



## Дорога в топ-100: координаты маршрута

В конце октября Высшая школа экономики наряду с другими университетами – участниками программы «5–100» представила Министерству образования и науки свою «дорожную карту» мероприятий по повышению международной конкурентоспособности.

О содержании программы и её значении для Университета рассказывает проректор НИУ ВШЭ Алексей Новосельцев

Проект «5-100» – это логическое продолжение проектов Минобрнауки, реализованных в последнее десятилетие и направленных на модернизацию российской системы высшего образования: инновационной образовательной программы (ИОП), формирования сети федеральных и национальных исследовательских университетов, конкурсов мегагрантов по привлечению ведущих учёных и др. Цель данной программы в создании группы университетов мирового класса, представляющих нашу страну на глобальном рынке знаний и компетенций.

В июне мы направили в Минобрнауки свою конкурсную заявку и вошли в состав вузов-победителей конкурсного отбора, а уже в конце октября ректор представил международному совету проекта «5-100» так называемую **Дорожную карту** программы повышения конкурентоспособности ВШЭ. Эксперты признали программу Вышки одной из трёх лучших, наряду с программами МИФИ и Физтеха.

«Дорожная карта» подробно описывает, как мы должны измениться, чтобы стать глобальным исследовательским университетом, что именно должно быть сделано в ближайшие семь лет и какие ресурсы для этого понадобятся. Этот документ станет основой дальнейшего операционного и финансового планирования.

У Вышки есть все условия для успеха, но чтобы конкурировать с ведущими западными университетами, нам нужно преодолеть очень существенные разрывы. Прежде всего, это недостаточное участие в глобальной исследовательской повестке (пока наши исследования ориентированы преимущественно на российскую проблематику), низкий уровень международной публикационной активности (по этому параметру мы отстаём более чем в 5 раз), неизвестность образовательных продуктов Вышки за пределами России (доля иностранных

студентов должна вырасти не менее чем в 4 раза). Кроме того, мы должны значительно повысить качество имущественной инфраструктуры, создать привлекательные условия для работы и учёбы на территории Университета.

Все мероприятия «Дорожной карты» структурированы по шести стратегическим инициативам, или драйверам трансформации, определяющим развитие Университета на период до 2020 года:

- Радикальное кадровое обновление, подразумевающее увеличение доли активно публикующихся учёных, включённых в глобальные исследовательские сети; привлечение постдоков; последовательное повышение квалификационных требований; масштабный переход на механизмы открытых кадровых конкурсов и международного рекрутинга; интернационализация административного персонала.
- Целевое развитие передовых научных коллективов путём концентрации ресурсов и создания благоприятных условий для международной научной кооперации; обновление содержательной повестки исследований и разработок (например, за счёт позиционирования России как уникальной «лаборатории» переходных обществ и экономик); сокращение подразделений с низким вкладом в академическую репутацию Университета.
- Внедрение глобально конкурентоспособных образовательных программ – на основе анализа востребованных компетенций, индивидуализации образовательных траекторий, расширения совместных программ с зарубежными университетами, регулярной международной экспертизы; значительное расширение международного маркетинга образовательных продуктов и системы привлечения иностранных абитуриентов.



- Увеличение научной продуктивности магистров и аспирантов, прежде всего за счёт интеграции образовательного и научного процессов, реформирования аспирантуры.
- Модернизация системы управления: укрупнение научно-образовательных подразделений, внедрение механизмов делегирования полномочий и целевых ресурсов; обновление административных процессов.
- Создание привлекательной университетской среды, в частности путём обеспечения конкурентоспособных рабочих условий, развития университетских сервисов и инфраструктуры.

Для реализации программы нам предстоит мобилизовать до конца 2020 года почти 50 млрд. руб. (без учёта капитальных вложений, рассчитываемых по отдельной программе), причём доля государственной поддержки в рамках проекта «5-100» составит порядка 15–20% этих средств. Фактически на эти цели будет направляться до 30% бюджета Университета. Можно с уверенностью сказать, что принятие программы повышения международной конкурентоспособности открывает новый этап развития Вышки, не менее значимый, чем предыдущие достижения.

## Подробнее о стратегических инициативах Вышки в рамках программы «5-100» рассказывают члены рабочей группы по составлению «дорожной карты».



