

НОВОСТИ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

Вся сила в математике

Российские школы по-прежнему дают хорошее математическое образование, подтвердило международное исследование.

Как сравнить, в какой стране мира лучше преподают историю в школе? Наверное, никак. В России школьники должны знать, кто такой Киров или Микоян. Не уверен, что еще есть страны, где это актуально. И такие особенности есть у каждой страны. Впрочем, и античную историю везде преподают по-разному и в разных объемах. Где еще детям могут дать почитать Гаспарова в школе? Судя по свидетельствам украинских знакомых, даже там опираются на другие источники.

Гораздо проще дело обстоит с математикой. «Ким упаковывает яйца в коробки. В каждую коробку помещается по 6 яиц. А всего у нее 94 яйца. Какое наименьшее число коробок ей нужно, чтобы упаковать все яйца?» Такие задачи решали школьники (конкретно эту – восьмиклассники) в нескольких десятках стран в рамках исследования математической грамотности, проведенного Бостонским международным центром образования. Исследователи пытались оценить, насколько хорошо школьники разных стран владеют числами, умеют решать алгебраические и геометрические задачи и понимают, как работать с данными и вероятностями. Аналогичное исследование математических знаний было проведено среди учеников четвертых классов и среди учеников специализированных математических школ или классов.

Исследование подтвердило, что школьное математическое образование в России – одно из лучших в мире. В мировом рейтинге восьмиклассников российские школьники заняли 6-е место, опередив весь западный мир с приличным отрывом. Обошли Россию только Сингапур (лидер рейтинга), Корея, Тайвань, Гонконг и Япония.

Похожая ситуация и с четвероклассниками, только между нами и ведущими азиатскими странами затесалась Северная Ирландия.

Интересно, что на уровне 4-го класса никакой разницы между навыками российских мальчиков и девочек нет, а вот в 8-м классе – есть и очень значительная: мальчики далеко впереди.

Российские школы тоже подтвердили свой традиционно высокий научный уровень: в рейтинге продвинутой математики российские школьники – та их часть, что уделяет предмету не меньше шести учебных часов в неделю, – заняли 1-е место. Те школьники, которые учат математику 4,5 часа в неделю, пропустили вперед ливанцев и находятся на одном уровне с американцами, выбравшими математическую специализацию.

Справедливости ради надо сказать, что в соревновании продвинутых математических программ азиатские

школьники не участвуют. Тем не менее это не отменяет наших достижений. Если у нас с чем-то хорошо, так это с математикой, которой не мешает ни идеология, ни отсутствие хороших педагогических вузов, ни министры образования.

**А. Попов,
Ведомости**

В «Университетской солидарности» выступили против сокращения расходов на образование

Члены Профсоюза работников высшей школы «Университетская солидарность» написали заявление, в котором требуют не допускать дальнейшего сокращения расходов на образование.

«Министерство образования и науки РФ вынесло на общественное обсуждение проект изменений и дополнений в Федеральную целевую программу развития образования на 2016–2020 гг., предусматривающий сокращение расходов по программе на 20%. Одновременно появилась информация о пересмотре «Дорожной карты» по повышению эффективности образования и науки от 30 апреля 2014 г. в части выполнения «майских указов» президента РФ относительно уровня оплаты работников образования. Предлагаемые сокращения финансирования коснутся в первую очередь расходов на развитие учебных заведений и улучшение условий труда преподавателей», говорится в заявлении.

Сопредседатели профсоюза считают эти предложения «крайне неосмотрительными, не имеющими экономического обоснования и наносящими ощутимый вред высшей школе, да и образованию в целом в России».

«Подобное пренебрежение потребностью образовательных учреждений в развитии самым негативным образом скажется на качестве образования, перспективах совершенствования и возможности исполнения вузами и, в частности, преподавателями, занимающимися научной работой, своих обязательств по исследованиям», – заявили они.

