

43. Развитие профессорско-преподавательского состава

Аналитическая статья о проблемах качества, исследований и административного управления в бизнес-образовании

Якобы существует огромный дефицит преподавательских кадров для институтов менеджмента, на что указывают различные действия MHRD (Министерства развития человеческих ресурсов), AICTE (Всеиндийского совета по техническому образованию) и др. MHRD увеличило пенсионный возраст преподавателей IIM (Индийских институтов менеджмента) до 65 лет. AICTE снизил квалификационные требования для замещения преподавательских должностей до уровня MBA. Несмотря на это, почти все убеждены и утверждают, что наблюдается острая нехватка именно качественных кадров. Эта история далеко не нова — она тянется уже не одно десятилетие. Самое интересное заключается в том, что при наличии дефицита правительство создает все новые и новые институты. Частный сектор также не отстает. Порой невольно задаешься вопросом: не является ли все это лишь уловкой для получения дополнительных льгот и финансирования? Если дефицит действительно реален, почему все те, кто заявляет об острой нехватке преподавателей, не предприняли решительных действий? Или же мы сами не до конца понимаем, о чем говорим, когда упоминаем «дефицит хороших преподавателей»? Образование в сфере менеджмента — это область, где порой можно встретить людей, преподающих курсы, которые они сами никогда не проходили в качестве студентов, что иногда искажает сам смысл предмета.

Мне эта ситуация напоминает притчу, которую когда-то рассказывала моя бабушка. Однажды в Раджпутане случилась засуха. Группа людей шла под палящим солнцем на вершину холма совершить молитву о дожде. Пятилетний ребенок чувствовал себя очень неудобно. Он спросил отца:

Ребенок: Баба, куда мы идем?

Отец: Вон туда, на холм, помолиться Богине Дождя.

Пройдя еще километр, сын снова задал тот же вопрос. Отец повторил ответ. Когда ребенок спросил в третий раз, отец раздражился, ответил снова и предупредил, что если тот спросит еще раз, то получит подзатыльник. Но ребенок, неугомонный по природе, пройдя еще километр, снова задал тот же вопрос. На этот раз отец дала ему крепкую пощечину и сказал:

Отец: Я же предупреждал тебя не задавать этот вопрос снова!

Ребенок (всхлипывая): Баба, а вы все действительно верите, что если подниметесь на холм и помолитесь Богине Дождя, пойдет дождь?

Отец: Если бы мы не верили, разве мы шли бы туда?

Ребенок: А мне кажется, нет...

Отец: Почему ты сомневаешься?

Ребенок: Потому что ни у кого из вас нет с собой зонта, которым обычно пользуются, когда идет дождь.

Почему же еще на протяжении более чем 40 лет не утихают дискуссии о том, что именно мы понимаем под «развитием преподавателей» для практических целей? Действительно, ни слово «преподавательский состав», ни слово «развитие», похоже, так и не получили четкого применимого на практике определения. Все, что делается под вывеской «Развитие преподавателей», считается приемлемым. В данной работе предпринята попытка разработать концептуальную framework-систему для понимания существующих проблем, чтобы определить стратегические направления развития, направленные на преодоление недостатков и обеспечение непрерывного профессионального роста на протяжении всей жизни.

Кто такой хороший преподаватель?

Однажды в рамках программы повышения квалификации ведущий спросил участников, с какими главными проблемами сталкиваются институты менеджмента. Все участники хором ответили: «Нехватка качественных преподавательских кадров».

Тогда ведущий спросил первого участника слева, считает ли он сам себя хорошим преподавателем. Участник утвердительно кивнул.

Затем ведущий спросил следующего человека, затем следующего за ним, и так по цепочке. Все без исключения заявили, что они являются высококлассными преподавателями. Ни один человек не сказал, что он таковым не является.

«Если все 40 преподавателей из почти 40 институтов утверждают, что они отличные специалисты, то где же тогда проблема с нехваткой кадров?» — удивился ведущий. Я уверен, что ответ будет

точно таким же, если вы спросите любое количество преподавателей менеджмента об их самооценке.

