

# ПРОГРАММА КАНДИДАТА (А.Г. Барабашев)

## Преамбула

Высшая школа экономики – уникальное образовательно-научное учреждение, возникновением своим полностью обязанное жизненной активности, стойкости в преодолении препятствий, изобретательности и оптимизму, а также умению вести организационную работу нескольких «отцов-основателей». Такое учреждение могло возникнуть и выжить только в условиях перемен в России; в прежнее (советское) время Вышка не смогла бы состояться. Достижения ВШЭ неоспоримы: лидерство в НИОКР для государственных органов и многих организаций, прогрессивный учебный процесс, высокопрофессиональный профессорско-преподавательский состав, прекрасные студенты, ведущие позиции во многих российских образовательных рейтингах. ВШЭ «обросло» собственностью, имеет прекрасные филиалы, значительные ресурсы для ведения активной образовательной и научно-исследовательской политики. Но, как и всякий быстро растущий организм, ВШЭ сталкивается с проблемами. Это проблемы (риски) роста, и их решение не требует революций.

Необходимо осознать эти проблемы, выделить их в явном виде, и определить основные варианты (подходы) к их разрешению. Тем самым, будет намечена оптимальная стратегия управления ВШЭ, и дело каждого из нас – внести вклад в ее разработку, особенно на этапе перехода ВШЭ к новой организационной форме функционирования.

Основные риски, можно даже сказать угрозы, дальнейшему развитию ВШЭ – ее бюрократизация, чрезмерная склонность к сведению обучения к практико-прикладным аспектам (т.н. «ориентация на современную практику» с целью дать выпускникам умения и навыки для немедленного встраивания в работу в организациях на позициях «клерков»), а также постепенное забывание того, что главные действующие лица, на которых должны ориентироваться все организационные механизмы и вспомогательные службы – это преподаватели и научные сотрудники, ее «золотой фонд», которые обеспечивают высокий имидж Вышки и готовят будущее поколение интеллектуальной элиты России.

## I. Современная ситуация: перемены и вызовы для ВШЭ.

### 1. Стратегии управления.

**ВШЭ стала большой организацией.** ВШЭ в последнее время структурно и количественно изменилась. Вместо небольшого коллектива друзей (единомышленников), основанного как на формальных, но в немалой степени и на неформальных отношениях, на общем «идейном видении цели и «сверхзадачи», и в котором выработка и принятие решений происходили с минимальным использованием бюрократических процедур, появилась масштабная «образовательно-исследовательская машина». Грустный парадокс: фактом стала колоссальная бюрократизация Вышки – организации, на знамени которой изначально был лозунг борьбы с бюрократизацией. Произошел и продолжается непропорциональный и явно превышающий разумные потребности рост функциональных подразделений. Соотношение числа ППС и других категорий работников достигло два к одному (по сайту Вышки), причем часть этих работников в общем списке сотрудников на сайте отсутствует, а есть только в разделах подразделений. При этом обеспечивающие, так называемые «сервисные» службы, целью которых является лишь обеспечение и облегчение условий для основной деятельности, в соответствии с законами бюрократии

(Паркинсона) все больше «заказывают музыку», загружая ППС требованиями предоставления бесчисленных сведений и справок, причем зачастую не только излишних, но просто демонстрирующих некомпетентность запрашивающих «инстанций». Кроме того, появилось много новых собственно научных и образовательных подразделений. Происходит сильная диверсификация деятельности, наращивается объем хозяйственных задач, возникают разветвленные выходы на государственные органы, на хозяйствующие субъекты, на общественные организации. *Это требует улучшения организации системы управления*, которая иначе начнет задыхаться (и уже задыхается) под грузом оперативных проблем. Есть два варианта: а) более жесткая централизация принятия решений, с расширением и углублением контроля за деятельностью подразделений; б) создание сетевой системы управления (что, конечно, никоим образом не предполагает, ни в коем случае не должно означать превращения ВШЭ в конгломерат автономных подразделений).

Представляется, что угроза чрезмерной бюрократизации ВШЭ не может быть преодолена посредством продолжения политики жесткой централизации управления, поскольку центральный аппарат будет подменять собой собственно руководство и управлять «в свою пользу», облегчая себе жизнь за счет постоянного «дерганья» и увеличения формальных требований к профессорско-преподавательскому составу. Дело в том, что содержание образовательного и исследовательского процесса не может и не должно оцениваться формально, непрофессионалами. Разумной альтернативой централизации управления может стать только сетевая структура управления ВШЭ, с делегированием ряда центральных функций соответствующим учебно-научным подразделениям. Это – не автономизация, это именно изменение распределения функций управления. А в других подразделениях, в так называемом «центральном аппарате», необходимо провести классический аудит функций, с акцентом на выявление индикаторов, критериев и показателей эффективности и результативности служебной деятельности, который так хорошо умеют делать для государственных органов наши НИРовские подразделения.