При этом в «Университетской солидарности» недоумение вызвало то, что «инициатором разрушительных для образования предложений выступает министерство, призванное, казалось бы, отстаивать стратегические и текущие интересы отрасли».

«Мы требуем пересмотреть данные предложения и не производить оптимизацию (а точнее, секвестр) расходов за счет российской науки и российского образования», – добавили они.

Росбалт

Университетская золотая жила

В 2016 г. специалистами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (РАНХиГС) было проведено исследование «Оценка экспортного потенциала российской системы высшего образования в долгосрочной перспективе». Основная цель исследования – проанализировать состояние российского экспорта услуг высшего образования и оценить экспортный потенциал российских вузов в долгосрочной перспективе (до 2030 г.).

Сначала была мягкая сила

Необходимо отметить, что до настоящего времени оценка экспортного потенциала российских вузов не проводилась. Привлечение иностранных студентов в Россию рассматривалось в рамках политики «мягкой силы», хотя курс на привлечение иностранцев в вузы России обозначен в целом ряде законодательных и управленческих инициатив последнего десятилетия.

Экспорт образовательных услуг определяется в распоряжении правительства РФ № 1340-р от 03.09.05 «О Концепции федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 гг.» как «коммерческая реализация образовательных услуг для иностранных граждан как на территории Российской Федерации, так и за границей. Создание условий для расширения экспорта образовательных услуг направлено на активизацию внешнеэкономической деятельности учреждений и организаций высшего профессионального образования в сфере обучения иностранных студентов на коммерческой основе».

Для оценки экспортного потенциала российских вузов по привлечению иностранных студентов был изучен опыт ведущих стран – экспортеров образования (Великобритания, США, Австралия и др.). Экспорт образования стал значительной статьёй доходов в этих странах мира, инструментом стратегии привлечения высококвалифицированных иностранных специалистов в национальную экономику. Объем экспорта образования в мире оценивается экспертами примерно в 200 млрд долл. США.

Анализ зарубежных источников показал, что экспорт образования рассматривается в большинстве случаев как предоставление образовательных услуг по программам высшего и послевузовского образования иностранным гражданам, находящимся непосредственно в стране. Для расчетов фактических объемов экспорта высшего образования и оценки экспортного потенциала образовательных организаций в основном используют данные по численности иностранных студентов в национальных вузах и по расходам иностранных студентов на обучение и проживание в стране. Данные по численности иностранных студентов собираются национальными статистическими службами.

Международный счет

Для расчета стоимости расходов иностранных студентов проводятся статистические и социологические исследования по доходам и расходам всех студентов вузов. При этом исходят из того, что данные по иностранным студентам можно принять в основном за аналогичные, за исключением специфических расходов, связанных с пре-

быванием в стране иностранных студентов, и в связи с чем их расходы выше местных студентов.

Для расчета доходов от обучения также проводятся статистические и социологические исследования по стоимости обучения в национальных вузах. Но в отдельных странах (Франция, Германия и др.) иностранные студенты, как и местные, обучаются за счет средств национальных бюджетов и оплачивают только ежегодные административные взносы непосредственно в национальные вузы.

Оценка перспектив роста экспорта образования производится через расчет среднего коэффициента прироста численности иностранных студентов обучения за определенный период времени, который умножается на численность иностранных студентов, принятую за стартовую позицию.

Суммарные поступления от экспорта образования от иностранных граждан определяются путем сложения поступлений от оплаты бытовых расходов и стоимости обучения (административных взносов) на разных уровнях и формах образования и умножения их на прогнозируемый коэффициент инфляции на определенный период времени.

Расчетами доходов от экспорта образования в зарубежных странах занимаются отдельные организации по заказу правительств. Например, в США это Ассоциация провайдеров услуг в сфере международного образования (NAFSA).