**1. Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики.**

Начальник Управления академического развития **Анна Гришина**

Данная инициатива включает в себя четыре основных проекта. Первый проект – поиск и развитие перспективных научных направлений по основному профилю Университета. Его задача – создание новых и дифференцированная поддержка существующих научных коллективов, обладающих высокой научной продуктивностью. Можно выделить три категории подразделений, которые получают такую поддержку. Во-первых, это подразделения, которые уже обладают высоким научным потенциалом, имеют международно признаваемые результаты исследовательской деятельности и готовы к определённой автономии; во-вторых, это подразделения, обладающие конкурентными преимуществами на национальном уровне, однако не представленные пока на международном рынке; и в-третьих, подразделения, не имеющие значительных академических достижений, но обладающие достаточным научным потенциалом.

Второй проект – продвижение бренда ВШЭ как исследовательского университета в мировом научном и экспертном сообществе. Здесь предполагается более активная интеграция научных сотрудников и коллективов Вышки в международные научные сети, развитие сотрудничества с международными организациями и зарубежными учёными.

Третий проект – расширение целевых рынков проектной деятельности и поддержка фундаментальных и прикладных исследований международного уровня. Этот проект предусматривает вовлечение преподавателей и научных сотрудников Вышки в совместные исследования с зарубежными коллегами, что позволит нашим исследователям освоить международные стандарты и методы проведения исследований, ознакомиться с международными требованиями к научным публикациям и т.д. Помимо этого планируется расширить линейку изданий ВШЭ, представленных в базах данных Web of Science и Scopus, создать систему международной экспертизы результатов научных проектов и ввести чёткие критерии оценки научной деятельности для всех категорий сотрудников Университета.

Четвёртый проект – инфраструктурное обеспечение научных исследований – предусматривает оснащение наиболее перспективных научных центров НИУ ВШЭ современным оборудованием и обеспечение им доступа к международным базам данных.



**2. Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов**

Заместитель проректора, доцент кафедры социально-экономических систем и социальной политики **Юлия Лежнина**

Задача создания, позиционирования и продвижения глобально ориентированных образовательных продуктов, т.е. продуктов, конкурентоспособных на международном рынке, ставит Университет перед целым рядом новых вызовов. Основной вопрос – наличие таких продуктов. Отдельные курсы, тематические кластеры этих курсов, образовательные программы должны быть как привлекательны для иностранной аудитории по своему содержанию, так и доступны на английском языке – основном языке международного общения. На сегодняшний день в Университете уже есть определённое количество таких курсов, семь магистерских программ, полностью реализуемых на английском языке. Мы планируем и дальше наращивать этот объём. Так, например, в следующем учебном году должно появиться ещё пять магистерских программ на английском языке: по социологии, психологии, бизнес-информатике и др.

Вместе с тем одного только создания качественных образовательных продуктов недостаточно. Необходимо разработать инструменты, которые сделают их гибкими, способными подстраиваться под запросы академического рынка, а также механизмы, обеспечивающие комфортность получения образовательных услуг. Поэтому параллельно с созданием образовательных продуктов запускается целый ряд сопутствующих процессов.

Во-первых, это модернизация структуры образовательных программ. Мы должны обеспечить возможности для индивидуализации образовательных траекторий студентов как за счёт предоставления им большей свободы в выборе курсов, так и за счёт встраивания в учебный процесс академической проектной работы и таких инновационных образовательных продуктов, как массовые онлайн-курсы и т.п.

При этом необходимо, не перегружая студентов, дать им возможность полноценно изучать выбранные дисциплины. Гибкость программ обучения повысит доступность наших образовательных продуктов для иностранных студентов.

Во-вторых, это перестройка системы управления образовательными программами в части профессионализации их текущего менеджмента (переход от учебных частей к учебным офисам) и выстраивания системы академического руководства. В работе учебных офисов, в частности, будет задействован англоговорящий персонал, что позволит снимать языковые барьеры по включению иностранных студентов в процесс обучения. Не последнюю роль в академическом управлении будет играть международная экспертиза образовательных программ, не просто оценивающая их качество, но и позволяющая определить вектор их развития для достижения конкурентоспособных позиций на рынке образовательных услуг, в том числе и мировом.



### 3. Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру.

#### **Заместитель проректора, доцент кафедры организационной психологии Елена Мандрикова**

Основная задача в рамках этой инициативы – привлечь наиболее талантливых и мотивированных абитуриентов из стран СНГ и дальнего зарубежья в бакалавриат, магистратуру и аспирантуру Вышки. Перед ВШЭ стоят амбициозные задачи по существенному увеличению количества иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах (с 3% в 2013 году до 12% в 2020-м). Для этого необходимо расширять географию присутствия НИУ ВШЭ в странах ближнего и дальнего зарубежья. Но не менее важно сохранить качество привлекаемых абитуриентов и обеспечить большой конкурс в магистратуру и аспирантуру.

