



# Региональный семинар Темпус по вопросам управления кадровыми ресурсами в сфере высшего образования

## Центральная Азия

Ташкент, 8-9 октября 2012 г.

Региональный обзор Центральной Азии



**Управление кадровыми ресурсами в сфере высшего  
образования в странах-партнерах программы Темпус**

**Региональный обзор Центральной Азии**

**Мария Кело и Флора Дюбош  
Сентябрь 2012 г.**



## **Содержание**

1. Введение
2. Организация управления кадровыми ресурсами на национальном уровне
3. Преподавательский персонал – наем, обучение и условия работы
4. Административный и технический персонал – наем, обучение и условия работы
5. Руководящие сотрудники – наем и условия работы
6. Вопросы общего характера – утечка мозгов, гендерный баланс и возраст сотрудников
7. Привлекательность работы в сфере высшего образования и обзор занятых сотрудников



## 1. Введение

В 2011 году два независимых эксперта, Флора Дюбош и Мария Кело, провели исследование на тему «Управление кадровыми ресурсами в сфере высшего образования в странах-партнерах программы Темпус»<sup>1</sup>. Исследование основано на информации, собранной при помощи 1) анкет, заполненных представителями Национальных офисов Темпус, где содержалась информация общего характера; 2) опроса отдельных сотрудников, участвовавших в проектах Темпус; и 3) визитов на места и собеседований, проведенных в девяти странах регионов, охваченных программой Темпус (Центральная Азия, Восточная Европа, Магриб, Ближний Восток и Западные Балканы).

Настоящий региональный обзор основан на выводах проведенного исследования, представленных в полном объеме в основном отчете<sup>2</sup>, и в нем подчеркиваются региональные особенности в виде общих черт и конкретных примеров. Обзор охватывает следующие страны Центральной Азии: Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан.

## 2. Организация управления кадровыми ресурсами на национальном уровне<sup>3</sup>

В большинстве стран программы Темпус, охваченных обзором, управление кадровыми ресурсами принято считать задачей национальных властей и высших учебных заведений.

При том, что, согласно ответам, приведенным в опросниках, многие страны и регионы, включенные в данный обзор, признают важное значение управления кадровыми ресурсами, лишь в немногих странах имеются стратегии, утвержденные на национальном уровне и посвященные вопросам работы с кадрами. Из пяти стран, подтвердивших наличие специальных стратегий, посвященных кадровым ресурсам, две (Казахстан и Узбекистан) расположены в Центральной Азии. В Таджикистане, по имеющимся сведениям, некоторые элементы, связанные с управлением кадровыми ресурсами, интегрированы в общие национальные образовательные стратегии. В Кыргызстане одним из краткосрочных приоритетов в сфере высшего образования является улучшение возможностей для карьерного развития сотрудников сферы высшего образования и повышение качества преподавательского состава и инструментария, призванного помочь в карьерном развитии. Однако, судя по всему, эти планы еще не вылились в конкретные планы действий и схемы, утвержденные на национальном уровне.

---

<sup>1</sup> Страны-партнеры, охваченные исследованием: Албания, Алжир, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Хорватия (только онлайн-опрос), Египет, Бывшая Югославская Республика Македония, Грузия, Израиль, Иордания, Казахстан, Кыргызстан, Ливан, Молдова, Черногория, Марокко, Российская Федерация, Сербия, Сирия, Таджикистан, оккупированная территория Палестины, Тунис, Туркменистан, Украина, Узбекистан и Косово (это обозначение не наносит ущерба позиции и статусу, и соответствует резолюции 1244 СБ ООН и заключения Международного Суда по объявлению Косово о независимости)

<sup>2</sup> Исполнительное Агентство по образованию, культуре и аудиовизуальным средствам. «Управление кадровыми ресурсами в сфере государственного высшего образования в странах-партнерах программы Темпус», исследование в рамках программы Темпус, №10, июнь 2012 г., ЕАСЕСА, Брюссель.