Если мы разработаем шкалу, по которой сможем измерять уровень квалификации преподавателей, то, я убежден, обнаружится тревожная несостоятельность, которая и откроет путь к коррекционным мерам по устранению «недостаточно качественной» составляющей кадров.

Разработка концептуальной модели развития преподавателей

В одном из частных институтов во время программы развития преподавателей участникам был задан вопрос о том, с какими критическими вызовами сталкивается их учреждение в данный момент.

Участники: Набор абитуриентов и трудоустройство (выпускников).

Консультант: Есть ли между ними какая-либо корреляция?

Участники: Если к нам не придут хорошие студенты, показатели трудоустройства будут плохими. А плохие показатели трудоустройства ведут к снижению качества поступающих абитуриентов.

Консультант: Можно ли с этим что-то сделать?

Участники: Да, предоставляя высококачественное образование, мы можем улучшить трудоустройство, что привлечет более качественный контингент при приеме.

Консультант: А что представляет собой это «высококачественное образование»?

Участники на этот раз снова замолчали.

Консультант: Хорошо. Что вы понимаете под трудоустройством?

Участники: Обеспечение лучшей управленческой карьеры.

Консультант: Что это означает?

После нескольких итераций участники пришли к выводу:

Участники: Удовлетворение постоянно растущих и новых потребностей общества.

Консультант: Тогда в чем заключается цель управленческого образования (Management Education)?

Участники: Помочь студентам научиться удовлетворять постоянно растущие и возникающие потребности общества.

Консультант: Вы уверены?

Участники: Да.

Консультант: Что именно под этим подразумевается?

Участники: Они должны глубоко понимать дисциплины, которые мы преподаем.

Консультант: Например?

Участники: Маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, организационное поведение, операционный менеджмент, ИТ и т.д.

Консультант: Но вы ведь преподаете им и другие предметы?

Участники: Да, мы также преподаем экономику, статистику, математику, языки и т.д.

Консультант: Языки?

Участники: Да, мы называем это деловыми коммуникациями.

Консультант: Почему вы преподаете им математику, статистику, право и т.д.?

Участники: Они также необходимы для проведения анализа и принятия решений.

Консультант: То есть, если человек освоит эти предметы один за другим, он сможет удовлетворять растущие и возникающие потребности общества? Иными словами, бизнес-образование — это просто арифметическая сумма всех этих дисциплин?

Участники: Нет, им также необходимо понимать междисциплинарный, интегративный характер этих предметов. В том смысле, как эти дисциплины связаны друг с другом и как менеджеры используют две или более из них в процессе принятия решений.

Консультант: Требуется ли что-то еще для передачи актуальных и высококачественных знаний?

Участники: Да, они должны понимать, как применять концепции в реальных управленческих ситуациях.

Консультант: Хорошо. Если вам нужно дать такие применимые знания, что требуется сделать с вашей стороны?

Участники: Во-первых, мы сами должны обладать этими компетенциями.

Консультант: Так, а дальше?

Участники: Мы должны уметь помогать студентам усваивать эти знания.

Консультант: Как вы можете это сделать?

Участники: Лекционный метод хорош для передачи академических знаний, но другие педагогические методы, такие как задания, упражнения, разбор кейсов, проектная работа и т.д., помогают именно в усвоении.

Консультант: Отлично. Выполнив всё вышеперечисленное, вы сможете гарантировать, что дали студентам актуальные знания?

Участники: Да.

Консультант: Но делаете ли вы что-то еще?

Участники: Мы также должны проводить экзамены в соответствии с требованиями контролирующего/аккредитационного органа.

Консультант: Вы хотите сказать, что если бы аккредитационный орган этого не требовал, вы бы их не проводили?

Участники: Нет, мы должны оценивать студентов, иначе мы не узнаем, кто учится лучше, а кто хуже.

Консультант: И это единственная цель экзаменов?

Участники: А какая еще?

Консультант: Как вы узнаете, какой объем знаний был передан и насколько он усвоен?