## **2. Стратегии экспертно-аналитической работы и организации НИР.**

**Изменился экспертно-аналитический и организационный статус ВШЭ.** Переход под Правительство Российской Федерации означает, что уровень задач по экспертно-аналитическому сопровождению реформ повысился, изменилась ответственность за вносимые предложения, представительство ВШЭ в государственных органах и в других организациях укрепилось. *Это требует укрепления экспертно-аналитических структур ВШЭ*, систематизации их взаимодействия с руководством ВШЭ с целью оптимизации участия руководства ВШЭ в текущей работе в комиссиях, советах, рабочих группах государственных органов и общественных организаций и высвобождения руководства ВШЭ для решения стратегических задач развития ВШЭ, а также для улучшения координации работы экспертно-аналитических структур ВШЭ с работой образовательных учреждений ВШЭ. Варианты: а) делегирование большего объема полномочий и соответствующее возложение ответственности на руководителей экспертно-аналитических структур ВШЭ; б) выделение главных задач по экспертно-аналитическому сопровождению и концентрация именно на этих задачах («не братья за всё», максимально ограничить обслуживание оперативных нужд министерств и ведомств, по существу, работы «за них»); в) создание в ВШЭ структуры, схожей с CRC (головной Think Tank Конгресса США).

Представляется, что даже при передаче большего объема полномочий и соответствующего возложения ответственности на руководителей экспертно-аналитических структур ВШЭ, окончательная ответственность перед государственными органами и организациями за качество экспертно-аналитического обеспечения и НИР все равно останется на руководстве ВШЭ. Поэтому вариант (а) не реализуем «как целое» из-за

неготовности государственных заказчиков к перераспределению полномочий. Не удастся реализовать и ограничительную стратегию, поскольку развитие ВШЭ идет именно в направлении увеличения включенности в процесс экспертно-аналитического обеспечения государственного управления. Поэтому необходимы новые и нетривиальные решения, сочетающие гибкость экспертных структур и их быстрое и эффективное реагирование на вопросы со стороны заказчиков, с возможностью четкого организационного представительства руководством ВШЭ результатов разработок. Подобные проблемы уже решались в других странах, и смысл этих решений заключался в создании единого структурного центра, с гибкостью входящих в него коллективов разработчиков, к которым заказчики имеют возможность обращаться *напрямую*, в том числе индивидуально. Модели подобной деятельности существуют (примеры – Congress Research Center, обеспечивающий экспертно-аналитическую поддержку Конгресса США; аналитические структуры Фуданского университета КНР). Собственно, здесь необходимо по новому отладить процессы финансирования, вместо грубой схемы процентных отчислений в центральный бюджет ВШЭ.

### **3. Стратегии формирования исследовательского университета.**

Представляется, что общее состояние и уровень развития науки в ВШЭ далеко не в полной мере соответствует одной из наших программных целей - «достижению качества исследовательского университета европейского уровня на основной части академических направлений». Это относится и к научному уровню многих публикуемых работ, и к коэффициенту вовлеченности ППС в научно-исследовательскую работу. Это особенно тревожно, ибо отрицательно влияет не только на собственно научную деятельность, но и на уровень преподавания: задача не только дать студентам конкретные практические знания и навыки, но также и обучить их основам научного анализа и мировоззрения, что абсолютно необходимо для адекватного ориентирования и успешной профессиональной карьеры в быстро меняющемся мире XXI века, вряд ли может успешно решаться теми, кто не обладает достаточным личным опытом научной работы, либо отошел от нее.

Эта ситуация обусловлена несколькими причинами:

- произошедшим «перекосом» в соотношении в практической деятельности двух стратегических целей – первой, условно «академической», процитированной выше, и второй – прикладной – «статусом ведущего аналитического центра, активно вовлеченного в выработку социально-экономической политики», в сторону второй; неизбежные следствия этого перекоса - ориентация на мелкотемье, сиюминутную востребованность, оперативность в ущерб глубине проработки вопроса, деформации психологии исследователя, связанные, в частности, со смещения приоритетов и с утратой внутреннего самосознания и внешнего статуса независимого аналитика;

- недостаточной гибкостью и вариативностью материальных и моральных стимулов научной работы;

