

Лучшие практики НИУ ВШЭ: кейсы в образовательной и кадровой политике (Ректор НИУ ВШЭ Я.И. Кузьминов)

Россия вслед за другими странами формирует модель *исследовательских университетов*, которые сосредотачивают свои усилия на опережающем развитии науки, генерации и внедрении инноваций и подготовке высококвалифицированных кадров. Для успешной конкуренции на международном рынке российские университеты должны использовать новые инструменты, обеспечивающие успешную интеграцию в глобальное научное и образовательное пространство и приводить свою модель обучения в соответствие с мировыми стандартами. В предлагаемых материалах представлены несколько вариантов возможных подходов к модернизации образовательной и кадровой политики российских университетов. Эти подходы позаимствованы из опыта НИУ ВШЭ: они апробированы на практике и оформлены в виде отдельных кейсов.

Образовательные стандарты

(Проректор НИУ ВШЭ С.Ю. Рошин, e-mail: sroshchin@hse.ru)

НИУ ВШЭ формирует собственные образовательные стандарты, соответствующие международному уровню.

Оригинальные образовательные стандарты необходимы для инновационного развития университета. Они обеспечивают

- формирование актуальных базовых и специальных профессиональных компетенций (а также ключевых аналитических, проектных и исследовательских компетенций);
- владение английским языком на уровне мировых стандартов;
- формирование общекультурной основы саморазвития студентов;
- приобретение всеми студентами опыта построения образовательной траектории и опыта практической деятельности в соответствующей профессиональной области.

В 2010 году утверждены 17 образовательных стандартов НИУ ВШЭ по направлениям подготовки бакалавров, реализуемым в университете.

Основными принципиально важными характеристиками новых стандартов являются:

- ограниченное количество дисциплин, изучаемых за 4 года бакалаврской подготовки – в среднем 35-40;
- блок (основное ядро) дисциплин, формирующих базовые компетенции, как профессиональные, так и общеобразовательные;
- вариативный блок, в рамках которого студент может строить индивидуальную образовательную траекторию в соответствии со своими интересами;
- дисциплины, не входящие в предметное ядро направления подготовки, но обеспечивающие общеобразовательные и социально-гуманитарные знания и компетенции (философия, психология, социология, история);
- серьезная базовая подготовка по экономическим и менеджеральным дисциплинам у всех учащихся;
- фундаментальное освоение английского языка, который изучается на протяжении всех четырех лет (наряду с английским возможно изучение и других языков);
- интенсивное развитие исследовательских и аналитических навыков и компетенций (в том числе благодаря научному семинару, который является обязательным для всех студентов, начиная с первого курса бакалавриата).

На основе собственных образовательных стандартов НИУ ВШЭ разработаны базовые и рабочие учебные планы.

Формирование учебных планов строится на следующих принципах:

- Формируется «жесткое ядро» программы – до 10 дисциплин, обязательных для всех студентов, с возможным увеличением срока их преподавания. Вариативно реализуются принципы укрупнения и усиления дисциплин по выбору в зависимости от специфики образовательной программы.

- Каждая дисциплина «жесткого ядра» преподается не менее года. Ее программа может состоять из нескольких модулей/элементов (в том числе, читаемых разными кафедрами). Возможно построение связки из 2-3 дисциплин (в том числе читаемых последовательно на разных курсах).

- Элективной становится основная часть социальных и гуманитарных дисциплин (или связок дисциплин). Студенты делают свой индивидуальный выбор между дисциплинами данного блока (профессиональные дисциплины в число альтернатив не включаются).

- С первого курса в учебный план вводятся научные семинары, развивающие интуицию соответствующего предметного поля, представления о связи теории и практики в данной сфере, аналитические, проектные и исследовательские навыки.

- Особое внимание уделяется повышению академической мобильности студентов. При этом как часть образовательной программы, оцененной в кредитах, может рассматриваться участие студентов в «летних» школах, работа в научно-учебных и проектно-учебных лабораториях, а также изучение дисциплин в зарубежных университетах.