К своим баранам

В качестве источника статистических данных с целью оценки объема экспорта российского высшего образования были использованы данные Центра социологических исследований. Этот центр с 2002 г. собирает статистические данные об иностранных учащихся российских вузов и их зарубежных филиалов по широкому спектру показателей (включая стоимость обучения по всем без исключения программам) и их анализу. Проводятся также массовые социологические опросы иностранных студентов, стажеров, аспирантов, слушателей подготовительных отделений. (Данные собираются на конец учебного года – период с 1 сентября предшествующего года по 31 августа текущего.)

Проведенные в рамках исследования расчеты показали, что экспорт российского высшего образования за последние 10 лет вырос почти в три раза по численности иностранных обучающихся всех форм и уровней обучения: со 100,9 тыс. человек в 2004/05 учебном году до 282,9 тыс. в 2014/15 учебном году; и в четыре раза по объему привлекаемых средств – с 356,2 млн долл. в 2004 г. до 1462,6 млн (73,1 млрд руб.) в 2015-м. Ежегодный рост контингента иностранных студентов в среднем составил 9% в год, а в 2014/15 учебном году произошел скачок – на 17,2% по сравнению с предшествующим годом.

В рамках положительного прогноза, основанного на среднем коэффициенте ежегодного роста численности иностранных студентов очной формы обучения с 2003 г. в 9%, численность иностранных студентов очной формы обучения в российских вузах к 2030 г. может составить 666 911 человек. А общий объем поступлений в россий-

скую экономику за счет текущих расходов обучающихся иностранных студентов составит 318 640,26 млн руб. и за обучение – 65 763,6 млн руб. с учетом инфляционных параметров к 2030 г.

Привлечь, соблазнить, заманить

Дальнейшее расширение экспорта высшего образования ввиду усиливающейся конкуренции на мировом рынке образовательных услуг требует введения дополнительных мер и механизмов, совершенствования нематериальной инфраструктуры поддержки экспорта.

К мерам по поддержке материальной инфраструктуры российского экспорта образования можно отнести следующие:

- ◆ строительство общежитий и кампусов российских вузов для проживания иностранных студентов в комфортных условиях;
- ◆ увеличение числа квот на обучение в российских вузах иностранным гражданам в соответствии с постановлением правительства РФ от 08.10.13 г. № 891 «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» с 15 тыс. до 20 тыс. квот;
- ◆ открытие русских центров фонда «Русский мир» в зарубежных странах.

К мерам по поддержке нематериальной инфраструктуры российского экспорта образования относятся:

- ◆ подписание двусторонних и многосторонних соглашений о взаимном признании документов об образовании с зарубежными странами, из которых привлекаются на обучение студенты;
- ◆ повышение квалификации сотрудников международных служб и преподавателей российских университетов;
- ◆ работа с зарубежными и российскими СМИ по улучшению имиджа и пропаганды российского образования за рубежом;
- ◆ проведение различного рода мероприятий по продвижению российского образования за рубежом;
- ◆ увеличение доли иностранных студентов в показателях эффективности ежегодного мониторинга российских вузов;
- ◆ координация деятельности министерств и ведомств по продвижению российского образования за рубежом;
- ◆ привлечение неправительственных, некоммерческих, общественных организаций к работе по продвижению российского образования за рубежом;
- ◆ совершенствование российского миграционного, визового, трудового законодательства для создания благоприятных условий для иностранных студентов для въезда на территорию РФ, пребывания, обучения и трудоустройства иностранных обучающихся в период обучения.

Развитие и расширение экспорта высшего образования в России также будет зависеть от степени реализации и влияния внешних и внутренних факторов.

