нашей целевой аспирантуре: с желанием остаться в университете работать и продолжать научные исследования.

Успех университета — это в том числе и успех наших студентов. Поскольку университет плотно интегрирован с наукой и бизнесом, наши студенты могут выбирать себе траекторию обучения: идти по треку предпринимательства, если они понимают, что они про бизнес, или по треку исследователей, если им это близко. Если же они пока не определились, то могут пойти по общей траектории и вернуться к выбору трека на третьем-четвертом курсе.

Мы разрабатываем новые и совершенствуем существующие образовательные программы, внедряем новые подходы к их реализации. Важно, чтобы знания наших выпускников соответствовали текущим запросам предприятий и организаций реального сектора экономики.

Ориентируемся на подготовку специалистов в области высоких технологий, искусственного интеллекта, робототехники и автоматизации, объединяем знания в различных областях, например экономика и информационные технологии. Реализуем образовательные программы в сетевой форме в партнерстве с ведущими университетами: ВШЭ, НИТУ МИСИС, МИФИ, МФТИ, СПбГУ, Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого.

Мы стремимся сегодня дать нашим студентам большой набор компетенций. По-моему, это абсолютно правильно. Если у специалиста есть что пересобрать из достаточно большого набора компетенций, то в какой бы новой профессиональной среде или сфере деятельности он ни оказался, это поможет ему быстро перестроиться и адаптироваться.

— Сейчас говорят о важности обладать обновляемым профилем компетенций. На



...«Если у специалиста есть что пересобрать из достаточно большого набора компетенций, то в какой бы новой профессиональной среде или сфере деятельности он ни оказался, это поможет ему быстро перестроиться и адаптироваться»...

ваш взгляд, значение такого пересобираемого «конструктора» навыков преувеличено или в этом есть здравый смысл?

— Мы еще в 2023 году внесли в нашу программу развития тезис о том, что сейчас важно формировать в каждом выпускнике инженерное мышление, умение критически мыслить, работать в команде, развивать системность, эффективность в условиях ограничений, креативность, готовность к поиску альтернативы. У студентов обязательно должны быть цифровые компетенции. Сегодня абсолютно все обучающиеся ВВГУ, независимо от направления подготовки, изучают цифровую грамотность, аналитику данных, в обязательном порядке проходят тренинги по развитию мягких навыков.

— Среди универсальных компетенций вы в первую очередь назвали инженерное мышление, и это понятие касается не только студентов технических направлений подготовки, но и вообще всех обучающихся. Поясните, пожалуйста, речь идет о навыке в целом понимать любую систему — как она работает, как возникают связи между всеми ее элементами?



...«Все то, что происходило у нас с образованием в 2000-х годах, и стало следствием того, что образовательный процесс называли услугой»...

— Этот навык включает прежде всего системный подход. Мы сейчас смотрим, какие фундаментальные дисциплины, помимо математики и физики, нужны для того, чтобы развивать системное мышление.

В 2000-х годах такие дисциплины, как, например, философия, либо вообще убрали из учебного плана, либо оставили на них катастрофически мало часов, и совершенно напрасно это сделали. Это был неправильный подход. Каждая кафедра боролась за нагрузку, и всем нужны были только профессиональные дисциплины, на которые отводилось огромное количество часов, но толку от этого не было, потому что не было фундамента, не раз-



вивалась системность мышления. Сейчас мы этот провал ликвидируем.

— В своем программном документе вы допускаете, что реализацию образовательных программ стоит «рассматривать не просто как услугу, а как комплексный процесс взаимодействия с клиентом (абитуриентом, студентом, выпускником)». Речь идет фактически о формировании клиентского опыта, а это уже — территория маркетинга. Далеко не во всех вузах легко воспринимают внедрение такого подхода. Сталкивались ли вы с непониманием или настороженностью в коллективе по этому поводу?

— Как раз все то, что происходило у нас с образованием в 2000-х годах, и стало следствием того, что образовательный процесс называли услугой. Да и мы сами стали считать так же: обучение — это услуга, а все его участники — клиенты. На мой взгляд, это не корректная трактовка. Мы работаем не с клиентами, а с партнерами — абитуриентами, студентами, бизнесом, научными организациями. И мы меняли терминологию, а за терминологией и отношение к абитуриентам, студентам, партнерам.

— Как вы объясняете коллективу, зачем университету нужны те или иные перемены?

— Нам очень важен имидж нашего университета в Дальневосточном федеральном округе. Позитивный имидж университета, высокое качество образования (а мы находимся на 24-й позиции в России по метрике «Образование», по версии Интерфакса), высокая культура, комфорт, участие в социальных проектах — все это привлекает к нашему университету абитуриентов, и это есть основной наш ресурс, позволяющий развивать университет.

Моя основная задача как ректора — обеспечить устойчивый рост консолидированного бюджета. Поэтому мой аргумент всегда звучит так: если какая-то новая технология, программа или проект приносит нам доход, если это привлекает молодежь в университет, если внутри у нас, благодаря этому, интересно, комфортно, безопасно, то как можно задавать вопрос, зачем мы это делаем?

Мне очень важен уровень заработной платы преподавателей. У нас достаточно боль-

шой объем стимулирующих надбавок. Но это оценка результатов, которые складываются в общую копилку и формируют отчетные показатели университета.