<sup>3</sup> Термин «управление кадровыми ресурсами» употребляется в данном документе в обобщенном смысле. Другими словами, под управлением кадровыми ресурсами подразумевается нечто большее, чем управление техническими элементами процедур найма, заключения договоров, выплаты зарплаты, и в понятие вкладывается ориентированный на процессы развития и стратегический смысл. Такие вопросы, как схемы обучения, стимулирование и мотивация, оценка и помощь в развитии сотрудников, а также систематическое планирование будущей потребности в сотрудниках, являются частью понятия «управление кадровыми ресурсами». В то же время, большая часть стран, изученных в рамках данного обзора, применяют немного более ограниченную трактовку концепции управления кадровыми ресурсами, делая акцент зачастую на технические аспекты найма сотрудников и управления ими

При том, что сохранение институциональной автономии – важная задача, признание важности управления кадровыми ресурсами и их развития на национальном уровне, подтвержденное конкретными стратегиями и схемами, может быть полезно с точки зрения предоставления образовательным учреждениям плодородной почвы для разработки собственных схем и стратегий.

### 3. Преподавательский персонал – наем, обучение и условия работы

#### *Наем академических сотрудников*

В странах-партнерах программы Темпус **количество штатных единиц** высших учебных заведений зачастую зависит, с одной стороны, от финансовых возможностей и, с другой стороны, от законодательных или аккредитационных требований касательно соотношения числа сотрудников к числу студентов.

Многие центральноазиатские страны должны либо сохранять текущее количество сотрудников, либо сокращать его по причине отрицательной демографической динамики. Действительно, Узбекистан уже существенно сократил численность штатов, и Кыргызстану нужно будет сделать то же самое в ближайшие пять лет. Исключением в регионе является Туркменистан, где наблюдается рост спроса на места в вузах, и поэтому нужно увеличивать штат государственных учебных заведений.

Минимальное количество сотрудников вуза, определяемое национальными властями, обычно рассчитывается на основании количества студентов и должно соответствовать соотношению, утвержденному на национальном уровне. Такой порядок действует в большинстве центральноазиатских и восточноевропейских стран.

Наем сотрудников – один из крайне важных аспектов в вопросе обеспечения комплектации вуза качественным персоналом, владеющим нужными навыками, знаниями и отношением к работе, отвечающими потребностям заведения. **Правильно разработанные процедуры найма**, будучи прозрачными, справедливыми и открытыми, дадут возможность институтам лучше отбирать лучших кандидатов из числа претендентов. Кроме того, возможность формулирования собственных требований при найме в зависимости от конкретных потребностей вузов помогает улучшить управление кадровыми ресурсами на институциональном уровне.

Прием академического персонала на работу обычно осуществляется в соответствии с минимальными национальными квалификационными требованиями, при этом вузы в странах, где наем организован на институциональном уровне, могут устанавливать дополнительные критерии. Критерии, используемые вузами, обычно заложены в уставах или положениях вузов, что является попыткой повысить прозрачность процедур найма сотрудников.

Однако, при том, что предпринимаются попытки повысить квалификацию сотрудников путем выставления высоких требований при приеме на работу, не всегда удается принять на должность кандидатов, отвечающих формальным требованиям. В Центральной Азии, к примеру, в Таджикистане и Туркменистане, наблюдается сокращение доли обладателей степени доктора наук среди академического персонала, а в Узбекистане данный показатель относительно стабилен и держится в районе 42%. В Кыргызстане степень доктора наук является обязательным условием для старшего преподавательского состава, а обычный лектор должен



иметь степень магистра, но на практике на работу принимаются сотрудники с более низкими квалификациями, зачастую по причине нехватки кандидатов, отвечающих требованиям.

В Казахстане и Узбекистане **процедуры отбора академического персонала** предполагают участие других преподавателей вуза, и выбор кандидата осуществляется голосованием. В Туркменистане и Кыргызстане в процедурах утверждения также участвуют различные сотрудники на институциональном уровне.

В целом можно сказать, что наблюдается тенденция к **увеличению числа кандидатов** на должности в сфере высшего образования и **уровня их квалификации** по сравнению с прошлым. Однако, многое зависит от предмета, и сфере высшего образования приходится конкурировать с частным бизнесом при найме инженеров и профессионалов отдельных технологий, поскольку зарплаты, предлагаемые частными компаниями, выше того уровня, который выплачивается высшими учебными заведениями. Кроме того, старые и более известные университеты, обычно расположенные в столицах, имеют больше шансов привлечь качественных претендентов, чем институты в удаленных районах.