К внутренним факторам относятся:

- ◆ завершение программ поддержки российских вузов (приоритетный национальный проект «Образование»,

создание федеральных и национальных исследовательских университетов);

- ◆ стабилизация курса рубля по отношению к доллару и евро;
 - ◆ ужесточение миграционного и визового законодательства в связи с террористическими угрозами;
 - ◆ низкие результаты национальных университетов в мировых образовательных рейтингах.
- К внешним факторам относятся факторы, существующие за пределами России, например тенденции развития международного экспорта образования (межстрановая конкуренция):
- ◆ обострение конкурентной борьбы на международном образовательном рынке в связи с тем, что ведущие страны мира уже ввели и активно реализуют программы развития и поддержки экспорта образования (Великобритания, Китай, Австралия, Новая Зеландия, Япония и др.);
 - ◆ уменьшение численности граждан зарубежных стран, владеющих русским языком и изучающих русский язык;
 - ◆ сокращение численности выпускников в странах СНГ в связи с отрицательным демографическим трендом (Белоруссия, Армения, Украина);
 - ◆ продолжение девальвации национальных валют, затянувшийся экономический кризис, увеличение безработицы в странах СНГ, что не позволяет родителям абитуриентов делать накопления на обучение за рубежом даже заблаговременно;
 - ◆ острый политический кризис и военный конфликт на востоке Украины.

Как бы там ни было, по экспертным оценкам и с учетом актуальных тенденций международного рынка образовательных услуг экспортный потенциал России в данной сфере как минимум на порядок превышает текущий уровень поступлений от обучения иностранных граждан.

Г.А. Краснова,
вед. н. с., д-р философ. наук, проф. РАНХиГС, НГ

Третья образовательная революция

Наших студентов учат не делать ошибок, американских – брать ответственность за ошибки на себя. О новом поколении студентов и о том, как будут меняться программы гуманитарного образования, обозреватель «НГ» Наталья Савицкая говорит с деканом факультета истории, политологии и права Российского государственного гуманитарного университета Александром Логуновым.

Александр Петрович, каждому поколению студентов свойственны свои черты, и каждое поколение привносит какой-то особенный колорит в университетский процесс. Какие студенты пришли сегодня в университет?

– Наш университет существует с 1991 г. И за это время, на мой взгляд, прошли три образовательные революции, которые остались незамеченными обществом. Первая случилась, когда в университеты пришли дети «начала перестройки», то есть дети, попавшие со своими родителями в перипетии того сложного переходного процесса. Пока

они учились в школе, в гуманитарной сфере происходили бурные изменения. Если до них учились студенты из разных городов, пусть лучше или хуже подготовленные – неважно, они все же учились по одним и тем же программам. Они смотрели одни и те же фильмы. И учебники у них были одни и те же. А тут пришло поколение, которое читало разные книги, смотрело разные фильмы и даже училось в школе по разным программам и учебникам. Пришло поколение разномыслящих людей. И интерес их крутился вокруг новых для нас знаний.

Вслед за ними пришло поколение детей 90-х – «детей эпохи выживания». Этот жизненный урок случился на их глазах. И в вузы пришло удивительное поколение прагматиков. «Все, что вы рассказываете нам, это нам очень интересно, – говорили они, – но нам надо вот то, то и то. Дайте мне те знания, которые я могу использовать для своей дальнейшей жизни». А перед университетом встали задачи: с одной стороны, сохранить базовые ценности, чтобы вуз совсем не превратился в техникум. С другой стороны, удовлетворить этот спрос, чтобы остался интерес к высшему образованию.

А сейчас мы переживаем третью революцию. Впервые в вузы пришло поколение компьютерных детей – тех, чье детство совпало с появлением компьютера в среднестатистической российской семье. И еще это совпало с очередным этапом реформ средней школы, когда школьное сочинение убрали и тестовыми проверками заменили выпускной школьный экзамен.

Я не даю оценок – хуже это новое поколение детей своих предшественников или лучше, они дети другой поколенческой культуры. Я часто наблюдаю картину, как они общаются друг с другом при помощи СМС, при этом находятся всего лишь в разных углах одного и того же помещения.

Интерес к гуманитарным предметам в связи с приходом этого нового поколения, как Вам кажется, будет расти? И как учить человека «цифрам» классической истории или политологии, например?

