



# АКАДЕМИЧЕСКАЯ СРЕДА

АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТОВ

№ 05 (28), 2014

**ОКНА РОСТА**  
АКАДЕМИЧЕСКОГО  
ПРИЛОЖЕНИЕ К ИНФОРМАЦИОННОМУ  
БЮЛЛЕТЕНЮ

## МКК-2014: комментарии экспертов



*В конце мая в питерском кампусе Вышки проходило пятое ежегодное заседание Международного консультативного комитета (МКК) ВШЭ, на котором подводились итоги развития Университета за прошедший год, обсуждались структурные преобразования и меры по повышению публикационной активности. Официальные комментарии экспертов станут известны позже, а в этом выпуске своими предварительными впечатлениями делятся директор Центра международного высшего образования Бостонского колледжа **Филип Альтбах** и профессор политических наук Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе **Дэниел Трейсман**.*

### Как вы оцениваете работу, проделанную Вышкой за прошедший год?

#### **Филип Альтбах**

Мы продолжаем с восхищением наблюдать за прогрессом Высшей школы экономики. Мы не обладаем достаточной информацией для того, чтобы детально оценить этот прогресс, поэтому мы смотрели на общую картину развития и фокусировались на тех вопросах, которые интересовали руководство Вышки. Мы по-прежнему убеждены, что Вышка — наиболее инновационный из российских университетов, и впечатлены энергией и желанием Университета всё время пробовать нечто новое.

Сейчас в связи с политической напряжённостью в стране Вышка переживает сложный период, особенно в области интернационализации. Новым вызовом для неё и других российских университетов станет поддержка международных контактов и одновременно академической свободы.

#### **Дэниел Трейсман**

Я нахожусь под впечатлением от того, как Высшая школа экономики прогрессирует из года в год, реализуя одну за другой стоящие перед ней задачи. И прошедший год не стал исключением.

### Как вы оцениваете планы Высшей школы экономики по созданию «больших» факультетов и децентрализации системы управления?

#### **Филип Альтбах**

С точки зрения МКК, старая система кафедр в России работает недостаточно хорошо, и мы приветствуем инновации, которые могли бы изменить эту систему, сделав её междисциплинарной и более эффективной. У нас нет ответа на вопрос, какой путь для Вышки наилучший, но мы полагаем, что усилия по объединению факультетов и обеспечению их гибкости — правильный шаг. Также мы считаем, что предоставление большей автономии образовательным программам и департаментам создаст больше возможностей для инноваций. Насколько правильны меры, предпринимаемые сегодня, покажет время.

#### **Дэниел Трейсман**

Принцип децентрализации в принятии решений очень важен для всего Университета: как для департаментов, так и для администрации. Вышка сделала большой шаг вперёд, начав реализацию программы создания мегафакультетов. Ближайший год покажет, как именно деканы мегафакультетов и департаментов будут взаимодействовать друг с другом и как они разделяют сферу ответственности. В любом случае, опыт создания мегафакультетов в области социальных наук, уже себя оправдавший, поможет понять, как эта модель может быть применена к другим департаментам.

## Что вы думаете о контрактах НПР и других механизмах поддержки публикационной активности сотрудников?

**Филип Альтбах**

На мой взгляд, идея вознаграждения сотрудников за качественные исследования, которые выливаются в хорошие публикации, — это правильный шаг. Талантливое преподавание также должно поддерживаться и вознаграждаться. Крайне важна и оценка результативности сотрудников. Вообще, то, что Вышка стимулирует сотрудников публиковаться в международных журналах высокого уровня, — это хорошо, но нужно действовать осмотрительно. Необходимо учитывать и моно-

графии, ведь в некоторых областях монографии не менее важны для распространения знания. Кроме того, журнальная сфера переживает сейчас определённый кризис в связи с появлением множества поддельных и платных журналов плохого качества. Так что все эти программы поддержки сотрудников должны вводиться с осторожностью.

**Дэниел Трейсмэн**

Система продолжает меняться. За первые несколько лет эти изменения уже дали позитивные результаты. Количество публикаций в международных журналах заметно выросло, что улучшило международную репутацию Университета. Нужно продолжать корректировку этой системы, всё больше фокусируясь не только на количестве, но и на качестве публикаций.



