



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

www.hse.ru

Инструменты академического развития в ГУ-ВШЭ

Методическое пособие



Академическое развитие в Высшей школе экономики	4
Кадровая политика ГУ-ВШЭ	6
Международный рекрутинг	8
Кадровый резерв	9
Структура кадрового резерва	9
Отбор в кадровый резерв	12
Проекты кадрового резерва	14
Преимущества кадрового резерва	17
Научно-учебные лаборатории	19
Основная идея	19
Точки академического роста в научно-учебных лабораториях	21
Задачи, которые решают научно-учебные лаборатории	22
Проектно-учебная деятельность	25
Основная идея	25
Детали	28
Преимущества проектно-учебной деятельности	30
Учебные ассистенты	33
Повышение квалификации	36
Контакты	38

Академическое развитие в Высшей школе экономики



Академическое развитие предполагает не только инвестиции в профессиональные компетенции людей (хотя и они тоже очень важны), но и построение связей, сетевых отношений между ними как членами академического сообщества, их встроенность в институты. Иными словами, это комплексное развитие академического социума, причем не как локального, а как встроеного в широкий контекст глобального академического рынка. Атомизированные акторы, пусть даже профессионально очень компетентные, но не связанные с друг другом плотной сетью, не могут составить академическую среду университета.

Поэтому так важны сетевые отношения с другими университетами – как национальными, так и зарубежными. И эти отношения взаимовыгодны: невозможно построить автономную инновационную систему в университете, которая не давала бы положительных экстерналий. В их рамках осуществляется и заимствование академических инструментов.

Учебные ассистенты, например. Этот инструмент мы не изобретали – такая практика существует во многих зарубежных университетах, и мы лишь построили инструмент

так, чтобы он в наибольшей степени отвечал нашим потребностям и запросам. А для нас учебные ассистенты – это не только возможность переложить часть рутинной преподавательской работы на помощников или даже разнообразить учебный процесс какими-то новыми элементами, на которые у преподавателей обычно не хватает времени, но и создание условий для раннего освоения заинтересованными студентами преподавательских ролей.

Или научно-учебные, проектно-учебные лаборатории. Они востребованы, их число растет, а уже существующие лаборатории переходят на новый уровень, начинают решать новые задачи. В этом плане у нас получился очень гибкий, адаптирующийся к изменениям институциональных условий инструмент.

Скажем, создавая систему наших научно-учебных лабораторий, мы не пытались менять рамки зарегулированной среды кафедр, например. Мы нашли новую нишу, не скованную правилами и

рамками. И это наименее конфликтная форма. Ведь чаще мы пытаемся создать новое за счет старого, а старое на то и старое, чтобы не подходить под новые условия и всячески препятствовать изменениям. Поэтому инновации – это прежде всего поисктаких ниш.

До какой степени питательной основой для инноваций является в Вышке личный фактор, до какой – институты? Думаю, обезличенные, формальные институты – это не то, что играет у нас главную роль. Для нас главное – люди, мы пополняем в первую очередь людьми. Мы привлекаем в команду хороших людей, и, как правило, они хорошо к нам вписываются. Значит, мы движемся вперед.

Есть ли у такого подхода свои риски? Наверняка. Но самый страшный риск – это остановка развития. Ведь при остановке сразу начинается передел – игра с нулевой суммой, ведущая за собой конфликты. Игр с нулевой суммой нужно избегать, двигаясь к новым возможностям и находя новые ниши.

Ярослав Кузьминов
Ректор ГУ-ВШЭ

Кадровая политика ГУ-ВШЭ



Высшая школа экономики проводит целенаправленную кадровую политику, опирающуюся в том числе на инструменты конкурсного отбора на должности профессорско-преподавательского состава и международного рекрутинга.

Конкурсный отбор на должности профессорско- преподавательского состава

Профессорско-преподавательский состав (ППС) ГУ-ВШЭ – это высококвалифицированные специалисты из России и зарубежных вузов. Набор на все должности ППС в ГУ-ВШЭ проходит на конкурсной основе. Достойный кандидат определяется тайным голосованием на заседании Ученого совета. Согласно утвержденным документам, на Ученый совет Школы выносятся только кандидатуры профессоров, кандидаты на все остальные должности обсуждаются учеными советами факультетов.

Объявления о конкурсном отборе на должности ППС Университета публикуются в СМИ, конкурс носит открытый характер, и принять в нем участие может любой желающий, соответствующий квалификационным требованиям.

Категории сотрудников и критерии отбора

Общее требование для всех кандидатов – наличие научных публикаций, однако чем выше должность, на которую претендует специалист, тем более высокие требования предъявляются к количеству и качеству публикаций. Исключение пока составляют ассистенты, преподаватели и старшие преподаватели языковых кафедр.