– Судя по заявлениям вышестоящих организаций, отношение к гуманитарному знанию меняется в лучшую сторону. По крайней мере на уровне деклараций государство испытывает огромный интерес к этой сфере. Конечно, можно учить историка, как его традиционно учили. Но давайте поставим вопрос: как сегодня изменилось само бытование исторического знания. И мы сразу увидим, что открылось очень много новых зон, которых раньше не было.

Возьмите любую конфликтную ситуацию. И вы обнаружите, что для понимания сущности конфликта, не говоря уже о способах его разрешения, нужна историческая экспертиза. А историческая экспертиза это не только владение какими-то знаниями, это еще способность обрабатывать имеющуюся информацию. И исторический Интернет, и историческая журналистика – с одной стороны, кажется, что они никому не нужны, а с другой – современность открывает множество принципиально новых сфер.

В политологии мы еще в 90-м пережили этапы «потребностей», о которых я вам уже говорил. Напомню, что

у нас все были тогда помешаны на двух темах. Популярной была тема политического поведения – почему люди так себя ведут и не иначе. И всех волновали проблемы политического перехода – страна переходила от одного строя к другому. Политология нужна и сегодня. Потому что усложняются политические технологии. Но вместе с этими предметами открываются опять и новые сферы – политическая аналитика и прогнозика, политическое проектирование и т.д.

Многие ученые видят успешное развитие предметных областей в усилении межпредметных связей. Справедливо ли это утверждение относительно гуманитарного знания?

– Гуманитарное знание сегодня очень быстро трансформируется, одновременно открываются все новые и новые перспективы, появляются стыковые, соединяющие многие вещи, предметы. Йельский университет, в котором я тоже преподавал, удивил меня при первом же знакомстве своим странным устройством юридического департамента. Там оказалось юристов процентов 40, не больше, а остальные – культурологи, социологи, историки... Когда я спросил об этом, мне ответили, что право существует не в залах суда, а на улице. Юрист не сможет решать дела, если он не живет этой жизнью. Я думаю, нечто подобное будет происходить и у нас.

Вы преподаете в разных американских университетах. Так и хочется спросить, в чем отличие наших ребят от американских студентов?

– Когда сравниваю своих студентов с американскими ребятами, то вижу два существенных отличия. Первое идет от наших установок в воспитании молодого поколения – у нас ребенка учат никогда не ошибаться. Ты должен раз и навсегда выбрать профессию, занятие, предметы и т.д. А американцы исходят из того, что каждый имеет право на ошибку, и в этом ничего страшного нет. И второе отличие заключается в том, что боязнь ошибки приводит к тому, что наши студенты пытаются ответственность за свои ошибки переложить на других. Сколько, например, бабушек «заболевают» у наших студентов в сессию, просто сказать невозможно. А в США, если студент не готов, он не будет изворачиваться и лгать, а так прямо и скажет – не готов.

А что можно и нужно привнести в наше высшее образование из зарубежного опыта?

– Мы, переходя к двухуровневой системе, в свое время очень хорошо мотивировали это нововведение. Но заимствовали только идею, так и не перестроив под нее систему. Например, наши студенты изучают 12 предметов в семестр, а американский студент 5–6. Но осваивают их глубже, интенсивнее. Когда западные специалисты смотрят наши программы по юриспруденции, они недоумевают, как можно в одну и ту же голову вбить знания по 20 отраслям права. Это же невозможно. Это рождает поверхностный взгляд.

Но я понимаю, почему наш студент изучает так много дисциплин. Потому что программу пятилетнего обучения

попытались втиснуть в рамки четырехгодичного курса. Только если бы мы хотели сохранить предметность нашего образования, которым так гордимся, нам надо было не сокращать, а добавлять год обучения.