- Значительно повышается качество преподавания английского языка: увеличивается количество часов, отводимых на языковые курсы; предусматривается обязательное прохождение студентами второго курса бакалавриата экзамена на знание английского языка, подтвержденное соответствующим международным сертификатом; на 3-4-м курсе бакалавриата преподаются дисциплины на английском языке объемом от 2 до 4 кредитов.

В результате выпускник бакалавриата НИУ ВШЭ

- владеет аналитическими и исследовательскими компетенциями, участвуя в научно-исследовательском семинаре 4 года,

- имеет основательную подготовку в области экономики и менеджмента независимо от направления подготовки,

- имеет дополнительные знания социально-гуманитарной направленности (изучил «длинные курсы по выбору»),

- свободно применяет английский язык в профессии, имеет международный сертификат, подтверждающий уровень владения иностранным языком.

На портале НИУ ВШЭ в открытом доступе представлены тексты стандартов, базовых и рабочих учебных планов по 17 направлениям подготовки бакалавров, а также программы всех учебных дисциплин первого года обучения.

Начато апробирование новых подходов к обучению в рамках разработанных стандартов на всех направлениях бакалавриата.

В 2011–12 гг. будут разработаны и распространены оригинальные стандарты подготовки магистров продвинутого уровня, а также компетентностно-ориентированные контрольно-измерительные материалы по ключевым дисциплинам бакалавриата.

НИУ ВШЭ также осуществляет разработку ФГОС ВПО третьего поколения. Университет стоит во главе консорциумов ведущих вузов для разработки ФГОС ВПО

третьего поколения по направлениям «Экономика», «Социология», «Бизнес-информатика». Принимает активное участие в разработке ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент». В 2010 году по каждому стандарту уровня бакалавриата и магистратуры подготовлены примерные учебные планы, а также примерные учебные программы по ряду дисциплин. Сформированные стандарты введены в действие в 2010/11 учебном году. В 2011–12 гг. планируется

- разработка примерных программ по всем учебным дисциплинам,
- разработка примерных контрольно-измерительных материалов по ключевым дисциплинам,
- создание Единого классификатора компетенций для всех ФГОС ВПО третьего поколения,
- формирование новых государственно-общественных объединений, нацеленных на поддержку современных образовательных стандартов.

Аспирантура полного дня

(Проректор НИУ ВШЭ С.Ю. Рощин, e-mail: sroshchin@hse.ru)

Создана новая программа подготовки аспирантов полного дня, организуемая по типу программ Ph.D.

Отличительные черты новой концепции аспирантуры:

- соответствие международным академическим стандартам,
- существенное расширение образовательной компоненты,
- полная концентрация обучающихся на научно-исследовательской работе,
- работа с зарубежными научными руководителями,
- занятость в научных проектах университета,
- повышенная стипендия.

Первый набор (12 человек) в аспирантуру «полного дня» осуществлялся по специальностям «Экономика» и «Социология» (приоритетные направления развития НИУ ВШЭ). Аспиранты, поступившие в аспирантуру «полного дня», получают стипендию в размере 25 тыс. рублей (из средств НИУ ВШЭ), имеют возможность работать в качестве научных сотрудников и преподавателей университета, но при этом не будут совмещать обучение с неакадемической трудовой деятельностью. Подготовлены рабочие учебные планы первого года обучения, в индивидуальные планы аспирантов включены учебные (адаптационные) курсы. Зарубежные ученые ведут часть аспирантских учебных курсов на английском языке. В рамках Программы на зарубежных исследователей также возлагаются промежуточная оценка результатов деятельности аспирантов и научное руководство аспирантами.

Новая концепция аспирантуры ориентирована на развитие совместных с зарубежными университетами научно-исследовательских проектов и получение двойных степеней кандидата наук и Ph.D. С целью обеспечения таких возможностей НИУ ВШЭ ведет переговоры с Берлинской аспирантской школой по социальным наукам, Международной аспирантской школой Бремена, Университетом Эйндховена, Европейской ассоциацией докторских программ в области социально-экономических и статистических исследований и другими зарубежными университетами и организациями.

