

ИНСТРУМЕНТЫ АКАДЕМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НИУ ВШЭ

ПЕРВЫЙ ПРОРЕКТОР
НИУ ВШЭ, ПРОФЕССОР
ФАКУЛЬТЕТА СОЦИОЛОГИИ
НИУ ВШЭ
Вадим Валерьевич Радаев



ПРОРЕКТОР НИУ ВШЭ,
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ НИУ ВШЭ
Мария Марковна Юдкевич



ВВЕДЕНИЕ

Академическое развитие в Высшей школе экономики – один из важнейших приоритетов кадровой работы. Данный материал содержит обзор основных инструментов академического развития, существующих в НИУ ВШЭ, описывает логику и динамику их изменения. Акцент на изменениях здесь не случаен – Высшая школа экономики представляет собой динамично развивающийся университет в динамичной среде, вынужденный постоянно совершенствовать механизмы академической поддержки.

Впрочем, слово «вынужденный» здесь не совсем уместно, поскольку во многих случаях инструменты ра-

ботают на опережение, не отвечая существующим трендам или запросам, а предвосхищая их. Иными словами, академические инструменты ВШЭ – это не только механизм внутриуниверситетских изменений, но и фактор влияния на формирование российского академического рынка в целом.

В тексте мы сосредоточимся на четырех основных механизмах: программе высокого профессионального потенциала (кадрового резерва), программе «Научный фонд», программах Центра повышения квалификации и «Фонд образовательных инноваций». Хотя это не единственные инструменты развития в университете, они представляют собой наиболее масштабные централизованные инструменты, оказывающие наибольшее системное влияние на формирование и развитие академического ядра нашего университета.

Почему механизмы академического развития важны именно сейчас и именно в существующей институциональной реальности? Хотя они важны в любом университете и организации (действительно, программы адаптации могут быть востребованы практически в любых условиях), в условиях слабо развитого академического рынка они приобретают особую актуальность. Низкая мобильность преподавателей и исследователей между университетами, ограниченный внешний опыт, замкнутость сотрудников в рамках одного университета в долгосрочной перспективе могут создавать существенные риски для вуза. Именно поэтому важно создавать дополнительные условия для индивидуального академического роста, включающие в том числе возможности приобретения внешнего опыта, установления горизонтальных межфакультетских и междууниверситетских контактов, включения в широкие академические сети.

На каких принципах строятся инструменты? Можно выделить несколько основных:

- *принцип равных возможностей* для участия, основанный на независимой реер-экспертизе (с привлечением внутренних и внешних экспертов – специалистов в соответствующих областях);

- принцип *прозрачности*, основанный на четких правилах проведения конкурсов, дающий возможность ознакомиться с результатами экспертизы заявок (по целому ряду мероприятий);
- принцип учета результатов, базирующийся на принятии во внимание результатов, которых добились коллеги за счет предыдущей поддержки;
- формирование механизмов академического самоуправления и системы внутренней реер-оценки за счет включения наиболее активных и результативных коллег.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Кадровый резерв – ежегодно пополняющаяся группа высокого профессионального потенциала ВШЭ. Для входящих в его состав молодых сотрудников – преподавателей и исследователей – разработана специальная программа, направленная на адаптацию и развитие их профессиональных навыков. Участники программы получают дополнительную возможность повысить собственную квалификацию, наладить профессиональные контакты, эффективно адаптироваться к академической жизни университета. Для участников программы действует система стартовых грантов.

СТРУКТУРА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Группа высокого профессионального потенциала включает несколько категорий:

- «*Будущие профессора*» – категория молодых преподавателей (до 35 лет), наиболее перспективных с точки зрения академического развития. Одно из основных требований к участникам этой категории – наличие ученой степени кандидата наук или PhD зарубежного университета.
- «*Новые преподаватели*» – категория молодых преподавателей (до 30 лет), начинающих работу в ВШЭ (со стажем работы в университете на полной преподавательской ставке, не превышающим 24 месяцев).
- «*Будущие преподаватели*» – это лучшие студенты и аспиранты, зарекомендовавшие себя в научной деятельности и учебной работе (наличие опыта преподавательской деятельности, в том числе успешного участия в программе «Учебный ассистент»).
- «*Новые исследователи*» – категория сотрудников, занимающих научные должности на полную ставку не более 24 месяцев в научно-учебных лабораториях и научных институтах университета.

ОТБОР В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Каждый год кафедры/научно-учебные лаборатории/научные институты проводят сбор заявок на участие в программе кадрового резерва. При отборе кандидатов в каждую из категорий кадрового резерва учитываются особые критерии. Для каждой категории они различны, однако общим для них являются тре-

бования: а) активной исследовательской деятельности и наличия ее результатов (в том числе публикаций или препринтов на английском языке); б) высокого качества преподавания (высокий рейтинг преподавателя среди студентов, высокий уровень программ учебных дисциплин, наличие учебно-методических разработок). На этапе составления индивидуальных планов работы на год у резервистов есть возможность индивидуальной работы с наставниками из числа более опытных коллег, в прошлом выпускников программы кадрового резерва.