### **Обучение**

Спрос на новые навыки, такие как использование информационных технологий в преподавании, знание английского и других иностранных языков неизбежно привел к тому, что большинство стран, охваченных программой Темпус, серьезно задумались о потребностях собственных сотрудников в обучении и об инвестициях в новые системы, а также стимулирование их эффективной реализации. Разные страны программы Темпус и заведения, охваченные обзором, используют разные схемы обучения. Используемые модели варьируются от организованных на национальном уровне обязательных схем до добровольного участия в организованных на институциональном уровне, имеются случаи, когда в качестве основных средств развития и обучения кадров являются европейские проекты и программы.

Систематические обязательные схемы переподготовки являются распространенной практикой в Центральной Азии уже на протяжении нескольких десятилетий. Это отражается в результатах нашего онлайн-опроса, где 82% респондентов из региона указали, что их вуз предлагает возможности для обучения академического персонала. Однако, схемы обучения не всегда могут быть адаптированы к потребностям вузов и требованиям, налагаемым программами модернизации.

Обучение во многих случаях организовано учреждениями на национальном уровне, такими как институты профессиональной подготовки (Таджикистан), институты повышения квалификации (Узбекистан) или институты, отвечающие за обучение госслужащих страны. Обучение, во многих случаях являющееся обязательным, используется в целях продвижения по карьерной лестнице (повышения).

Обучение в этих странах в основном финансируется из государственного бюджета. Обучение часто проводится через определенные интервалы, соответствующие продолжительности трудового договора, т.е. все сотрудники должны проходить обучение один раз в период действия договора. В Казахстане такое обучение обязательно по меньшей мере один раз в пять лет, в Узбекистане – раз в три года. В Кыргызстане не имеется больших общенациональных схем, и отдельные специалисты полагаются, в зависимости от собственных интересов и инициативы, в основном на Европейские программы или международные или иностранные организации, занимающиеся обучением. Некоторые вузы взяли на себя инициативу по устранению пробелов в обучении, как видно из примера и практики Кыргызстана, приведенного ниже.

Как показали результаты онлайн-опроса, наиболее распространенной темой обучения в Центральной Азии является «Педагогика и методы преподавания».

#### ***Узбекистан – государственные схемы подготовки***

«Государственные требования по переподготовке и профессиональному развитию педагогических сотрудников» приняты правительством в феврале 2006 года. На основании по всей стране организовано 28 институтов повышения квалификации, предлагающих услуги переподготовки. Ежегодно в рамках данной схемы переподготовку проходят свыше 6 000 преподавателей. Обучение организовано Министерством и обязательно к прохождению как минимум раз в три года для всех постоянных академических сотрудников. С целью создания «здоровой конкурентной обстановки» в группах и стимулирования постоянного развития навыков сотрудников, принимаются меры по совершенствованию системы переподготовки и организации дифференцированного обучения для каждого сотрудника, с учетом его/ее профессионального уровня и навыков. В 2001 году проведен обзор, направленный на дальнейшее развитие системы, в рамках которого проанализирована действующая система переподготовки.

Фонд «Истеъдод» при Президенте Республики Узбекистан предлагает программы по поддержке молодых преподавателей и ученых в получении образования и специализированной подготовки в университетах за границей. Этот же фонд также организует учебные семинары для проректоров и деканов, посвященные развитию их лидерских, администраторских и профессиональных навыков.

#### ***Кыргызстан – пробел восполняют институциональные схемы***

В Кыргызстане основные возможности обучения академических сотрудников предлагаются международными программами мобильности и обучения, организованными в рамках различных программ Европейского Союза, например, программы Темпус. Кроме того, некоторые иностранные организации, к примеру, DAAD (Германия), также организуют обучение. Обычно сотрудники должны сами искать возможности для обучения и обращаться в различные схемы и программы.

Однако, некоторые вузы также создают собственные схемы подготовки. Кыргызский государственный университет строительства, транспорта и архитектуры (КГУСТА) создал Центр повышения качества, предлагающий обучение, направленное на повышение квалификации преподавательского состава. Все преподаватели обязаны пройти курс, организуемый центром. Основная тема обучения определяется в зависимости от профессиональной квалификации слушателя. К примеру, сотрудники, занимающиеся вопросами дистанционного образования, должны пройти обучение по программе «Дистанционное образование и ИКТ», в то время как некоторые другие слушатели проходят обучение интерактивным методам преподавания.

Младший персонал демонстрирует интерес к программам и радуется возможности развивать свои умения. Труднее мотивировать и привлекать внимание к обучению старшего поколения сотрудников.