Для реализации этой инициативы мы планируем создавать в регионах и за рубежом сеть партнёров по организации профориентационных мероприятий; взаимодействовать с зарубежными агентствами в области образовательного рекрутинга студентов, участвовать в образовательных ярмарках; развивать интернет-школу и новые дистанционные форматы профессиональной ориентации и подготовки потенциальных абитуриентов (включая MOOCs); развивать подготовительное отделение в магистратуре и подготовительные курсы для иностранных студентов; разрабатывать систему стажировок для потенциальных аспирантов; запустить грантовую программу для привлечения талантливых выпускников в магистратуру и аспирантуру, а также летние и зимние программы профессиональной ориентации и новые конкурсы; интегрировать высшее и среднее образование посредством обучения талантливых школьников в Лицее ВШЭ и адресной работы с базовыми школами ВШЭ.

В ближайшее время для каждого факультета/отделения будет составлена программа работы с абитуриентами с выделением маркетинговой стратегии, идентификацией основных конкурентов и потенциальных рынков абитуриентов, определением тактических шагов по привлечению наиболее талантливых абитуриентов. Основными факторами привлекательности Вышки для иностранных студентов должны стать, помимо повышения качества образовательных программ, возможность бесплатного обучения и получения грантов Университета на оплату обучения и проживания, а для региональных студентов – возможность академической мобильности и включения в между-

народные лаборатории. Планируется также участие ВШЭ в программах кредитования студентов в странах целевых рынков. В настоящее время обсуждается создание бюджетных мест для иностранных абитуриентов, создаются дополнительные инструменты (олимпиады и конкурсы) для привлечения потенциальных абитуриентов с постсоветского пространства. Дополнительным фактором станет преподавание русского языка как иностранного и создание адаптационных программ довузовской подготовки для иностранных абитуриентов.



### 4. Кадры исследовательского университета

#### **Заместитель первого проректора, научный сотрудник департамента исследований и разработок Института образования Игорь Чириков**

Инициатива в области кадрового обновления является одной из центральных в рамках «дорожной карты». По сути, речь идёт о кадровой реформе, которая позволит Вышке стать полноценным участником академического рынка труда и сформировать благоприятную среду для талантливых преподавателей и исследователей. Ключевая задача – существенно нарастить долю преподавателей, которые работают на переднем крае науки, включены в глобальные академические сети, публикуют результаты исследований в ведущих мировых журналах.

Для решения данной задачи будет задействован целый комплекс механизмов. Во-первых, это масштабный международный рекрутинг, причём как молодых преподавателей – обладателей учёной степени PhD зарубежных университетов, так и ведущих учёных, имеющих высокие показатели цитируемости. Предполагается, что к 2020 году в Высшей школе экономики будет работать 12% преподавателей из-за рубежа, а помимо этого ежегодно для проведения исследований будет привлекаться более полутора сотен постдоков.

Во-вторых, планируется вывести на новый уровень программы стимулирования научной продуктивности сотрудников, которым будут предлагаться контракты, конкурентоспособные на международном уровне. Для сокращения преподавательской нагрузки планируется развивать программу учебных ассистентов: их количество к 2020 году должно сравняться с числом преподавателей. Одновременно с этим постепенно будут повышаться требования к новым сотрудникам Университета, с учётом задач достижения международной конкурентоспособности.

В-третьих, будут продолжаться развиваться различные программы профессионального развития и повышения квалификации для сотрудников Университета: будут организованы специальные семинары для развития академических компетенций, предложены стажировки в ведущих зарубежных университетах и научных центрах, расширены существующие программы кадрового резерва и повышения квалификации.

В-четвёртых, необходимо создать благоприятные условия для адаптации и успешной интеграции российских и зарубежных преподавателей в жизнь Университета. Для этого важно прежде всего повысить качество административного сопровождения, снизить бюрократические барьеры. Кроме того, предполагается развивать программы социальной поддержки сотрудников (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, поддержка материнства и др.).







## 5. Модернизация системы управления

**Помощник ректора, заместитель заведующего кафедрой теории и практики государственного управления, начальник отдела новых технологий государственного и муниципального управления Центра региональных программ совершенствования государственного и муниципального управления Владимир Елисеенко**

В любой программе наряду с основным блоком мероприятий есть инфраструктурный блок. Если мы хотим видеть эффективную работу всего персонала Вышки, то должны создать людям качественную физическую инфраструктуру (в виде удобного современного кампуса), а также информационно-технологическую (в виде внятной интегральной модели развития всех IT-ресурсов) и сервисную (кадровые и финансовые услуги, бухгалтерия, командировки и т.п.).