## Вышка в «5-100»: школа реформ

*В рамках программы повышения конкурентоспособности российских вузов («5-100») сотрудники пятнадцати университетов прошли трёхмодульный цикл обучения в Московской школе управления «Сколково». О том, какие разрывы предстоит преодолеть университетам на пути в топ-100, рассказывает директор Центра фундаментальных исследований НИУ ВШЭ Александр Балышев.*



**Расскажите, пожалуйста, как проходило обучение? В чём заключалась основная идея?**

Министерство образования и науки заключило договор с бизнес-школой «Сколково» на подготовку курса повышения квалификации под названием «Глобальная конкурентоспособность российских университетов». С одной стороны, администраторов из российских университетов хотели познакомиться с лучшими мировыми и отечественными практиками управления университетами. С другой стороны, Министерству образования и науки важно было понять, какие системные проблемы стоят перед вузами — участниками программы «5-100». Какие из этих проблем вузы смогут решить самостоятельно, а для каких нужно будет привлечь ресурсы министерства.

Такой курс был подготовлен. Он состоял из трёх недельных модулей. Первый модуль назывался «Модели российских университетов». Второй — «Инструменты для повышения конкурентоспособности». И третий — «Управление изменениями университета». Пятнадцати вузам-участникам программы «5-100» было предложено сформировать команду из четырёх-пяти человек. Менять участников в процессе обучения было



нельзя: важно, чтобы человек прошёл все три модуля. Было создано несколько групп с условными названиями: наука (где был занят я), научно-педагогические работники, обучающиеся, управленцы, администраторы и пиарщики. От Вышки было направлено пять человек, которые приняли участие в работе пяти разных групп.

Фактически наш день состоял из двух частей — лекций и работы в группах. Программа была рассчитана на полное погружение: занятия продолжались с девяти часов утра до девяти вечера. Лекции шли как на русском, так и на английском языке. Коллеги сделали неплохую подборку лекторов. Среди них были и преподаватели школы управления «Сколково», и приглашённые эксперты: например, ректор Сколтеха Эдвард Кроули, директор берлинского Института инноваций и технологий Эрнст Хартманн, директор Школы журналистики Гонконгского университета Энтони Фунг. Лекция профессора Фунга была особенно интересной, так как Китай раньше России начал активно работать над тем, чтобы вывести в топ международных рейтингов ряд своих вузов и уже достиг на этом пути значительных результатов.

В конце каждого недельного модуля мы должны были представить продукт по задаче, поставленной модераторами, который мы защищали в форме презентации. На первом модуле мы строили идеальную модель университета, на втором разрабатывали инструменты, способствующие приближению вузов к этой идеальной модели, а на третьем должны были, объединив опыт двух предыдущих модулей, предложить программу действий по преодолению выявленных разрывов и управлению изменениями.

### **Можно коротко описать идеальную модель университета? Каким он должен быть? На какую модель университета были ориентированы организаторы?**

В идеале это должен быть исследовательский университет, преимущественно реализующий магистерские программы. Университет должен иметь устойчивую репутацию на внутреннем и внешних рынках, быть интегрированным в международное академическое сообщество и способным бороться за лучших исследователей и студентов. Весь рабочий процесс в таком университете должен проходить на английском языке.

Понятно, что в существующих реалиях построить такой университет практически невозможно. В частности, в научном

блоке можно отметить следующие характерные проблемы: оторванность исследований от прикладной сферы; наличие в вузах неэффективных направлений; трудоёмкость процесса оформления заявок и отчётов по НИР; сложности с приглашением иностранных специалистов. Ещё одной общей проблемой является отсутствие в России англоязычной профессиональной среды, в которой бы иностранные коллеги могли чувствовать себя комфортно.

### **В чём состоял основной посыл иностранных лекторов? Пытались ли они как-то совместить западные стратегии с российскими реалиями? Есть ли у них какое-то представление о российской образовательной среде?**

Это зависело от лектора. У Эдварда Кроули, который руководит Сколковским институтом науки и технологий, конечно, есть представление о российской действительности. Были лекторы, которые просто озвучивали свои идеи о том, как должно быть, исходя только из зарубежного опыта.