По окончании каждого года резервисты представляют отчеты о собственных достижениях (научные публикации, участие в конкурсах кадрового резерва, прохождение курсов повышения квалификации и другие формы работы). Индивидуальные отчеты служат основанием для решения кадровой комиссии ученого совета о том, может ли резервист продолжить участие в кадровом резерве в следующем году. Состав каждого набора кадрового резерва утверждает ректор университета.

Кадровый резерв является важным элементом академической среды. Его непосредственные цели:

- формирование горизонтальных связей и сплоченного «ядра»;
- преодоление границ между подразделениями (междисциплинарных) и между кампусами (территориальных);
- трансляция норм, ценностей и стандартов университета следующим поколениям преподавателей и научных сотрудников;
- укрепление общеуниверситетской идентичности;
- финансовая поддержка молодых коллег на ранних этапах академической карьеры.

Помимо стартовых грантов, которые получают участники программы кадрового резерва, существует несколько специальных форм организационной, информационной и инфраструктурной поддержки. К ним относятся конкурсы кадрового резерва.

КОНКУРСЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Конкурс междисциплинарных научных семинаров в филиалах ВШЭ основан на идее установления горизонтальных академических контактов между коллегами, представляющими разные кампусы и дисциплинарные направления. Участники кадрового резерва с разных факультетов, из разных категорий и филиалов, объединив усилия, разрабатывают программу междисциплинарного семинара и проводят его, привлекая к участию своих коллег. Семинар проводится в одном из региональных кампусов ВШЭ. В ходе таких встреч сотрудники, аспиранты и студенты московской Вышки совместно с коллегами из филиалов рассматривают актуальные научные, учебные и прикладные проблемы в междисциплинарном разрезе.

Заявку на конкурс может подать группа, в составе которой должны быть представители различных факультетов и категорий кадрового резерва, а также сотрудники одного из филиалов ВШЭ.



Конкурс инициативных образовательных проектов специально создан для того, чтобы преподаватели, аспиранты и студенты могли предложить для реализации любые идеи, связанные с методической, организационной, информационной и образовательной поддержкой молодых преподавателей университета. В активе конкурса оказываются учебные и методические пособия, учебные курсы, междисциплинарные конференции, проекты, направленные на создание информационных образовательных оболочек, информационных ресурсов для молодых исследователей и преподавателей.

Долгосрочные стажировки «будущих профессоров» дают преподавателям уникальную возможность приобрести опыт исследовательской (а в некоторых случаях и преподавательской) работы в ведущих зарубежных вузах, наладить связи с коллегами в других университетах, реализовать планы по совместным исследованиям, узнать изнутри, как устроены и функционируют другие университеты в разных образовательных системах. Для ряда молодых коллег такие стажировки становятся началом работы над подготовкой диссертации на соискание степени PhD зарубежного вуза.

Методические мастерские кадрового резерва базируются на идее обмена методическим опытом между резервистами, представляющими разные факультеты и дисциплины. Презентация методических разработок в форме открытых занятий собирает не только резервистов, но и всех заинтересованных преподавателей ВШЭ и других университетов. Таким образом, мастерские становятся площадкой для живого общения преподавателей и формирования профессиональных связей и контактов.

Каждый год участники программы кадрового резерва принимают участие в *выездных семинарах*, которые проходят в Подмоскowie. В неформальной обстановке участники семинаров знакомятся друг с другом, налаживают профессиональные контакты, перенимают опыт коллег и руководителей университета. Так формируется целостное представление об основных направлениях развития университета и о личных карьерных перспективах в Вышке. На семинарах можно принять участие в мастер-классах и дискуссиях, узнать о существующих в Вышке инструментах профессионального развития (гранты, стажировки, программы мобильности). Это помогает активнее включаться в университетскую жизнь и планировать академическую карьеру.

За время существования программы наблюдается устойчивый рост количества публикаций участников программы в ведущих журналах, увеличение активности участия как во внутренних, так и во внешних по отношению к ВШЭ научных мероприятиях. Программа кадрового резерва постоянно претерпевает организационные и институциональные изменения. К изменениям последних лет можно отнести распространение программы кадрового резерва на филиалы, появление категории «новые исследователи», появление новых элементов поддержки и закрытие тех, которые не показали высокую эффективность.

НАУЧНЫЙ ФОНД

Важным инструментом академического развития университета является программа «Научный фонд». Программа пришла на смену ранее действовавшей программе внутренних исследовательских грантов, реализовывавшейся с 2003 года при совместном финансировании из фондов факультетов и центрального бюджета ВШЭ.