- наблюдающимся на некоторых направлениях определенным кадровым перекосом в плане привлечения на работу по преподаванию собственно теоретических дисциплин избыточного числа так называемых «практиков», которые хороши «на своем месте», не для лекций по теоретическим проблемам, а для интерактивного взаимодействия со студентами (мастер-классы, моделирование реальных ситуаций, проведение практик студентов, и т.п.);

- неучетом научной работы в общем объеме загрузки ППС, в итоге чего она чаще всего делается «в свободное от основной работы время», что не компенсируется дополнительными материальными выплатами. В идеале было бы целесообразно найти возможность для внедрения системы, позволяющей раз в несколько лет полностью освобождать ППС от преподавательской нагрузки на один-два семестра, что позволит им временно отойти от повседневных дел и создать столь необходимую для продуктивной и качественной научной работы концентрацию на разрабатываемой проблематике.

Подобная практика в форме так называемых sabbatical leave действует в университетах практически всех развитых стран. Думается, что финансовое положение Школы позволяет это, тем более, в свете ожидаемой отдачи.

Я, как и многие коллеги, с которыми мне удастся общаться, понимаю, что устранение некоторых из перечисленных факторов далеко не в полной мере может быть решено самой Школой. Это, однако, не освобождает всех нас от необходимости осознания этих факторов и стремления к совершенствованию академической работы.

Ограничусь одним, далеко не исчерпывающим проблему, но характерным примером из зарубежного опыта. Как известно, **происходит концентрация научных исследований в отдельных международных исследовательских центрах**. Исследовательские университеты делятся на две группы: любопытство как движущая сила исследований (curiosity as the leading driving force), и бизнес как движущая сила исследований (business as the leading driving force). По данным исследования, проведенного международной группой в 2008 году, в мире имеется «три с половиной» основных научных кластера второго типа (бизнес как движущая сила исследований), и все они связаны с университетами:

- А) атлантическое побережье США (центр – Бостон)
- Б) Западная Европа (тяготение к Англии)
- В) Сингапур + Гонконг + Шанхай + Япония
- Г) половинчатый – в районе Сан-Франциско.

Указанные кластеры характерны близким расположением сопутствующих бизнес-ориентированных, властно-ориентированных, социально-ориентированных структур (для Гарварда в пределах одной мили существует много первоклассных биотехнологических компаний, для Оксфорда в Англии – тоже много биотехнологических компаний, в пределах десяти миль). Это означает, что ВШЭ как претендующей на то, чтобы считаться исследовательским университетом, надо либо участвовать в формировании начатков отечественного кластера, либо включаться в уже существующие международные кластеры. Преимущества ВШЭ ясны: большая, больше, чем за рубежом, включенность в практико-ориентированные аналитические исследования. Недостатки: собственно теоретические исследования по объему и распространению результатов явно не соответствуют кадровому потенциалу ВШЭ.

Итак, возможные варианты действий по стратегии формирования ВШЭ как исследовательского университета, таковы:

а) расширение системы научных грантов для ППС, включая гранты для молодых научных сотрудников и преподавателей, для научных школ (учитель-ученик), для написания диссертаций, для написания и публикации монографий, для научно-полевых исследований; б) снижение педнагрузки преподавателей через учет научной работы как части педнагрузки (на внутриуниверситетском уровне) и введение эффективных контрактов; в) расширение научно-социальных контактов исследователей (т.н. «делать свой «хиллтоп») через исследовательские сети, через открытые профессиональные форумы, через виртуальные научные семинары, через обеспечение участия исследователей в ведущих международных конференциях, причем именно с докладами; г) формирование системы sabbatical leave; д) пропаганда научных достижений и лучших ученых ВШЭ («создадим своих героев»).

Эффективная стратегия развития ВШЭ как исследовательского университета должна, обязана опираться на все варианты действий, а требование перераспределить бюджеты факультетов в пользу «трат на науку» является не более, чем паллиативом реально необходимых действий. Главное, исследовательская составляющая должна не на словах, а на деле стать, наряду с образованием и экспертно-аналитической работой, одним из трех приоритетов нашей деятельности. При этом нужно сосредоточивать главные ресурсы не на прагматическом заказном мелкотемье, а на фундаментальных разработках. Это в конечном счете окупается сторицей.