Научно-учебные и проектно-учебные лаборатории **(Проректор НИУ ВШЭ М.М.Юдкевич, e-mail: yudkevich@hse.ru)**

Сеть научно-учебных и проектно-учебных лабораторий обеспечивает рост научной и проектной составляющих в образовательном процессе и развитие исследовательских, аналитических и практических компетенций студентов.

В научно-учебных лабораториях (НУЛ)

- совместно работают ведущие ученые, преподаватели, аспиранты и студенты, занимающиеся академическими исследованиями в определенной предметной области;
- студенты, участвующие в реализации научных проектов, проходят путь от стажеров до исследователей;
- объединяются представители разных факультетов, что обеспечивает междисциплинарность исследований;
- формируются интернациональные команды ученых (в реализации проектов участвуют зарубежные исследователи, в том числе ведущие специалисты).

Научно-учебные лаборатории организуются на принципах горизонтальной кооперации и становятся точками роста академической среды. Работа большинства лабораторий строится вокруг регулярных научных семинаров, принять участие в которых может любой желающий. Регулярный семинар – своего рода «визитная карточка» научного подразделения, участие в семинарах становится для многих студентов и аспирантов первым шагом к работе в лаборатории.

В настоящее время в НИУ ВШЭ работают 26 НУЛ, четыре из которых имеют статус международных (их сотрудниками и научными руководителями являются не только российские, но и зарубежные специалисты).

Международные НУЛ:

- Международная научно-учебная лаборатория институционального анализа экономических реформ (ПНР «Экономика») под руководством профессора университета Джорджа Мейсона (США) Джона Ная;
- Международная научно-учебная лаборатория по исследованию стратегического поведения и институционального дизайна под руководством профессора Маартена Янсена (ПНР «Экономика»);
- Международная научно-учебная лаборатория социокультурных исследований под руководством Питера Шмидта и Надежды Лебедевой (ПНР «Социология»);
- Международная лаборатория анализа образовательной политики НИУ ВШЭ под руководством Мартина Карноя (ПНР «Государственное и муниципальное управление»).

Студенты и аспиранты НИУ ВШЭ, вовлеченные в работу международных лабораторий, уже на начальном этапе своей исследовательской карьеры получают опыт участия в международных исследовательских проектах и приобретают соответствующую академическую культуру.

Проектно-учебные лаборатории

- развивают практико-ориентированное обучение;
- выполняют работу на заказ, которую оплачивают внешние организации, а университет софинансирует (заказчиками могут выступать как внешние организации, так и внутренние подразделения университета);
- привлекают студентов к участию в реализации реальных бизнес-проектов;
- обеспечивают применение и закрепление полученных студентами знаний на практике,

- расширяют вовлечение практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения, в преподавание прикладных дисциплин и организацию проектной работы студентов.

Участие в подобных проектах в разных сферах – сфере бизнеса, консультирования, аналитики и пр. – становится неотъемлемой частью процесса обучения для большинства студентов.

Прежде чем получить статус проектно-учебной лаборатории, коллектив специалистов-практиков проходит этап «пробных испытаний» в форме временной проектно-учебной группы. В НИУ ВШЭ проектно-учебные лаборатории и проектно-учебные группы начали создаваться с 2009 года. За это время были организованы 20 проектно-учебных групп и открыты 5 проектно-учебных лабораторий.

Проектно-учебные лаборатории:

- Анализа финансовых рынков (ПНР «Экономика»)
- Антикоррупционной политики (ПНР Государственное и муниципальное управление)
- Муниципального управления (ПНР Государственное и муниципальное управление), «Социология»)
- «Развитие университетов» (ПНР Государственное и муниципальное управление), «Социология»)
- «Управление инновационными системами» (ПНР «Менеджмент»).