Научный фонд создавался по аналогии с Российским фондом фундаментальных исследований (РФФИ) и Российским гуманитарным научным фондом (РГНФ) и с учетом их опыта. Не являясь юридическим лицом, Научный фонд действует как внутренний системный механизм для координации всех форм поддержки академической активности в НИУ ВШЭ и мотивации научно-педагогических работников к активной творческой деятельности. Поддержкой Научного фонда могут пользоваться не только сотрудники НИУ ВШЭ и его филиалов, но и студенты и аспиранты.

Начав свое развитие с традиционного конкурса индивидуальных научных грантов, поддерживающих исследования на срок 1,5 года, Научный фонд сейчас реализует 5 дополнительных программ:

- конкурс коллективных научных проектов научно-учебных групп, подразумевающих работу студентов и аспирантов университета под руководством одного или нескольких преподавателей;
- конкурс на поддержку участия сотрудников, аспирантов, студентов НИУ ВШЭ в научных мероприятиях в России, странах СНГ и за рубежом (в случае включения доклада в программу конференции);
- софинансирование грантов РФФИ/РГНФ;
- конкурс на поддержку академической мобильности сотрудников НИУ ВШЭ из центра в филиалы (для чтения курсов сроком не менее одного учебного модуля);
- программа академических надбавок (это наиболее массовая программа Научного фонда; в 2014 году в ней принимает участие более 1 тыс. преподавателей и научных сотрудников университета).

По всем этим направлениям происходит конкурсный отбор проектов, обычно включающий независимую экспертизу.

Совет фонда, в состав которого входят научный руководитель НИУ ВШЭ, ректор и более 20 экспертов из числа наиболее авторитетных исследователей по основным дисциплинарным направлениям работы Научного фонда, принимает все основные решения о предоставлении поддержки конкретным проектам и занимается разработкой политики фонда на перспективу. В качестве экспертов по проектам выступают ведущие российские и зарубежные ученые, в том числе представители внешних организаций, что способствует достижению максимальной объективности.

Конкурс индивидуальных исследовательских проектов проводится с 2005 года ежегодно. Фонд поддерживает фундаментальные и прикладные исследования. Результатами поддержанного проекта считаются публи-



кации в виде монографий, статей в ведущих российских и зарубежных изданиях, препринты, в том числе на английском языке.

Конкурс научно-учебных групп (НУГ), трансформировавшись из конкурса «учитель – ученики», стал особенно популярным. Проводится на регулярной основе ежегодно с 2005 года. Данный конкурс поддерживает совместную работу взрослых преподавателей и студентов/аспирантов, прививая молодым исполнителям навыки самостоятельной научной работы. Как правило, результатами совместного творчества становятся публикации и выступления на конференциях и постоянно действующем научном семинаре НУГ, касающиеся проведенного исследования. С результатами деятельности каждой научно-учебной группы можно ознакомиться на созданном коллективом сайте на портале НИУ ВШЭ.

Грантовая поддержка *академической мобильности* является важным инструментом интеграции исследователей университета в международное академическое пространство, давая возможность представления собственных результатов на ведущих международных и российских конференциях, установления контактов, запуска совместных проектов на основании договоренностей, достигнутых в ходе встреч и обсуждений на конференциях.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

С 2009 года в университете работает совет по повышению квалификации и организована комплексная система повышения квалификации, нацеленная на развитие общих и специальных профессиональных компетенций. Численность слушателей программ повышения квалификации НИУ ВШЭ и участников стажировок выросла с 1,1 тыс. человек в 2009 году до 2,5 тыс. в 2013 году. Программа повышения квалификации распространяется не только на сотрудников московского кампуса, но и на сотрудников всех филиалов НИУ ВШЭ.

В соответствии со стратегическими задачами развития университета приоритетную поддержку получают следующие направления повышения квалификации сотрудников университета:

- развитие навыков академического письма на английском языке;
- развитие навыков преподавания учебных курсов на английском языке;
- повышение квалификации по предметным областям с акцентом на овладении инструментарием (методиками);
- изучение специализированных информационных систем;
- обучение навыкам работы в электронной образовательной среде НИУ ВШЭ Learning Management System (LMS).

Курсы повышения квалификации организуются как на базе университета, так и в ведущих российских и зарубежных университетах и научных центрах.