## ***Договорные обязательства***

Хотя **срок действия контракта** в разных странах программы Темпус варьируется, в большинстве случаев срок действия определяется для всех академических сотрудников. Стандартной продолжительностью контракта академических сотрудников часто является срок в пять лет (в Кыргызстане – три года).

В большинстве случаев вопросы **продвижения по службе** оставлены на усмотрение вузов, которые могут обычно самостоятельно определять применяемые критерии. В числе чаще всего применяемых критериев – трудовой стаж и непрерывное обучение и образование. Тот факт, что непрерывное образование является одним из условий для продвижения по службе, мотивирует сотрудников к участию в обучении, организованном на институциональном уровне. В Центральной Азии важным критерием также считается качество преподавания.

**Пенсионный возраст** варьируется от 55 до 63 лет, и одинаков как для административного персонала, так и для академических сотрудников.

## ***Заработные платы***

Наиболее распространенной моделью в странах программы Темпус является ситуация, когда национальные власти устанавливают базовую структуру **заработных плат сотрудников высших учебных заведений**, оставляя вузам свободу реализации схем поощрения и дополнительных выплат или льгот в соответствии с собственной политикой и в зависимости от наличия средств.

Согласно проведенному онлайн опросу видно, что такие механизмы поощрения распространены в странах Центральной Азии. Однако, эти дополнительные схемы поощрения могут регулироваться национальными властями, и дифференциация между отдельными сотрудниками допускается лишь в некоторых случаях. Иногда даже вводятся ограничения или утверждаются положения о реализации финансовых поощрений с целью повышения прозрачности и предсказуемости, а также для того, чтобы сотрудники, отвечающие одним и тем же условиям, имели возможность получать дополнительные выплаты.

В Кыргызстане заработная плата состоит из базовой государственной зарплаты и дополнительных выплат в соответствии с отдельным договором, заключенным между сотрудником и вузом на выполнение конкретных задач или достижение конкретных целей.

С другой стороны, самостоятельность вузов не всегда допускается. Действительно, к примеру, в Туркменистане уровень зарплат устанавливается национальными властями и не допускается дифференциация по высшим учебным заведениям. Фактически, заработная плата выплачивается непосредственно национальными властями.

Как подтверждено в рамках обоих исследований (национальные опросники и онлайн опрос), заработные платы в высших учебных заведениях Центральной Азии часто ниже по сравнению с зарплатой специалистов сходной квалификации, занятых в других сферах, будь то министерства, частные структуры или бизнес. Низкие зарплаты делают работу в сфере высшего образования непрестижной, и лучшие кандидаты часто делают карьеру в других сферах. Низкая зарплата также вынуждает сотрудников занимать несколько должностей.

Согласно собранному на национальном уровне сведениям, несколько центральноазиатских стран повысили заработные платы академического персонала и, к примеру, в Узбекистане, работа в сфере высшего образования сегодня считается относительно привлекательной. При том, что повышения заработной платы действительны для всех госслужащих, в Казахстане

заработные платы во всех вузах росли неравномерно: в недавно созданных национальных университетах, ставших флагманами системы высшего образования страны, сотрудники получают высокие зарплаты, до 75% выше, чем сотрудники в других государственных заведениях. Данный подход рассматривается как специальный проект по инвестированию в ограниченное число передовых учебных заведений.

В Казахстане также реализуются различные схемы денежного стимулирования, как национальными властями, так и высшими учебными заведениями из собственных средств. Ежегодно государство на конкурсной основе присуждает нескольким учителям по разным предметам, отличившимся в работе, звание «Лучший учитель года». Данная схема была создана в 2005 году с целью стимулирования и поддержки профессионального роста академического персонала, дальнейшего развития научных и педагогических квалификаций, а также проведения научных исследований, включая обучение за границей. Участвовать в конкурсе могут все преподаватели, и награда состоит из почетного звания и денежной премии.

### ***Часы работы и совмещение должностей***

В ходе онлайн-опроса был поднят вопрос о совмещении нескольких должностей, и результаты дают интересную информацию о реальном положении дел в странах-партнерах программы Темпус. Свыше 72% респондентов из Центральной Азии указали, что преподавательский персонал их вузов обычно совмещает от одной до трех работ, и что данная практика очень распространена. Интересно отметить, что работа по совместительству не считается серьезной проблемой согласно результатам онлайн-исследования, подтверждающего, что данная практика является чем-то само собой разумеющимся для людей.