Участники: В таком случае проверка должна быть как можно более регулярной, чтобы если кто-то что-то не понял, он мог вовремя это осознать и выучить.

Консультант: Именно. Суть оценки заключается в том, чтобы помочь студенту учиться, а это значит, что он не просто знает, но и усваивает знания для их оперативного применения в реальной управленческой ситуации.

Участники: Понятно.

Консультант: И дело не только в частоте: вы можете использовать и другие педагогические инструменты, такие как экспресс-тесты (квизы), индивидуальные задания, проекты, чтобы помочь студентам. Вы можете использовать экзамены в том числе для предоставления обратной связи студентам о том, что они не усвоили.

Участники: Да, мы все это знали, но не осознавали, насколько это принципиально важно.

Консультант: Все это происходит потому, что мы не до конца осознаем цель образования и значимость нашей роли в подготовке менеджеров, способных отвечать на вызовы времени.

Участники: Совершенно верно.

Консультант: Готовы ли вы эффективно выполнять эту роль?

Участники: В какой-то степени. Возможно, во многом нам не хватает компетенций. Но мы этого не осознавали, потому что, вероятно, не до конца понимали свои функции.

Консультант: Если вы усовершенствуете этот подход, показатели трудоустройства также улучшатся, так как вы будете давать актуальные и достаточные знания, востребованные работодателями.

Участники: Нужно ли нам научиться чему-то еще?

Что ж, да. Но это мы обсудим в другой раз.

Проходили дни. Годы летели...

Исследовательская деятельность

Однажды мы проводили семинар по отбору преподавательского состава. Соискатель претендовал на должность ассоциированного профессора (доцента). Хотя мы специально пригласили его с условием, что он выступит с докладом о своем недавнем исследовании, кандидат начал презентацию с описания дизайна и методологии исследования. Когда прошло уже достаточно много времени, мы попросили его перейти к результатам и выводам, так как аудитория начинала проявлять нетерпение. В этот момент он признался, что это был лишь проект исследования, которое он только планирует провести. Разочарованные, мы задали ему простой вопрос: почему он вообще хочет заниматься исследованиями? На что он ответил: «Если я не буду заниматься исследованиями, разве вы пригласите меня на должность преподавателя?». В наши дни это не редкость. Но как быть с преподавателями, которые уже достигли высшей должности профессора — поста, который в бизнес-школах обычно занимают к 40–45 годам?

Однажды мы пригласили профессора К. К. Прахалада в качестве главного гостя на церемонию вручения дипломов. В течение насыщенного дня, полного встреч, он выкроил время для общения с преподавателями. Когда зашла речь об исследованиях, коллеги начали жаловаться на низкий удельный вес научной работы при оценке учебной нагрузки, что отбивает у преподавателей желание заниматься наукой. Послушав их несколько минут, он улыбнулся и сказал:

«Разве вы занимаетесь исследованиями только ради зачета в учебной нагрузке? Я делаю исследования ради своей карьеры. Если я не буду их проводить, как я смогу преподавать? Как я буду получать консалтинговые контракты? И как, в конце концов, я получу приглашение на вручение дипломов, ради которого вы вызвали меня из США? Все, чего я достиг, стало возможным благодаря моим исследованиям.»

— Проф. К. К. Прахалад

В типичной бизнес-школе не редкость ситуация, когда значительный процент профессоров лишь руководит докторскими диссертациями аспирантов. Зачастую они добавляют свое имя в соавторы публикаций в авторитетных национальных и международных журналах еще до того, как

соискатель защитит диссертацию. Взгляд на список опубликованных работ на сайтах многих институтов легко это подтвердит. Возникает вопрос: в какой степени диссертация и подобные статьи являются самостоятельной работой, позволяющей после защиты подтвердить, что кандидат действительно приобрел компетенции для проведения самостоятельных постдокторских исследований?

Как любил говорить наш учитель, профессор К. К. Прахалад:

«Не думайте, что докторская диссертация — это вершина вашей научной карьеры. Это всего лишь практика с «учебными правами», чтобы после ее завершения вы получили полноценную лицензию (степень) на самостоятельные исследования. Учитесь исследовательской работе по максимуму, пока есть возможность — другой такой в вашей жизни больше не будет.»