В настоящее время в работу НУЛ и ПУЛ НИУ ВШЭ вовлечены до 40% студентов и аспирантов. Разработаны и утверждены критерии эффективности научно-учебной деятельности, на основании которых проведена оценка эффективности научно-учебных лабораторий.

Кадровая политика

(Первый проректор НИУ ВШЭ В.В. Радаев, e-mail: radaev@hse.ru)

Развитие кадрового потенциала НИУ ВШЭ и формирование конкурентоспособной на международном рынке академической среды осуществляется за счет следующих основных инструментов:

- Включение в состав штатных преподавателей специалистов, имеющих опыт работы в зарубежных университетах и исследовательских центрах и получивших степень PhD (с помощью проведения специальных конкурсов и организации в университете особого подразделения, занимающегося рекрутингом специалистов на международном рынке труда).

- Проведение конкурсного отбора преподавателей, желающих работать в университете, в соответствии с разработанными университетом требованиями (в частности, наличие научных публикаций является базовым условием трудового договора).

- Использование разветвленной системы академических надбавок (за разные виды деятельности преподавателей и научных сотрудников) для стимулирования результативной, качественной и инициативной работы научно-педагогических работников.

- Заключение индивидуальных контрактов с преподавателями (с гибкой системой оплаты труда в зависимости от взятых ими на себя обязательств).

- Формирование широкой системы внутренних университетских конкурсов, поддерживающих научную, образовательную деятельность профессорско-преподавательского состава и академическую мобильность (участие в научных и образовательных мероприятиях во внешних организациях). Такая система создает необходимые условия для раскрытия творческого потенциала сотрудников и генерации инноваций.

- Формирование кадрового резерва университета и организация систематической работы с молодыми/будущими сотрудниками.
- Снижение учебной нагрузки с преподавателей и высвобождение времени для занятий научной работой.
- Реализация комплексной системы повышения квалификации сотрудников НИУ ВШЭ.

Рекрутинг кадров с международного рынка труда

(Первый проректор НИУ ВШЭ В.В. Радаев, e-mail: radaev@hse.ru)

В целях привлечения лучших кадров с международного рынка труда создан Комитет по международному рекрутингу, занимающийся наймом преподавателей, имеющих степень PhD и опыт работы в ведущих зарубежных университетах. Разработано положение о конкурсе на поддержку приглашения зарубежных исследователей и создана конкурсная комиссия.

Рекрутинг кадров с международного рынка труда включает:

- Приглашение обладателей PhD с научными публикациями в международных журналах,
- Открытый международный конкурс и отбор кандидатур комитетом по международному рекрутингу,
- Предложение индивидуальных условий контракта обладателям степени PhD, имеющим академический опыт, необходимый для интернационализации университета.

Комитет по международному рекрутингу университета ежегодно разрабатывает и представляет на утверждение Ученого Совета политику международного рекрутинга текущего года в соответствии с программой развития НИУ ВШЭ. Согласно выделенным в текущем году приоритетам инициируется сбор заявок от подразделений университета на привлечение зарубежных специалистов, а затем формируется годовой план комплектования подразделений НИУ ВШЭ международными специалистами.

Конкурсная кампания проводится путем открытого размещения информации на специальных интернет-ресурсах для выпускников зарубежных университетов соответствующего профиля. Предварительный отбор кандидатов на основе представленных ими заявок, резюме и рекомендаций известных специалистов осуществляют профильные отборочные комитеты НИУ ВШЭ, которые направляют основные научные работы кандидатов на отзыв международно признанным специалистам в соответствующих областях. Завершив предварительную экспертизу, профильные отборочные комитеты организуют собеседования-интервью с одобренными кандидатами. Окончательное решение о приглашении кандидатов на работу принимает Комитет по международному рекрутингу, опираясь на заключения, представленные профильными отборочными комитетами. Отобраннным кандидатам направляются письма-приглашения на работу (offer letter) за подписью первого проректора НИУ ВШЭ. Оформление на работу приглашаемых международных специалистов осуществляется в соответствии с нормативными актами НИУ ВШЭ и законодательством РФ.