Согласно информации, полученной на национальном уровне, в Кыргызстане покупательская способность зарплат в последние 10 лет снизилась, и поэтому треть преподавателей дают уроки также и где-нибудь в другом месте. Это оставляет слишком мало времени для занятий другими видами академической деятельности, такими как исследования, разработка курсов или участие в работе международных проектов. В Таджикистане работа по совместительству официально не разрешена. Однако, как подтверждают результаты онлайн-опроса, такая практика имеет место и создает проблемы для отрасли, в частности, в свете уже и без того большого числа часов преподавания, приходящихся на преподавательский персонал. С другой стороны, в Туркменистане и Узбекистане двойная работа допускается и довольно распространена.

Серьезность проблемы, создаваемой совместительством или дополнительными уроками, которые преподаватели беру на себя в других заведениях, также зависит, конечно же, от количества академических часов по договору, которые преподаватель должен преподавать в своем вузе. Логично, что чем выше число часов, которые должны быть отработаны в родном вузе, тем более трудно добавить к ним дополнительные задачи и обязанности без отрицательного воздействия на оставшиеся работы. Количество аудиторных часов в разных странах Центральной Азии сильно разнится, от 350 в Казахстане до 850 в Туркменистане для старшего преподавательского состава и от 550 в Казахстане до 850 в Туркменистане для младшего преподавательского состава. В Туркменистане все преподаватели должны проработать обязательное число академических часов, в Кыргызстане разница, хотя и есть, невелика (750 и 800 соответственно).

Основная проблема, связанная с аудиторными часами работы, заключается в том, что в случае слишком большого числа аудиторных часов у академического персонала остается слишком мало времени для занятий исследовательской деятельностью, подготовки публикаций, международных проектов и иной научной деятельности. Если в дополнение к аудиторным

занятиям человек должен преподавать еще сколько-то часов в других учебных заведениях с целью компенсировать невысокий уровень зарплат, проблема может стать еще более серьезной. Помимо риска снижения качества преподавания и исследований, данное явление может также стать важным препятствием для развития кадров, как в плане их академических навыков, так и знаний по предмету, которые добываются через научную деятельность и иные занятия.

#### **4. Административный и технический персонал – наем, обучение и условия работы**

##### ***Наем административного персонала***

В странах-партнерах программы Темпус решения, касающиеся найма административного и технического персонала чаще всего принимаются самими вузами в зависимости от их нужд и потребности в специальных технических и иных навыках.

В странах Центральной Азии объявления о вакансиях на административные и технические позиции часто не публикуются, и сотрудники на более высокие позиции отбираются из числа младших сотрудников по итогам внутреннего отбора и продвижения по службе. Внутренний наем административного персонала является серьезной проблемой сектора в Узбекистане, Туркменистане и Кыргызстане. С другой стороны, в Казахстане позиции старшего административного и технического персонала подлежат обязательной публикации.

##### ***Обучение***

Страны-партнеры программы Темпус начинают разрабатывать программы обучения академического персонала. Однако, процесс разработки схожих схем для административного персонала продвигается на один шаг медленнее и, судя по всему, не является высокоприоритетным в изученных странах. Тем не менее, некоторые страны также организуют систематическое обучение на национальном уровне для административного и технического персонала. В Казахстане, к примеру, все сотрудники должны проходить обучение раз в пять лет.

##### ***Условия договоров***

Наиболее распространенной практикой является заключение договоров вузами или их подразделениями. Однако, эти договора заключаются без указания сроков намного чаще, чем договора с академическими сотрудниками. Именно так обстоят дела в Казахстане и Кыргызстане. В Таджикистане и Узбекистане все договора заключаются на стандартный срок в пять лет.

##### ***Оценка***

Оценка академического персонала проводится чаще и более углубленно, чем оценка административного и технического персонала, студенты привлекаются исключительно в первом случае. При том, что 72% респондентов онлайн-опроса заявили, что в их вузах проводится периодическая оценка работы академического персонала, лишь 37% подтвердили наличие схожей практики для административного и технического персонала. Судя по всему, на практике оценка работы академического персонала проводится ежегодно (как показали 64% респондентов онлайн-опроса). Согласно информации, предоставленной в ответах на национальные опросники, распространенной практикой является проведение оценки в конце

срока действия договора. Следовательно, в Кыргызстане преподавательский штат проходит оценку ежегодно, а административный – раз в пять лет.