— Проф. К. К. Прахалад

Существующая же практика приводит к сценарию, при котором большая часть исследований выполняется начинающими исследователями (докторантами), а не подготовленными учеными в рамках постдокторской практики. Поэтому в последующих работах многих профессоров часто не видно той научной строгости, которая была присуща их докторским диссертациям.

В то же время проведение серьезных исследований раньше было непростой задачей из-за отсутствия баз данных, высокой стоимости и сложностей сбором данных в полевых условиях. Даже перепечатка и рассылка рабочих материалов представляли проблему из-за финансовых ограничений, не говоря уже о участии в конференциях, заявки на которые часто отклонялись из-за бюджета. Однако если исследование все же проводилось, институт это высоко ценил. Это входило в план работы преподавателя, хотя явного приоритета или денежного стимулирования за публикации не предусматривалось.

По этим и многим другим причинам исследование часто приравнивается к формальным публикациям, а не рассматривается как серьезный инструмент развития преподавателей. Человек может поступить на работу в должности преподавателя/лектора и выйти на пенсию в том же статусе по сути, хотя формальная должность может измениться на «профессор» или выше. В результате учебные материалы не оформляются и не публикуются как качественная литература или учебники, а результаты исследований не попадают в аудитории программ MBA или MDP (программ развития руководителей). Ни один журнал ни одной бизнес-школы ни по одной дисциплине не признается самими институтами выше категории «С», хотя многие из них были запущены одновременно или даже раньше так называемых журналов категории «А». Исследования, преподавание, тренинги и консалтинг существуют сами по себе, вместо того чтобы составлять единую интегрированную систему.

Административные просчеты порой просто поражают. В одном из институтов старейшие научные работы и материалы конференций нигде невозможно найти. Не ведутся даже учетные записи о результативности преподавателей, не говоря уже о деталях их научной деятельности. В результате трудно понять, кто обладает потенциалом для роста. Руководство института / Ученый совет крайне

редко задают вопросы об исследованиях, не говоря уже о запросе презентаций. Действительно, не редкость, когда члены Совета директоров пересекаются с преподавателями разве что за неофициальным чаепитием. Отсутствие информации приводит к отсутствию реального поиска и подготовки кандидатов на руководящие должности (например, директора института). Одни и те же имена годами циркулируют по кругу, словно новые кадры вообще не растут.

В некоторых институтах действует настолько сдерживающая политика, что она могла бы шокировать даже Министерство. Однажды MHRD утвердило исследовательский проект, который мог быть выполнен совместно преподавателями института IMX и других вузов. Это был первый совместный исследовательский проект, присужденный IMP. Преподаватель был рад, что теперь он сможет провести масштабное и полезное исследование, и уже обсудил детали с коллегами из родственных институтов. По счастливой случайности этот преподаватель был выбран директором другого института (IMP). Он был воодушевлен тем, что сможет привлечь как минимум 3–4 института к совместной работе. Однако директор IMX поставил условие для его перевода: он должен забрать этот проект с собой в IMP, несмотря на то, что другие преподаватели IMX были готовы продолжить работу над ним. То, как профессор Нарендра будет руководить проектом, одновременно возглавляя создаваемый с нуля институт, директора IMP совершенно не волновало. Еще более комичным было то, что IMX оставил себе оборудование, купленное в рамках проекта, а новое оборудование по этому же проекту закупать запрещалось.

В наших бизнес-школах происходит очень интересный феномен. Если спросить типичного студента программы MBA о его специализации, он, скорее всего, ответит: «маркетинг», «финансы», «управление персоналом», «операционный менеджмент» и т.д. Редко кто скажет: «Менеджмент». То же самое относится и к преподавателям как к академикам. Они часто идут еще дальше: «Я специалист по микро- или макроэкономике», «Я занимаюсь инновациями или рекламой», «Я специалист по финансам, а не по бухучету», «Я занимаюсь организационным поведением, а не трудовыми отношениями». В этом проявляется скорее незнание смежных областей, чем глубина экспертизы. Некоторые эксперты в области науки о принятии решений даже утверждают: «Менеджмент — это вообще не дисциплина». Неудивительно, что проведение реформы демонетизации сопровождалось рекордным количеством сбоев и сопутствующих негативных последствий в руках таких «узких» экспертов. То же самое относится и к числу банкротств предприятий (повторение событий 1997–2001 годов), когда речь идет уже не о реструктуризации или слияниях, а о системной несостоятельности групп компаний.