По итогам конкурса в 2010 году к работе в НИУ ВШЭ привлечено 13 специалистов на краткосрочной основе. Создано подразделение по созданию благоприятных условий для пребывания иностранных граждан. На корпоративном портале работает страница для иностранных сотрудников (<http://ir.hse.ru/istaff/>). Всего к учебному и исследовательскому процессу в НИУ ВШЭ привлечено более 30 иностранных граждан. В настоящее время в университете работают 43 научно-педагогических работника со степенью PhD (включая российских граждан).

**Система стимулирования преподавателей и научных сотрудников
(Первый проректор НИУ ВШЭ В.В. Радаев, e-mail: radaev@hse.ru)**

Политика в области труда и стимулирования деятельности преподавателей включает несколько компонентов и направлена на

- последовательное повышение базового уровня оплаты и ее минимального уровня (до 20 тыс. руб.);
- выравнивание оплаты труда для совместителей;
- выравнивание условий оплаты труда преподавателей невыпускающих кафедр;
- расширение группы ординарных профессоров (до 57 чел. в 2010 г.), вносящих большой вклад в развитие науки и создающих научную репутацию университету;
- постоянное усиление селективных материальных стимулов и расширение системы академических надбавок.

С целью повышения качества обучения целенаправленно снижается преподавательская нагрузка. Созданы условия для оплачиваемых творческих отпусков преподавателей до 6 месяцев. Развивается система учебных ассистентов, которая, с одной стороны, разгружает преподавателей, избавляя от части рутинной работы, а с другой – позволяет студентам старших курсов бакалавриата и магистратуры получить опыт преподавательской деятельности и начать академическую карьеру. В 2010 г. посредством двух внутренних конкурсов было отобрано 112 учебных ассистентов из числа обучающихся. С учетом накопленного опыта принята новая редакция Положения об учебных ассистентах. Снижение средней аудиторной нагрузки на преподавателей также обеспечивается за счет внедрения электронной системы управления учебным процессом (Learning Management System).

В университете сформирована широкая система стимулов, мотивирующих научно-педагогических работников к активной творческой работе и генерации инноваций. В качестве основных механизмов используются внутриуниверситетские программы «Научный фонд» и «Фонд образовательных инноваций».

За счет средств «Научного фонда» в 2010 году

- установлены академические надбавки 330 сотрудникам за научные публикации и вклад в научную репутацию НИУ ВШЭ;
- выделены 73 индивидуальных исследовательских гранта;
- поддержаны 23 коллективных исследовательских проекта «Учитель-Ученики»;
- представлено софинансирование 13 грантов РФФИ и РГНФ, выигранных сотрудниками НИУ ВШЭ;
- поддержаны 7 проектов по приоритетной тематике;
- выделены более 150 грантов для участия в выездных научных мероприятиях в России и за рубежом.

Программа «Фонд образовательных инноваций» стимулирует разработку новых программ и инновационных методик преподавания, поддерживая на конкурсной основе следующие разработки и виды деятельности:

- преподавание учебных дисциплин на английском языке;
- разработку оригинальных концепций организации и проведения научно-исследовательских семинаров;
- разработку курсов по обучению академическим навыкам;
- создание оригинальных методик проведения семинарских занятий;

- создание оригинальных моделей организации самостоятельной работы студентов;
- разработку программ учебных практикумов;
- дистанционную поддержку образовательных программ;
- видеозапись лекционных курсов.

В 2010 году в рамках конкурса поддержаны более 30 заявок преподавателей, за счет средств фонда осуществлены записи 64 лекций и семинаров по 10 учебным курсам.