### ***Повышение и стимулирование***

В нескольких странах на старшие административные должности людей назначают путем повышения из числа действующих сотрудников. Однако, в некоторых странах Центральной Азии, таких как, к примеру, Кыргызстан, повышение административных сотрудников осуществляется путем конкурсного отбора.

Согласно результатам онлайн-опроса, наиболее часто в качестве критериев для повышения по службе административного и технического персонала в Центральной Азии называют: коллективную работу (координация рабочих групп, руководство командами и т.д.) и непрерывное обучение и образование.

## **5. Руководящие сотрудники – наем и условия работы**

### ***Ректоры***

Процедуры назначения ректоров в странах-партнерах программы Темпус сильно разнятся. Основное различие заключается в выборности или назначаемости ректоров. Вторым важным фактором в обоих случаях является то, кем избираются и/или в конечном счете назначаются ректоры. Следовательно, в некоторых случаях назначение или выборы ректора осуществляются на уровне вуза, но могут требовать утверждения национальными властями.

В подавляющем большинстве стран-партнеров программы Темпус, включая Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан, руководителя вуза назначают национальные власти. Назначение может осуществляться без консультаций с институциональными органами, такими как Сенат или Преподавательский совет, или же вузы сначала выдвигают перечень подходящих кандидатов для принятия решения на национальном уровне.

В назначении руководства вузов могут участвовать различные органы на национальном уровне, в зависимости от статуса заведения. В Центральной Азии ректора вуза обычно назначают органы на национальном уровне и, в зависимости от статуса учебного заведения, это может быть министерство образования, Совет министров или Президент Республики.

Исследование показало, что назначение на должность руководителя вуза, считающуюся высокопоставленным постом, может также подлежать сильному политическому контролю. В некоторых случаях для назначения на руководящую должность кандидат должен поддерживать политическую линию руководства страны. Тот факт, что назначение может осуществляться на основании политических связей, а не индивидуальных качеств, необходимых для руководства вузом, создает проблемы, поскольку при политическом назначении не всегда выбор падает на лучших кандидатов. Также, частые перемены на политической арене ведут к частой смене руководства вузов, что нарушает постоянство линии, которой следуют вузы, и затрудняет стратегическое планирование.

В тех случаях, когда должность ректора является назначаемой, выбор почти никогда не является результатом открытой конкуренции, объявления о вакансии обычно не публикуются. Однако, во многих странах назначаемые ректоры также должны быть профессорами или иметь высокую академическую степень, чтобы претендовать на должность.

Отдельного упоминания заслуживают различия в тенденциях при назначении ректоров вузов. В Казахстане руководители высших учебных заведений назначаются на различных уровнях власти, но имеют место планы постепенного наделения вузов полной автономии при назначении ректоров.

В Кыргызстане, напротив, раньше было принято избирать ректоров, но, поскольку такая система вела к напряженности между ректором и сотрудниками, поддерживавшими другого кандидата, сегодня ректоров назначает Президент или Правительство, в зависимости от статуса учебного заведения (государственный вуз или национальный университет со специальным статусом).

### ***Деканы***

В Казахстане и Туркменистане деканов назначает ректор, без публикации объявления или объявления конкурса на замещение должности. В Туркменистане назначение должно быть утверждено министерством. В Кыргызстане в процедуре назначения деканов участвует академическое сообщество, и решение принимается Ученым советом. В Таджикистане же назначением деканов также ведают национальные власти (министерство образования).

### ***Обучение***

При том, что вопросу обучения преподавательского состава уделяется все больше внимания, систематическое обучение руководящих сотрудников встречается сравнительно реже. Однако, в некоторых странах, например, в Казахстане и Узбекистане, обучение является обязательным для всех руководящих сотрудников.

## **6. Вопросы общего характера – утечка мозгов, гендерный баланс и возраст сотрудников**

### ***«Утечка мозгов»<sup>4</sup>***

Несколько стран, к примеру, Казахстан и Таджикистан, считают, что внутренняя конкуренция со стороны бизнеса вызывает большую озабоченность, чем утечка мозгов за границу. От внутренней конкуренции особо страдают такие направления, как медицина, технологии и инженерные специальности, где вузы не могут предлагать зарплаты, могущие конкурировать с предложением частного сектора.