#### 4. Стратегии развития системы образования ВШЭ.

Изменилась образовательная среда ВШЭ. Это требует выработки адекватной образовательной стратегии ВШЭ, поскольку в противном случае ВШЭ не удержится на занимаемых образовательных позициях. Три «вектора» этого изменения таковы:

- Серьезное уменьшение количества потенциальных абитуриентов (демографическая яма). Здесь требуется новая стратегия борьбы за абитуриентов, эффективное предложение на сокращающемся рынке потребителей образовательных услуг. Причем, борьба за абитуриентов должна выглядеть по-разному для бакалавров, магистров и аспирантов. Для бакалавров есть три варианта, при которых произойдет существенное увеличение количества поступающих, и в то же время не будет снижения качества: а) акцент на рекламу ВШЭ и систему рекрутинга абитуриентов; б) введение предварительного набора через систему подшефных школ; в) отмена вступительных экзаменов, прием на первый курс по проходному баллу ЕГЭ, а затем жесткий отсев в течение первого года обучения. Для магистров есть два базовых варианта увеличения поступления в магистратуру ВШЭ: а) превращение в «магистерский университет», что означает запрос на увеличение бюджетного финансирования магистратуры и тем самым расширение возможностей привлечения выпускников бакалавриата других вузов, в которых нет своей бюджетной магистратуры; б) снижение оплаты за обучение в магистратуре (лишь бы была самоокупаемость), поскольку в отличие от бакалавриата падение качества при снижении уровня оплаты вряд ли произойдет. Для аспирантов варианты действий таковы: а) существенное поощрение научных руководителей и научных школ; б) развитие (расширение) системы советов по защите диссертаций; в) превращение НИРовских подразделений в центры по подготовке аспирантов, через требование приоритетного включения аспирантов в осуществляемые НИР.
- Включение России в международное образование. *Это требует перехода ВШЭ на сопоставимую с другими странами систему образования* (ЕС – Болонский процесс, США, и др., несмотря на все их внутренние различия). Здесь можно поступать следующим образом (варианты): а) формирование учебных планов и оценочных требований в соответствии с укрупненной кредитной системой; б) поощрение международной образовательной мобильности студентов ВШЭ; в) привлечение зарубежных студентов, в рамках их образовательных программ, для краткосрочного и среднесрочного обучения в ВШЭ; г) создание совместных программ «двух дипломов».

Образовательная стратегия ВШЭ в указанных условиях должна быть взвешенной и направленной на достижение двух приоритетов: повышение качества образования, и привлечение в ВШЭ потребителей образовательных услуг. Это означает, что следует найти возможность перенесения акцентов с отсева при поступлении на отсев при обучении – для бакалавров, на снижение оплаты для магистров и одновременное получение ресурсов в качестве магистерского университета, на расширение системы советов по защитам по всем направлениям и на привлечение аспирантов в НИРы. Эти задачи явно «по плечу» Вышке.

Международный опыт показывает, что для того, чтобы стать международным образовательным центром, следует не направлять студентов за рубеж (хотя и это важно), а превращаться в центр притяжения для других международных образовательных центров. У нас достаточно преподавательского и научного потенциала, чтобы впервые в России включить зарубежных студентов в процесс обучения на английском языке, во время особого «выделенного» модуля (это становится возможным также вследствие модульной системы образования в ВШЭ и готовности значительной части студентов к частичному получению информации в активном режиме на английском языке). Технология организации таких модулей должна быть продумана, кадры преподавателей подобраны. Конечно, это не исключает и действий «по другим азимутам».

## **5. Стратегии трудоустройства и взаимодействия с работодателями.**

**Изменились потребности работодателей.** Если ранее работодатели практически не оказывали влияние на содержание учебного процесса, и образование строилось по принципу «дать научные знания» (знаниевая парадигма), то теперь работодатели все более требовательно относятся к выработке у обучаемых необходимых профессиональных компетенций, включая профессиональные умения и навыки. *Это требует усиления взаимодействия ВШЭ с работодателями.* Только усиление взаимодействия с работодателями, через воздействие работодателей на содержание формируемых компетенций, может повысить спрос на выпускников ВШЭ. Здесь допустимы (в принципе) такие варианты действий: а) усиленное создание структурных образовательных подразделений, формируемых непосредственно работодателями «под вывеской» факультетов; б) включение представителей работодателей в наблюдательные советы факультетов (советы работодателей, попечительские советы) с правом внесения предложений по совершенствованию образовательного процесса; в) изменение структуры учебной нагрузки студентов старших курсов с акцентом на проектные работы, на основе формирования индивидуальных образовательных траекторий; г) развитие системы практик и стажировок студентов в организациях-работодателях; д) создание сети офисов трудоустройства на факультетах; е) всемерная поддержка выпускников; ж) введение системы ответственности факультетов за качество трудоустройства выпускников, на основе мониторинга трудоустройства и карьеры (трехлетний период). При этом сказанное отнюдь не предполагает подстраивания под текущие, краткосрочные (сиюминутные) запросы работодателей, связанные с заполнением первичных вакансий. Стратегическая задача ГУ-ВШЭ, оправдывающая ее возникновение и существование, определяющая ее смысл – не штамповка обученных практическим навыкам «клерков» и менеджеров среднего звена (это более или менее успешно делают и другие ВУЗы), а участие в формировании нового поколения интеллектуальной и административной элиты страны.