Формирование и развитие навыков академического письма на английском языке у преподавате-

лей и научных сотрудников университета обеспечивает Центр академического письма НИУ ВШЭ (Academic Writing Center). Основным результатом работы центра должен стать рост публикаций сотрудников ВШЭ в международных рецензируемых научных журналах. Работа центра ведется по следующим основным направлениям:

- проведение практических занятий по академическому английскому языку;
- проведение семинаров, посвященных требованиям к публикациям международного уровня (экспертами на семинарах выступают авторы, публикующиеся в международных журналах и являющиеся носителями английского языка);
- редактирование подготовленных статей на английском языке (proofreading);
- проведение программы повышения квалификации «Академическое письмо и сопутствующие компетенции», которая в отчетный период реализовывалась во всех кампусах НИУ ВШЭ;
- развитие навыков устных выступлений (proof-listening);
- проведение курсов по программам повышения квалификации «Академическое письмо и сопутствующие компетенции», «Техника презентации», «Логическая грамматика» и др.

Научно-педагогические работники и аспиранты направляются на стажировки в ведущие зарубежные университеты и научные центры. НИУ ВШЭ обеспечивает финансовую поддержку обучения своих сотрудников по программам магистратуры и программам PhD в ведущих университетах мира. В целях обеспечения роста числа преподавателей и научных сотрудников НИУ ВШЭ, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных университетах и научных центрах, реализуются программы академических обменов, предусматривающие взаимное преподавание учебных курсов, с такими партнерскими университетами, как Университет Болоньи (Италия), Университет Киото (Япония), Университет Джорджа Мейсона (США), Стэнфордский университет (США), Восточно-китайский педагогический университет в Шанхае (КНР). Данные программы способствуют повышению интернационализации и качества учебного процесса в НИУ ВШЭ.

Наибольшее число научно-педагогических работников университета обучается по программам английского языка, а также по программе, обучающей работе в электронной образовательной среде НИУ ВШЭ (LMS), которая обеспечивает поддержку учебного процесса. Но всё же центральным направлением комплексной программы повышения квалификации научно-педагогических работников является обучение по программам, направленным на развитие специальных компетенций и навыков, необходимых для профессиональной деятельности, которые организуются с привлечением специалистов международного уровня.

Программы повышения квалификации распространяются на административных работников. Основными направлениями здесь являются обучение по программам английского языка, включающим навыки



ведения деловой переписки и переговоров на английском языке; изучение информационных систем и специализированных курсов, связанных с направлением профессиональной деятельности.

ФОНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Несколько лет после появления Научного фонда и развитой системы инструментов для стимулирования научно-исследовательской деятельности образовательная деятельность университета как таковая оставалась во многом вне системы специальных стимулов и поощрений. Этот пробел был ликвидирован в 2008 году в результате создания программы «Фонд образовательных инноваций» (ФОИ). Основная цель ФОИ заключается в стимулировании процессов улучшения качества образовательных программ, выявлении и поощрении лучших преподавательских кадров, привлечении к преподаванию лучших студентов и аспирантов, поддержке инновационных образовательных разработок и распространении лучших учебных практик.

Деятельность фонда концентрируется на двух основных направлениях:

- выявлении и стимулировании преподавателей года и лучших образовательных практик;
- разработке и распространении образовательных инноваций.

Средства ФОИ используются на программной основе с объявлением открытых конкурсов по направлениям, которые наиболее необходимы для реализации стратегических задач развития университета.

В ФОИ постоянно действуют конкурсы, которые предусматривают: создание программ двух дипломов совместно с зарубежными университетами (позднее – создание проектов магистерских программ на английском языке), создание образовательных продуктов на базе Learning Management System, преподавание учебных дисциплин на английском языке, реализацию проектов дистанционной поддержки образовательных программ.

В течение ряда лет посредством данной программы осуществлялся конкурс «Учебные ассистенты».

ФОИ также организует постоянно действующий конкурс образовательных инноваций, который включает инновации в преподавании иностранных языков, разработку оригинальных программ междисциплинарных учебных курсов, оригинальные методики организации и проведения научно-исследовательских и обычных семинаров, разработку программ учебного практикума, учебных курсов по развитию академических навыков. Существует также особая «Вольная номинация» – для идей, которые не укладываются в рамки объявленных конкурсов.

Список конкурсов постоянно расширяется. Более популярные конкурсы остаются, менее популярные – закрываются. Но у каждого преподавателя всегда есть возможность предложить какие-то авторские разработки. Важно также и то, что победители конкурса (а они уже исчисляются сотнями) активно делятся своими идеями, для продвижения и распространения которых устраиваются специальные семинары.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существующие в университете инструменты академического развития работают в тесной связке с механизмами конкурсного кадрового отбора и регулярной оценки результатов академической деятельности.

Именно такая связка обеспечивает эффективность обеих политик – как политики рекрутинга и привлечения в университет как молодых, так и зрелых состоявшихся исследователей, так и политики поддержки и развития академического ядра университета. С изменением внешних институциональных условий, развитием академического рынка, запуском новых программ поддержки ведущих университетов неизбежно будут модифицироваться и инструменты академического развития университета. Вместе с тем основные принципы – прозрачности, поддержки лучших результатов, равных возможностей – будут оставаться неизменными.