От утечки мозгов разные страны страдают в разной степени, но отмечаются также различия и внутри стран, особенно между столичными регионами и сельской местностью, в которой утечка мозгов, как в сторону столицы и других крупных городов, так и за границу, носит более массовый характер. То же самое можно сказать и про страны Центральной Азии. Разумеется, утечка мозгов больше распространена среди молодых специалистов по сравнению со старшими преподавателями, хотя имеются и исключения из этого правила.

---

<sup>4</sup> Под «утечкой мозгов» обычно подразумевается массовая эмиграция высококвалифицированных специалистов в страны с лучшими финансовыми и иными условиями работы и, в случае с академическим персоналом, условиями для научной работы. Однако, в данном исследовании авторы использовали более расширенное определение, включающее конкуренцию со стороны других отраслей национальной экономики, таких как частные вузы и бизнес.

## **Гендерный баланс**

Точные данные о количестве женщин, работающих в сфере высшего образования в Центральной Азии, недоступны в полном объеме. Однако, согласно данным, приведенным в национальных опросниках, женщины составляют свыше 50% сотрудников в Казахстане и около 42% преподавательского состава в Узбекистане. В отличие от остальных стран Центральной Азии, гендерный баланс является серьезной проблемой в Таджикистане. Страна проводит новую политику гарантирования определенного числа мест в вузах для студентов женского пола.

## **Старение сотрудников**

Большинство стран-партнеров программы Темпус отмечают старение преподавательского состава высших учебных заведений как серьезную проблему. Проблема в большинстве случаев не стоит так остро, когда речь идет об административном и техническом персонале.

Ситуация со старением сотрудников развивается по-разному в разных странах Центральной Азии. Старение сотрудников считается серьезной проблемой в Кыргызстане, Узбекистане и Таджикистане; особенно остро в Таджикистане стоит проблема позднего выхода на пенсию, из-за чего ограничивается поступление новых сил в сектор. В Узбекистане реализованы специальные схемы для стимулирования поступления молодых специалистов, такие как прием на работу в вузы на временной основе без конкурса. В отличие от остальных стран региона, в Казахстане работа в сфере высшего образования считается относительно привлекательной и для молодежи, что отразилось в более сбалансированном распределении представителей возрастных групп в обеих категориях персонала.

### **Узбекистан – стимулирование поступления молодых выпускников на работу**

Узбекистан борется со старением сотрудников при помощи различных схем. Прием на работу на преподавательские позиции осуществляется на основании открытого конкурса. Однако, с целью стимулирования притока молодых специалистов в сектор созданы условия, при которых выпускники магистратуры могут быть приняты на работу без конкурса на основании договора сроком на три года. Таким образом, они имеют возможность погрузиться в университетскую обстановку и накопить опыт, который позволит им достичь лучших результатов в открытом конкурсе (в соперничестве с опытными преподавателями), организуемом каждые пять лет.

### **Казахстан – стратегические инвестиции в высококачественных специалистов**

По предложению руководителя государства в 1993 году создана программа международных стипендий «Болашак», занимающаяся финансированием обучения за границей. Стипендия покрывает затраты на обучение, страховку, проживание и переезды из Казахстана в страну назначения и назад по завершению обучения. В период с 1993 по 2010 гг. выгодами от схемы стипендирования воспользовались 7 356 человек. Из них 2 788 человек закончили обучение, около 4 000 продолжают учиться, и около 300 планируют устраиваться на работу. Из 2 788 выпускников программы 1 725 человек в настоящее время работают согласно условиям программы, предусматривающим обязательную отработку в течение пяти лет.



## 7. Привлекательность работы в сфере высшего образования и обзор занятых сотрудников

В большинстве стран Центральной Азии значительной проблемой является **непрестижность работы** в сфере высшего образования. Низкий уровень заработной платы и большое число аудиторных занятий со студентам наряду с недостаточными льготами только усугубляют ситуацию. Есть различия в категориях сотрудников, академические должности считаются относительно более привлекательными, чем административные или технические позиции. Однако, в Узбекистане и Казахстане работы в сфере высшего образования считается относительно привлекательной, а в случае с Казахстаном, позиции в «национальных» вузах с особым статусом являются очень конкурентными и престижными по причине надбавок к зарплате, выплачиваемых из национального бюджета. Интересно отметить, что работа в этой сфере считается привлекательной именно в тех двух странах, что также имеют наиболее передовые схемы подготовки в регионе.