Ныне для ВШЭ самое хорошее время для серьезного улучшения взаимодействия с работодателями, с использованием нового статуса ВШЭ при Правительстве Российской Федерации. Это взаимодействие должно быть взаимовыгодным и активным. Для этого критически важными вариантами являются включение представителей работодателей в наблюдательные советы факультетов (советы работодателей, попечительские советы) с правом внесения предложений по совершенствованию образовательного процесса, изменение структуры учебной нагрузки студентов старших курсов с акцентом на проектные работы, на основе формирования индивидуальных образовательных траекторий, а также введение системы ответственности факультетов за качество трудоустройства выпускников, на основе мониторинга трудоустройства и карьеры (трехлетний период). Ответственность факультетов подтолкнет их к формированию системы действенного факультетского (вместе с работодателями) контроля за трудоустройством и карьерой выпускников, прекращению «выпуска в никуда», со снятием факультетской ответственности с момента выпуска. Это даст дополнительный положительный эффект в привлечении новых студентов, которые будут знать, что ВШЭ берет на себя часть ответственности (наряду с самими студентами) за профессионально-карьерный рост выпускника.

## **6. Ресурсная стратегия.**

**Усилилась борьба организаций за ресурсы** в связи с финансово-экономическим кризисом. В ближайшее время в системе российского образования возникнет нехватка ресурсов, в особенности в связи с уменьшением покупательной способности населения. *Это требует усилий ВШЭ по поиску дополнительных ресурсов и оптимальному распоряжению имеющимися ресурсами.* Здесь допустимы следующие варианты действий: а) расширение НИОКР и поощрение подразделений, активно их проводящих; б)

расширение системы ДПО; в) организация на центральном уровне работы со спонсорами, а не только централизованное юридическое сопровождение процесса; в) оптимизация структуры собственности, находящейся в оперативном распоряжении ВШЭ; г) расчет эффективности работы подразделений центрального аппарата ВШЭ и принятие решений об оптимизации его состава исходя из показателей, индикаторов и критериев (ПИК – оценка) результативности и эффективности служебной деятельности сотрудников этого аппарата.

Хорошая ресурсная стратегия – важнейшее условие развития ВШЭ, особенно во время разворачивающегося кризиса. Надо уметь не только «расширяться от достигнутого», но и сокращать неэффективные структуры, особенно вспомогательные, надо уметь оптимизировать уже имеющуюся собственность и концентрировать ее в важнейших направлениях, для обеспечения образовательного и научного развития ВШЭ. Здесь требуется двигаться по всем возможным (указанным выше, а также и другим инновационным) направлениям, расширяя заинтересованность всех сотрудников ВШЭ, имеющих отношение к формированию доходов и расходов Школы, в оптимизации ресурсного обеспечения ВШЭ.

## Б. Предложения: что делать (сводная таблица)

<p><b>1. Проблема преодоления негативных управленческих последствий структурного и количественного роста ВШЭ</b></p>	<p>Главные действия – по варианту (б)</p>
<p><b>2. Проблема увеличения экспертно-аналитической деятельности в связи с изменением статуса ВШЭ</b></p>	<p>Главные действия – по варианту (в)</p>
<p><b>3. Проблема становления ВШЭ как исследовательского университета</b></p>	<p>Главные действия – по всем вариантам</p>
<p><b>4а. Проблема изменения образовательной среды ВШЭ. Демографическая «яма»</b></p>	<p>Для бакалавриата главные действия – по варианту (в), с решением проблемы расселения студентов (есть предложения)                  Для магистратуры главные действия – по обоим вариантам (а) и (б)                  Для аспирантуры главные действия – по вариантам (б) и (в)</p>
<p><b>4б. Проблема изменения образовательной среды ВШЭ. Включение ВШЭ в международное образование</b></p>	<p>Главные действия – по варианту (в)</p>
<p><b>5. Проблема обеспечения потребностей работодателей (наличие у выпускников ВШЭ необходимых профессиональных компетенций)</b></p>	<p>Главные действия – по вариантам (б), (в) и (ж)</p>
<p><b>6. Проблема усиления борьбы за ресурсы</b></p>	<p>Главные действия – по всем вариантам, здесь вопрос жизненно важный</p>