— **Были ли у вас организационные изменения при создании электронного кампуса? Вообще расскажите, пожалуйста, об этом проекте подробнее.**

— Развитие электронной инфраструктуры электронного кампуса университета мы реализуем в рамках проекта «Цифровая трансформация университета». В его технологической основе — внедрение платформы CRM, учебной аналитики, учета «цифровых следов» студентов, абитуриентов и выпускников, их активности в социальных сетях. Тем самым мы ставили перед собой задачу трансформировать взаимоотношения с абитуриентами, студентами и выпускниками для изучения, анализа и управления этим опытом, создавать и трансформировать образовательные программы.

Еще одна задача, которую мы перед собой поставили в рамках цифровой трансформации, — применять цифровой маркетинг и брендинг для взаимодействия с абитуриентами и формирования привлекательного имиджа университета.

В образовательном процессе мы применяем учебную аналитику для лучшего понимания процесса обучения и выработки управленческих решений по повышению качества и эффективности обучения. В результате — у нас снижен процент отчисленных студентов, повысилась доля трудоустроенных выпускников.

Внедрение информационных сред, систем и сервисов для применения современных педагогических технологий, цифровых образовательных ресурсов и электронного обучения позволило нам повысить эффективность обучения, развить модель гибридного и смешанного обучения.

Также цифровая трансформация затронула процесс управления университетом. Мы развиваем информационные сервисы на платформе «1С Университет» для автоматизации управленческих процессов, в том числе для административного и кадрового электронного документооборота.



...«Моя основная задача как ректора — обеспечить устойчивый рост консолидированного бюджета»...

— **Есть ли планы использовать аналитику данных и искусственный интеллект?**

— Аналитику данных мы уже активно используем, управляя учебными процессами и принимая на основе полученных результатов управленческие решения. К примеру, с помощью оборудования, которое мы разместили в каждой аудитории, мы получаем данные по соблюдению трудовой дисциплины преподавателями и соблюдению графика учебного процесса студентами.

На основе данных формируем рейтинг студентов, рейтинг групп, рейтинг преподавателей. Ежедневно преподавателю доступна информация, насколько его лекция или практическое занятие было важно и интересно студентам. Конечно, за короткий период может





...«С точки зрения экономики мы еще не можем себе позволить персональную подготовку каждого студента. А вот быть уникальными — можем»...

проявиться субъективная реакция, но тренд и закономерность мы по данным определяем тоже. По результатам анализа поощряем преподавателей или задаем «неудобные» вопросы.

Отрицать искусственный интеллект сейчас невозможно. Мы думаем, как встраивать ИИ в учебный процесс. Но уже сегодня для магистрантов и аспирантов мы читаем лекции об использовании ИИ при написании диссертационных работ.

— Большие данные потенциально могут быть использованы для проектирования индивидуальных образовательных траекторий, однако очевидно, что для их построения нужно собирать действительно огромное количество данных о студентах, что может себе позволить далеко не каждый вуз. Поэтому все чаще эксперты говорят об индивидуальном образовательном опыте. Что вы об этом думаете?

— Я согласна с тем, что встраивать индивидуальную траекторию студентов — это очень дорогостоящая история. Для этого нужно иметь совершенно другой штат преподавателей. С точки зрения экономики мы еще не можем себе позволить персональную подготовку каждого студента. А вот быть уникальными — можем, поэтому я и призываю коллег:

нам нужны программы и направления подготовки, которые будут только у нас.

— В завершение нашего разговора вернемся к региональной специфике Владивостокского государственного университета. Говоря о дальневосточном треке программы «Приоритет-2030», один из экспертов как-то сказал: «На Дальнем Востоке появятся кампусы, кампус не превратит университет в Гарвард, но он изменит среду». Замечаете ли вы перемены в среде вашего кампуса?

— Безусловно. Мы стараемся создавать внутри кампуса комфортную инфраструктуру, удобные студенческие пространства. Все это очень важно. Я пришла в университет в 1996 году, когда везде была жуткая разруха. Но когда вуз начал преображаться, я видела, как меняются студенты, которые приехали учиться из сел и деревень и за четыре года привыкли к комфорту и безопасности. И я уверена, что эту планку они уже не опустят.

Сегодня у нас строятся кампусы мирового уровня, и, на мой взгляд, это существенно поднимет конкурентоспособность региона.

— Татьяна Валерьевна, мы с вами говорили о навыках студентов и преподавателей. А какой навык стоит развивать ректору, чтобы успешно управлять современным университетом?

— На мой взгляд, это все функции менеджера. Ректор должен очень хорошо разбираться в экономике организации, потому что жизнедеятельность университета — это прежде всего ресурсы: финансовые, человеческие, материальные. Уметь делегировать полномочия. И самое главное, сформировать вокруг себя коллектив единомышленников. Ректор должен вдохновлять коллектив на достижение результатов и решение задач, поставленных учредителем.

Беседовали:

Александр Никифоров, Екатерина Позднякова

Текст подготовила: Екатерина Позднякова

Материал подготовлен редакцией издания

«Ректор говорит!»

<https://rectorspeaking.ru/prepodavateli-stanut-issledovatelyami>