Все это происходит потому, что не проводится интегративных исследований во всех трех измерениях: вертикальном, горизонтальном и продольном (динамическом) — для формирования целостного видения. Такое видение должно давать «телескоп» микро-менеджерам и «микроскоп» государственным деятелям, принимающим решения на национальном и региональном уровнях. Это грандиозная задача для страны с высочайшим уровнем разнообразия, где требуется огромное количество совместных интегративных исследовательских усилий.

Отсутствие таких интегративных усилий приводит к хаосу внутри страны вместо того, чтобы приносить пользу и служить миру за счет продуктов и услуг, основанных на уникальном многообразии Индии.

Часто проблема кроется еще глубже. Наблюдается сильная тенденция на протяжении всей жизни использовать ту же исследовательскую методологию, которая применялась при написании докторской диссертации. Это приводит к исследованиям, ведомым методологией, а не реальной проблемой. Нехватка времени и затраты заставляют идти на компромиссы в методологических вопросах, но почему это происходит в постдокторских работах, где нет такого давления, а совместная работа разрешена и финансируется?

Из-за этого научные исследования и реальные проблемы страны часто существуют в параллельных мирах, а управленческое образование начинает казаться оторванным от жизни. Исследования в области менеджмента не смогли своевременно предотвратить спад в промышленности в конце девяностых годов и не предлагают долгосрочных мер по снижению доли просроченных кредитов (NPA) банков, что станет серьезным вызовом для правительств штатов и центра в ближайшие годы.

Таким образом, существует множество проблем на пути использования исследований как инструмента развития преподавателей и как источника актуальной литературы для обучения, тренингов и консалтинга.

Конференции: распространение результатов исследований

Научные конференции являются полезным инструментом для проверки результатов исследований на более широкой аудитории. Это дает исследователю возможность скорректировать дизайн исследования, анализ данных, выводы и форму подачи материала перед публикацией в журналах или учебниках. Однако эти цели не будут достигнуты, если не уделять процессу должного внимания.

Однажды на семинаре по отбору преподавателей соискатель выступал с докладом на тему: «Влияние цен на сахар на перемещение сахара в Индии». Выборка собиралась в районе Ахмаднагар штата Махараштра. На вопрос о том, для какой аудитории написана работа, он ответил: «Для лиц, принимающих решения (Policy Makers)». На уточняющий вопрос, кого он имеет в виду — политиков или секретарей министерств, он ответил: «Для тех и других». На вопрос «Штата или Правительства Индии?» он ответил: «Правительства Индии».

Интервьюер: Вы отправили им эту работу?

Кандидат: Нет.

Интервьюер: Что же вы тогда сделали с этой работой?

Кандидат: Я отправил ее на международную конференцию (с чувством гордости на лице).

Интервьюер: Сколько индийских государственных деятелей там присутствовало?

Кандидат: Ни одного.

Интервьюер: А вообще индийцы там были?

Кандидат: Нет.

Каким образом исследование могло быть скорректировано, если на конференции не было ни одного специалиста из Индии, способного указать, что Ахмаднагар (на долю которого приходится 13% производства сахара) — это лишь один из 26 округов Махараштры (производящей 10,7 млн тонн), которая, в свою очередь, является лишь одним из 29 штатов Индии (с общим объемом 26,343 млн тонн)? При имеющихся огромных различиях между штатами и округами степень обобщаемости таких выводов вызывает серьезные сомнения, однако автору это сошло с рук.