НГ

Узкие специалисты зарабатывают меньше универсальных

Дженнифер Мерлуцци, доцент Тулейнского университета, вместе с Дэймоном Филлипсом, профессором Школы бизнеса Колумбийского университета, изучила данные почти 400 выпускников ведущих американских программ MBA 2008 и 2009 гг., устроившихся на работу в инвестиционно-банковской сфере. Исследователи собрали подробное досье на каждого: оценки, карьера до, во время и после обучения. Анализ показал, что студентам, последовательно специализировавшимся на банковских инвестициях, поступает в среднем меньше предложений о работе, чем учащимся с более богатым опытом и широким кругозором.

Действительно ли узкие специалисты на рынке труда ценятся меньше, чем универсалы? Выгодно ли быть мастером на все руки?

Доцент Мерлуцци, защищайте свою идею!

– Рынок определенно отбраковывал узких специалистов. Они не только реже получали одновременно несколько предложений о работе – им предлагали и более низкие поощрительные премии при вступлении в должность. Разница годовых заработков доходила до \$48 000 в пользу универсалов.

Как Вы проводили грань между узкими специалистами и универсалами?

– Мы проверяли, были ли деятельность и опыт человека последовательно нацелены на одну специализацию как до MBA, так и во время обучения и последующей стажировки. Специалист – это тот, кто до поступления на MBA работал в инвестиционном банке, в бизнес-школе делал упор на финансы и для стажировки выбрал сферу банковских инвестиций. Универсал – тот, кто до MBA работал в другой отрасли (скажем, в рекламе), во время учебы специализировался на финансах, стажировался в консалтинговой фирме, а после выпуска нашел работу в инвестиционном банке. Разделив людей на две категории, мы сопоставили полученные ими предложения о работе и размер их зарплаты. Как и ожидалось, специалисты зарабатывают значительно меньше.

В России зарплаты менеджеров на одинаковых должностях часто различаются в два раза.

А почему Вы ожидали, что специалистом быть хуже?

– Во-первых, на рынках труда с сильными формализованными механизмами отбора специализация котируется не столь высоко. В отсутствие другой информации она оказывается важным показателем профессионализма, но диплом ведущей бизнес-школы уже очевидный сигнал о высокой квалификации кандидата. В таких условиях дополнительно демонстрировать последовательность своих устремлений бессмысленно. Во-вторых, работодатели мо-

гут не обращать внимания на опыт, который не расширяет, а лишь углубляет навыки соискателя.

Специалисты по построению карьеры рекомендуют искать на рынке свою нишу, свою специализацию. Выходит, это неверно?

– Программы MBA делают особый акцент на последовательном освоении специальности – финансиста или, скажем, маркетолога. В итоге на рынок выходит множество профессионалов со схожими навыками. Специализация перестает быть штучным товаром, она легко воспроизводится, и человек теряет конкурентные преимущества: его легко заменить на рабочем месте. Опять же, если фирма привыкла нанимать однотипных сотрудников, ей проще рассчитать «стоимость» стандартных кандидатов, чем людей с разноплановым опытом.

Какие кандидаты ценятся выше:

\$ 87 402 премии получал в среднем выпускник универсального профиля при приеме на работу в инвестиционный банк;

\$ 64 438 премии платил работодатель выпускнику бизнес-школы со специализацией на банковских инвестициях.

Сравнив соискателей со степенью MBA и схожим опытом, исследователи обнаружили, что специализировавшиеся на банковских инвестициях выпускники получали премии при приеме на работу на 36% меньше, чем выпускники-универсалы.

Когда в MBA началась эта мода на узкую специализацию?

– В последние 5–10 лет. Ее подстегивал ряд факторов, например шок от мирового кризиса. Полагаю, специализация дает студентам иллюзию, будто они понимают, ради чего учатся. Другим фактором мог оказаться расцвет годичных магистерских программ. Они четко сфокусированы и позволяют получить степень магистра финансов намного быстрее и дешевле, чем программа MBA. Но основная ценность MBA всё еще в общей бизнес-подготовке – и рынок это понимает.