Но первым пунктом модернизации системы управления Вышки стоит децентрализация системы управления. Одно из основных правил менеджмента: если перед подразделением или подчинённым ставятся задачи по достижению каких-либо формализованных показателей (по публикациям, цитируемости, привлечению иностранных студентов и т.п.), то критически важно снизить уровень процессного контроля. Иными словами, согласуй стратегические цели, дай необходимые ресурсы и полномочия и оставь в покое. Сейчас у нас система работает по-другому. Сегодня преподаватель или руководитель научно-образовательного подразделения имеет в непосредственном распоряжении только свой фонд оплаты труда, а почти все дополнительные ресурсы на развитие (финансирование исследований, повышение квалификации, академическая мобильность) предоставляются в формате конкурсов, причём система принятия решений зачастую очень закрыта и бюрократична. Между тем, в Вышке уже сегодня есть несколько подразделений, в которых 80% НГР соответствуют всем мировым критериям качества, готовых принимать и воплощать в жизнь оперативные и стратегические решения. Данная программа предусматривает делегирование им соответствующих полномочий и ресурсов.

С этим тезисом связана и идея укрупнения академических подразделений. Модель автономного управления лучше всего работает в условиях так называемого комплексного контракта, когда внутри подразделения параллельно решаются и исследовательские, и преподавательские, и консалтинговые задачи. Идея в том, чтобы каждый сотрудник Вышки имел комплекс обязательств: и по науке, и по преподаванию, и по оказанию «услуг» Университету – это может быть внеучебная работа со студентами, представление Вышки на внешних площадках или участие в модернизации внутренних административных процессов.

Поскольку Университет развивается неравномерно, в его структуре есть подразделения, более и менее готовые к этой модели управления. Поэтому все подразделения Вышки будут поделены на три группы – по модели взаимодействия с ними руководства Университета. Помимо традиционной зоны инициативного развития (поддержки на конкурсной основе) будут выделены академическое ядро (подразделения, которые уже в рамках действующих ограничений успешно решают задачи повышения конкурентоспособности) и зона концентрированного

развития (подразделения, обладающие серьёзным потенциалом, стратегически важные для Вышки в целом, но на данном этапе нуждающиеся во внешнем стимулировании их модернизации). Последние две группы предполагают большую автономию.



## 6. Социальная миссия университета

**Помощник ректора, заведующий проектно-учебной лабораторией «Развитие университетов» Дмитрий Семёнов**

Инициатива, обозначенная в программе как социальная миссия университета, включает в себя взаимодействие вуза с обществом и внешней средой. Конечно, ВШЭ сосредоточена в первую очередь на повышении качества образования и исследований. Вместе с тем Университет выполняет и будет выполнять (теперь ещё более целенаправленно и на другом уровне) функции, выходящие за пределы этих двух миссий, причём с не меньшими усилиями и отдачей. Кроме того, если мы участвуем в международной конкуренции, то должны соответствовать стандарту, которого придерживаются другие глобальные университеты и частью которого является так называемая третья миссия университета.

В «дорожной карте» Вышки инициатива по развитию социальной миссии складывается из трёх направлений.

Первое – распространение знаний в области социального развития и повышение стандартов образования. Это деятельность Университета, связанная с ролью Вышки как проектной площадки в области модернизации высшего образования (в частности социально-экономического). К этому направлению относится, например, начавшееся недавно сотрудничество Вышки с международным проектом онлайн-образования Coursera.

Второе направление – экспертно-аналитическая деятельность Университета, выполняемая прежде всего для правительства и органов государственной власти: сопровождение реформ и социально-экономического развития страны. Основная задача здесь не просто в расширении такой деятельности, но прежде всего в её интернационализации – выходе на глобальный уровень. Сюда же относится распространение полученных Университетом знаний о социально-экономическом развитии страны.

Третье направление – это взаимодействие Вышки с городом. Вышка вносит свой вклад в глобальную конкурентоспособность мегаполиса, а Москва является важным фактором нашей привлекательности за рубежом, а также – нашим «домом». Это направление включает в себя развитие культурно-просветительских и социальных проектов Вышки. В частности, проект «Университет, открытый городу», предполагающий проведение публичных лекций и других образовательных и просветительских мероприятий на различных площадках города (в парках, музеях и т.д.). Кроме того, Вышка планирует и дальше оставаться площадкой публичной экспертной дискуссии по ключевым вопросам городского развития (например, по вопросам транспортного развития и градостроительства). Также важна активизация волонтерской деятельности, вовлечение студентов и преподавателей Университета в различные социальные проекты города.