Повышение квалификации

(Первый проректор НИУ ВШЭ В.В. Радаев, e-mail: radaev@hse.ru)

Внутренняя переподготовка кадров осуществляется благодаря активной деятельности Центра повышения квалификации. На базе университета успешно реализуются следующие программы повышения квалификации:

- программы, развивающие общие навыки сотрудников (курсы иностранных языков всех уровней, академические навыки, практическая психология, базовые управленческие навыки, навыки эффективной коммуникации, ораторское мастерство);
- программы, развивающие IT-навыки (использование электронных библиотечных ресурсов, информационно-коммуникационные технологии в преподавании английского языка, корпоративное программное обеспечение НИУ ВШЭ – LMS, АСАВ, ИС-ПРО, БОСС-Кадровик, СИНБАД, специализированные компьютерные программы для НПП, например, учебный курс «Работа с программным пакетом «Mathematica»);
- программы, развивающие специальные навыки (например, теория контрактов, прикладная эконометрика, экономика труда, эмпирические приложения теории отраслевых рынков, профессиональное управление проектами, работа с базой данных RLMS-HSE, логистика и управление цепями поставок и др.);
- поддержка академической мобильности и создание условий для активизации входящей и исходящей академической мобильности: организация и финансовая поддержка на конкурсной основе за счет средств университета поездок на конференции, семинары, летние школы, индивидуальных стажировок за рубежом и в России, визитов зарубежных исследователей и преподавателей.

В 2010 году разработана процедура конкурсного отбора заявок на поддержку обучения работников НИУ ВШЭ по программам магистратуры и программам PhD.

В общей сложности обучение по программам повышения квалификации в 2010 году прошли 1579 сотрудников НИУ ВШЭ, что на 40,7% больше по сравнению с прошлым годом (1122 человека). По итогам конкурсов на индивидуальные стажировки в ведущие российские вузы и научные центры были отправлены 47 человек, а в ведущие зарубежные университеты и научные центры – 80 человек.

Развитие кадрового потенциала

(Проректор НИУ ВШЭ М.М.Юдкевич, e-mail: yudkevich@hse.ru)

Программа «Группа высокого профессионального потенциала» нацелена на создание условий для закрепления в ВШЭ перспективных молодых преподавателей и исследователей. Программа обеспечивает условия для их профессионального роста и интеграции в академическую среду университета.

Группа высокого профессионального потенциала включает четыре категории:

- «Будущие профессора» отбираются из числа лучших молодых преподавателей, наиболее перспективных с точки зрения будущего должностного продвижения. Одним из основных условий попадания в эту категорию является наличие

ученой степени кандидата наук, степени PhD зарубежного университета или рекомендация к защите кандидатской диссертации.

- «Новые преподаватели» отбираются из числа молодых преподавателей, начинающих работу в университете. Основным условием для зачисления в эту категорию является непрерывный срок работы на преподавательской должности на полной ставке в течение не более 24 месяцев.

- «Будущие преподаватели» отбираются из числа лучших студентов и аспирантов, наиболее перспективных с точки зрения будущей преподавательской работы.

- «Новые исследователи» отбираются из числа молодых научных сотрудников, занимающих научные должности на полную ставку в научно-учебных лабораториях и научных институтах.

В 2010 году по сравнению с 2009 состав кадрового резерва увеличился почти на 20%. В настоящее время в группу кадрового резерва НИУ ВШЭ входят 238 человек.

Программа развития кадрового резерва включает:

- конкурсы инициативных образовательных проектов, организуемые для всех членов кадрового резерва,

- конкурсы междисциплинарных научных семинаров, организуемые для всех членов кадрового резерва,

- выездные обучающие семинары,

- регулярные встречи с руководством,

- установление стимулирующих выплат для категорий «Новые преподаватели», «Новые исследователи» и «Будущие профессора»,

- возможность сокращения учебной нагрузки на 25% для категорий «Новые преподаватели» и «Будущие профессора»,

- возможность ускоренного по срокам должностного продвижения для категории «Будущие профессора»,

- организацию специальных программ повышения квалификации, тренингов и мастер-классов для разных групп кадрового резерва.

Диаграмма 1. Возможности, права и обязанности членов кадрового резерва