В целом российские университеты рассматриваются иностранными специалистами как довольно рискованный рынок. С одной стороны, они боятся не получить обещанных им бонусов, тут чувствуется некое недоверие. С другой, боятся, что время, проведённое в российском вузе, отрицательно скажется на их репутации. Российские вузы пока не слишком популярны, и у некоторых иностранных коллег есть опасения, что российский опыт скорее помешает, чем поможет их дальнейшему продвижению в американских или европейских вузах. В связи с этим общий посыл такой, что условия для иностранных специалистов в принципе должны быть выше, чем средние по рынку европейских или американских университетов. Тот же Кроули обращал внимание на то, что в России недостаточно развит пиар и не ведётся на должном уровне работа с выпускниками.





Ему задали вопрос: «Чем же можно привлечь ведущего зарубежного учёного в российский вуз?» Он ответил так: «Будучи на Олимпиаде в Сочи, я встречал своих соотечественников (американцев) только среди спортсменов и их родственников. То есть приехали только те, кто должен был приехать. И привлечь сейчас ведущего учёного в российский вуз тоже чрезвычайно сложно». Поэтому он рекомендовал работать с диаспорами, как это сегодня активно делает Китай. В первую очередь, с наиболее успешными нашими учёными, уже состоявшимися в профессии.

### Какие преимущества есть у российских университетов?

Один из плюсов заключается в том, что в России иногда проще заниматься экспериментальной наукой. Так, например, проведение многих биологических экспериментов в Европе и в Штатах довольно проблематично, поскольку там всё очень жёстко регламентировано, а в России учёные не так сильно связаны регламентами. Ряд российских вузов предоставляет приглашённым исследователям значительную свободу творчества, даёт возможность заниматься так называемыми blue sky research.

### Как решить проблемы, стоящие на пути реализации программы?

С одной стороны, нужно всячески способствовать снижению административных нагрузок на исследователей. Фактически нужна перестройка всех сопровождающих офисов. Необходимо привязка их деятельности к результатам.

С другой стороны, сами научные подразделения и их сотрудники должны понимать, куда они двигаются и чего хотят. Я почти уверен, что сейчас многие лаборатории функционируют по

принципу «деньги пришли, мы их потратили, что будет завтра — не знаем». Иными словами, планируют свою деятельность на краткосрочный период, чего не должно быть в науке.

Мы привыкли работать в рамках годового бюджетного планирования. В идеале же у коллег должны быть хотя бы среднесрочные, на три-пять лет, планы развития структурных подразделений, чтобы они видели общую картину, понимали, в какую сторону они идут. У всех пятнадцати университетов — участников программы «5-100» есть такие стратегические планы, но на уровне университета в целом. А это планирование надо «спускать» на уровень лабораторий. В Вышке это сейчас делается: все создаваемые международные лаборатории берут обязательства на трёхлетний период. Также в Вышке создаются центры передовых исследований, где горизонт планирования будет ещё шире. Это даст нам возможность лучше понимать, куда мы идём, на уровне конкретных подразделений, а не только в масштабе всего Университета.

### Что Вы лично вынесли для себя из участия в этой образовательной программе?

Основная идея связана как раз с расширением горизонта планирования. Появились новые контакты, опыт использования информационных систем. Было интересно узнать, какие инструменты используют коллеги для стимулирования публикационной активности сотрудников. Полезен опыт решения конкретных кейсов. Так, например, коллегам из Томска никак не удавалось привлечь ведущих международных специалистов на одну крупную конференцию. Они перенесли место её проведения на Байкал, и тогда все приглашённые гости приехали.

Хочется отметить, что в плане организации научных исследований у Вышки действительно очень хорошие позиции. Большая часть исследовательских работ проходит у нас на конкурсной основе, а наши показатели роста не уступают показателям других российских университетов.

Стоит отметить, что фактически все вузы, участвующие в программе «5-100», — это либо классические университеты (Томский, Дальневосточный и т. д.), либо технические (МФТИ, МИСиС и проч.). И те, и другие находятся в более выигрышном положении по сравнению с Вышкой, потому что советская естественно-научная и техническая школа была достаточно сильной и известной в мире, в то время как социальные и экономические науки развивались в некоторой изоляции. В этом плане Вышке труднее конкурировать с мировыми университетами, чем классическим и техническим вузам. Но такие задачи как выделение точек роста, оптимизация неэффективных направлений, адаптация приглашённых учёных, получение разрешения на их работу, актуальны для всех российских университетов.

*Материалы подготовил Владимир Селивёрстов.*