Ответы на он-лайн анкету дают подробные сведения о воспринимаемой привлекательности работы в сфере высшего образования. Согласно полученным ответам, преимущества академических позиций в Центральной Азии связаны со следующими факторами: стабильное трудоустройство, хороший социальный статус, интересная работа. К основным недостаткам можно отнести низкий уровень зарплат, большое количество часов работы и недостаточная автономия.

Основными преимуществами с точки зрения административного и технического персонала являются стабильность трудоустройства, перспективы карьерного роста и хороший социальный статус. Недостатки – примерно такие же, как в других регионах (низкая зарплата, недостаточная автономия), единственное различие – количество рабочих часов, которое обычно в других регионах в числе недостатков не упоминалось.

Как считают национальные власти, распространенное мнение о непрестижности работы в сфере высшего образования может вести, или привело к тому, что в некоторых странах выбирать приходится из менее квалифицированных претендентов, с недостаточными навыками и мотивацией. Действующие сотрудники также могут считать, что требования, проистекающие из повестки модернизации и растущей интернационализации, не отражены в условиях работы и в заработной плате или что они не имеют в своем распоряжении необходимого инструментария и средств для личностного развития и получения новых навыков, необходимых для удовлетворения растущих ожиданий. Это может привести к недостаточной мотивации и, в некоторых случаях, даже к сопротивлению переменам. Однако, необходимо подчеркнуть, что в Центральной Азии, большинство респондентов (57%) считают, преподавательский состав достаточно мотивирован.

Отвечая на вопрос онлайн-анкеты «как наилучшим образом повысить мотивацию академического персонала», чаще всего респонденты во всех регионах упоминали повышение заработной платы. Улучшение карьерных перспектив и создание лучших условий для научной работы – также в числе наиболее часто предлагаемых решений. Главной причиной недостаточной мотивации административного и технического персонала также является недостаточный уровень заработной платы, на втором месте идет отсутствие механизмов поощрения и перспектив карьерного роста.

По мнению национальных властей стран Центральной Азии, **главным недостатком с точки зрения навыков** является владение иностранными языками среди всех категорий сотрудников, и особо остро нехватка навыка осуществляется среди административного и технического

персонала. Примерно такие же результаты получены и в ходе онлайн-анкетирования, где в качестве слабой черты чаще всего упоминалось владение иностранными языками, как среди академического персонала, так и среди административных сотрудников. Помимо владения языками, в ответах национальных властей также упоминается недостаточный уровень знания информационных технологий, хотя для исправления этого недостатка принимается больше усилий, чем для устранения языкового барьера; например, на национальном уровне и в самих вузах организованы специальные программы обучения. В Таджикистане большую проблему представляет собой нехватка квалифицированного академического персонала и нехватка навыков, недостаточное владение языками и информационными технологиями среди действующих сотрудников.

Онлайн-анкета также содержала вопросы, касающиеся навыков и отношения к работе деканов и ректоров вузов. Почти 70% респондентов из Центральной Азии подтвердили доверие к навыкам сотрудников руководящего звена. Респонденты, посчитавшие, что профессиональные навыки деканов и ректоров недостаточны, среди основных причин такого положения отмечали тот факт, что при назначении сотрудников на должности зачастую решающее значение имеют политические соображения или критерии, делающие недостаточный акцент на компетенцию и навыки. На вопрос с просьбой более детально представить слабые стороны в навыках и отношении к работе ректоров и деканов в качестве основной проблемы респондентами онлайн-опроса упоминается их нежелание осуществлять перемены. Недостаточное владение иностранными языками – наиболее часто встречающийся ответ респондентов из Центральной Азии.



**Исполнительное агентство по образованию,  
культуре и аудиовизуальным средствам**

Tempus и двустороннее сотрудничество с развитыми странами

**Пишите нам**

Tempus Programme  
Avenue du Bourget, 1 (BOUR 02/017)  
1140 Brussels  
Belgium

**Телефон:** +(32 2) 299 6867

**факс:** +(32 2) 299 4530

**Посетите нас**

Rue Colonel Bourg, 135-139  
1140 Brussels  
Belgium

**Веб-сайт:**

<http://eacea.ec.europa.eu/tempus>

**Общие вопросы по программе:**

[EACEA-Tempus-Info@ec.europa.eu](mailto:EACEA-Tempus-Info@ec.europa.eu)

**Вопросы по подаче заявок:**

[EACEA-Tempus-Calls@ec.europa.eu](mailto:EACEA-Tempus-Calls@ec.europa.eu)