Организация конференций

Когда главной целью становится получение формальных баллов, конференции превращаются в способ получения сертификатов. Участники стремятся зачитать доклад и уйти, вместо того чтобы слушать других, критически рецензировать работы, помогать коллегам совершенствоваться, продолжать исследования с того места, где остановились предшественники, и формировать научные группы для проведения масштабных проектов. Регламентированные таймером выступления, где председатель секции звонит в звонок, даже не прочитав ни одной статьи из своей секции, стали нормой. Следующий шаг — вообще никому не давать статьи для чтения и не вести учет материалов, если только это не совместная конференция с зарубежной профессиональной организацией, соблюдающей стандарты. В результате некоторые руководители институтов начинают рассматривать конференции как оплачиваемые экскурсии, а не как реальное повышение квалификации, и ограничивают участие преподавателей вместо того, чтобы стимулировать их. Необходимо найти новые пути преодоления этого недуга, чтобы сделать исследования и конференции действительными инструментами развития преподавателей.

Еще один важнейший вызов — необходимость создания эффективных механизмов «дистилляции» (отбора и систематизации) результатов исследований, чтобы ключевые выводы

внедрялись в образовательные программы, курсы повышения квалификации и учебные материалы.

Академическое и общее администрирование

Преподаватели вынуждены брать на себя обязанности по управлению институтами — в качестве руководителей направлений, деканов или директоров. При этом практически отсутствуют механизмы развития управленческих компетенций для этих задач. Ситуация часто сводится к принципу «учись в процессе работы». Назначения часто происходят на основе личных симпатий или доступности человека. В результате академическая деятельность стагнирует, а импульс к развитию возникает только тогда, когда появляется угроза лишения грантов или принимаются новые законодательные акты. Эти роли требуют разработки структуры, политики, процедур и информационных систем мониторинга. Из-за узкой специализации преподавателей мало что стимулирует их осваивать административные навыки, что приводит в лучшем случае к сохранению статус-кво. Это наименее развитая сфера в бизнес-образовании, о которой мало кто говорит. Потребовалась бы целая книга, чтобы проиллюстрировать всю глубину этой проблемы. Из-за отсутствия такой подготовки масса времени руководителей уходит на решение предотвратимых кризисов и урегулирование застарелых проблем в стиле «как бы чего не вышло».

Первый шаг

Развитие преподавательского состава — это непрерывный процесс, продолжающийся на протяжении всей жизни. К сожалению, наше внимание сосредоточено только на этапе приема на работу, а вызовы часто рассматриваются лишь через призму увеличения количества преподавателей в штате, а не их реального потенциала и качества работы.

Таким образом, первым шагом к развитию является точное определение конкретных потребностей в развитии перед тем, как предпринимать какие-либо действия. Изложенный выше анализ позволяет сформировать концептуальную модель (см. Приложение 1), которую можно использовать для разработки опросников и чек-листов по выявлению этих потребностей. Как только эта работа будет проведена, станет понятным характер программ и форматов действий для построения эффективных планов развития.

Саморазвитие

Кто должен нести ответственность за развитие преподавателя? В настоящее время считается, что это исключительная обязанность институтов, где они работают. Но и сами институты не всегда осознают важность этого, ограничиваясь лишь полным или частичным финансированием расходов. Если институт не стимулирует процесс методами кнута и пряника, сами преподаватели редко проявляют инициативу к саморазвитию.

Почему так происходит? Потому что преподаватели не осознают, сколько возможностей для внесения вклад в развитие общества они упускают помимо получения зарплаты и финансовых льгот. Институты также не беспокоятся об этом, а преподаватели не оценивают себя ни по каким шкалам развития, за исключением случаев, когда подходит срок изъясления желания на повышение в должности.

В настоящее время отсутствует механизм, заставляющий преподавателей осознать необходимость выхода за рамки повторения одного и того же лекционного материала. Существует несколько возможных механизмов решения этой проблемы, которые стоит обсудить отдельно.

Приложение 1 (Exhibit 1)

Концептуальная модель выявления недостатков и разработки плана развития преподавательского состава (Framework for identifying Deficiencies and Developing Faculty Development Plan)