Может быть, специализация – удел менее талантливых людей?

– Напротив, по нашим наблюдениям, они оказывались более квалифицированными кандидатами. У них чаще было дополнительное образование, в вузах они получали более высокие оценки и больше зарабатывали до поступления в бизнес-школу.

Может, дело в личных качествах?

– Возможно, специалисты менее склонны к риску. Мы не смогли встроить в эксперименты проверку этого свойства, но было бы интересно копнуть в этом направлении. Впрочем, мы отслеживали такие личностные аспекты, как опыт лидерства во внеклассных мероприятиях (и поправка на них не изменила результатов). Мы также исключили влияние возраста, гражданства, расы и пола.

А влияние пола как-то ощущалось?

– От чего зависит разница зарплат топ-менеджеров и простых сотрудников? Хотя мы не ставили себе цели выявить это, но в нашей выборке замужним женщинам выплачивали менее высокие премии, чем женатым мужчинам; они также реже получали сразу несколько предложений о работе.

А что можно сказать о работодателях? Вы учитывали их мнение?

– Да. Опытные рекрутеры сообщили нам, что предпочитают кандидатов с широким спектром умений. Они говорили примерно так: «Человек, который брался за многое, выгоднее узкого спеца, привыкшего всю жизнь делать одно и то же и не пользующегося преимуществами, которые предлагает ему MBA». Перевес на стороне тех, кто успел проявить свои таланты в нескольких областях.

Применимы ли Ваши выводы к дискуссии о ценности общеобразовательных дисциплин?

– Думаю, да. Сегодня нас заставляют выбирать направление развития очень рано. Моим близнецам восемь лет, и как только они выказали способности к спорту, мне стали твердить, что им надо начать ходить на бейсбол четыре раза в неделю, записаться в походный кружок и т.д. Им всего восемь! Но возможность попробовать много разного действительно полезна. Когда вы учитесь на бакалавра или приобретаете какую-то профессию, получить широкий набор навыков, вероятно, лучше, чем сосредоточиться на чем-то одном.

Где еще могут пригодиться Ваши результаты?

– Ряд исследований показал, что баскетболисты, специализирующиеся на трехочковых бросках, зарабатывают меньше и менее любимы публикой, чем те, кто владеет разнообразными приемами. Команде нужны спортсмены, которые, может, и не способны играть на любой позиции,

но чьи навыки действительно многогранны. Те, кого можно использовать в рамках целого ряда стратегий и ситуаций. Такого игрока найти намного сложнее, чем человека, который постоянно делает одно и то же.

Но ведь в каких-то профессиях специализация должна быть плюсом?

– И таких профессий много. Если ваша жизнь в опасности и необходима операция, вы наверняка предпочтете, чтобы хирург уже делал такие операции раз сто. Если в доме нужно заменить проводку, вы позовете квалифицированного электрика, а не местного умельца. Если вы что-то делаете хорошо, то склонны продолжать совершенствоваться. Но в случае с бизнес-школами упор на специализацию не столь выгоден.

Есть ли еще какие-нибудь преимущества у универсалов?

– По этому поводу есть научная литература, а также ненаучные наблюдения: из универсалов чаще выходят лидеры. Им проще менять курс и руководить разноплановыми проектами. Они более гибкие.

Стоит ли мне пытаться доказать начальству, что я и швец, и жнец, и на дуде игрец?

– Не вполне понятно, мешает ли специализация тем, кто уже устроился на работу. Даже сотрудникам консалтинговых фирм, универсалистских по своей природе, часто приходится специализироваться – например, на здравоохранении. Было бы интересно проверить, как противостояние специалистов и универсалов реализуется внутри компании. Ставлю на то, что универсалы опять выиграют: они более нестандартные, много чего умеют, могут пригодиться в разных ситуациях и чаще способны на лидерство.

*Интервью опубликовано
в № 10/2016 журнала «HBR Россия»
<http://hbr-russia.ru>*