Кроме этого требования, кандидаты должны соответствовать еще ряду критериев.

На должность **профессора** может претендовать работник с ученым званием профессора либо доцента и ученой степенью доктора наук. Исключение составляют претенденты без звания и степени, но с 10-летним педагогическим стажем либо выдающиеся практики со степенью кандидата наук.

Доцентом может стать кандидат с соответствующим ученым званием либо с ученой степенью кандидата наук и научно-педагогическим стажем не менее трех лет. В редких случаях эту должность может также занять выдающийся практик, не имеющий звания и степени.

На должность **старшего преподавателя** принимаются заявки от работников с высшим образованием и научно-педагогическим стажем не менее трех лет. Приоритет имеют аспиранты.

Без педагогического стажа, но с высшим образованием можно претендовать на

должности **преподавателя** и **ассистента**. Преимущества в данном случае – участие в исследовательских и консультативных проектах за последние пять лет, задел по диссертации на соискание звания кандидата наук либо наличие ученой степени кандидата наук или магистра по соответствующей специальности.

Сроки трудового договора

Важное обстоятельство: преподаватели проходят конкурсный отбор каждый раз по истечении срока договора с ГУ-ВШЭ. То есть специалисты Университета становятся конкурсантами не один раз. И именно это условие учитывается при определении срока очередного договора.

С теми, кто впервые одержал победу в конкурсном отборе, договор заключают сроком до года. Если же участие в конкурсе стало повторным для преподавателя, то продолжительность может составить три года. Начиная с третьего конкурса заключается договор на срок до пяти лет.



Международный рекрутинг

Приглашение успешных ученых (в том числе и соотечественников), уже имеющих высокую репутацию и научную продуктивность, из-за рубежа и других российских университетов и научных организаций как на постоянную работу, так и на временные контракты становится эффективной стратегией быстрого роста научно-образовательного потенциала и продвижения в международных рейтингах.

ГУ-ВШЭ постоянно расширяет практику привлечения преподавательских кадров с международно признанной квалификацией (PhD ведущих международных университетов). Это привносит в Университет международную академическую культуру, способствующую более быстрому включению ГУ-ВШЭ в глобальное научно-образовательное пространство.

В настоящий момент в ГУ-ВШЭ работает более 40 преподавателей, обладающих степенью PhD зарубежных университетов.



Кадровый резерв



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

Структура кадрового резерва

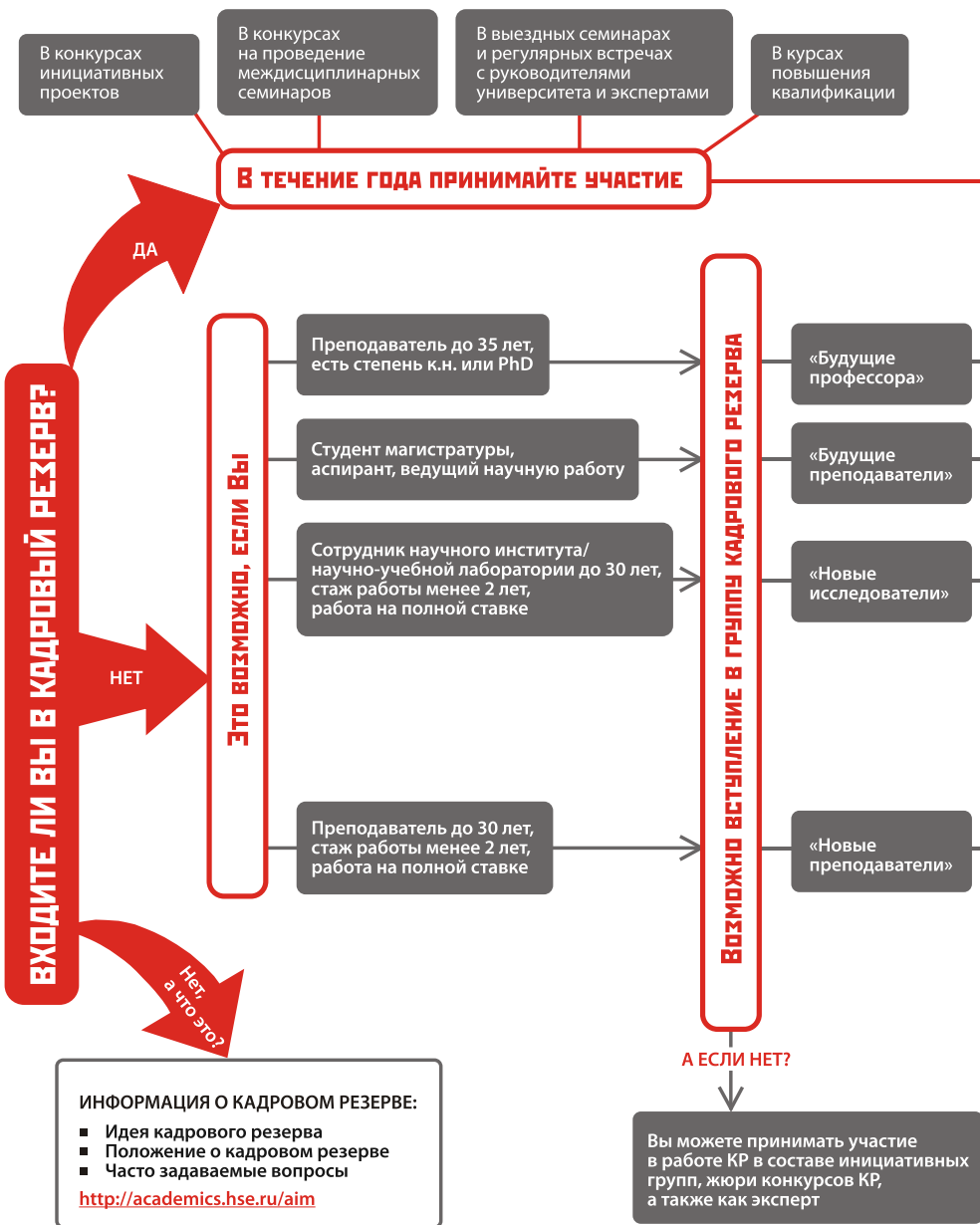
Группа высокого профессионального потенциала включает несколько категорий:

«Будущие профессора» – категория молодых преподавателей (до 35 лет), наиболее перспективных с точки зрения академического развития. Одна из основных характеристик участников категории – наличие ученой степени кандидат наук или PhD зарубежного университета.

КОНТАКТЫ

<http://academics.hse.ru>
academdevelopment@hse.ru

КАК ФОРМИРУЕТСЯ



КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ?

До 22 октября каждый участник КР заполняет на Портале ГУ-ВШЭ форму индивидуального отчета

КЛЮЧЕВЫЕ ДОКУМЕНТЫ:

- Форма индивидуальной заявки
- Форма индивидуального отчета

<http://academics.hse.ru/aim>

В КОНЦЕ ГОДА СДАЙТЕ ОТЧЕТ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ
ОТЧЕТЫ

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ВОЙТИ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ?

ЗАЯВКИ КАНДИДАТОВ СОБИРАЮТСЯ КАФЕДРАМИ/ НИИ/ НУЛ

**КВОТ НЕТ. ЗАЧИСЛЯЮТСЯ ВСЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ,
СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯМ К СТАЖУ,
ВОЗРАСТУ И РАБОТАЮЩИЕ НА ПОЛНОЙ СТАВКЕ**

ЕСТЬ КВОТЫ!

**ЗАЯВКИ РАССМАТРИВАЕТ УЧЕНЫЙ СОВЕТ ФАКУЛЬТЕТА
И КУРИРУЮЩИЕ ПРОРЕКТОРА ДО 22 НОЯБРЯ**

Списки кандидатов в КР
и их индивидуальные заявки

Кадровая комиссия принимает решение по заявкам
(для резервистов I года) и по отчетам (для резервистов II года)

Ректор утверждает список обновленного состава кадрового резерва.
с 1 января – начало работы КР в новом составе

Письма руководителям подразделений
о зачислении их сотрудников в резерв

Письма всем
зачисленным в резерв

«Новые преподаватели» – категория молодых преподавателей (до 30 лет), начинающих работу в ГУ-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 (активное участие в научных мероприятиях, высокие учебные результаты).

«Новые исследователи» – категория сотрудников, занимающих научные должности на полную ставку не более 24 месяцев в научно-учебных лабораториях и научных институтах ГУ-ВШЭ.

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.

«Будущие профессора»:

- Высокое качество преподавания (высокий рейтинг преподавателя среди студентов, высокий уровень программ учебных дисциплин, наличие учебно-методических разработок);



- активная исследовательская деятельность (научные публикации, задел по диссертации на соискание степени доктора наук, участие в конференциях, победа в конкурсах научных работ);
- высокий уровень знания иностранных языков.

«Новые исследователи»:

- успешное выполнение индивидуального учебного плана (для аспирантов);
- активная исследовательская деятельность (научные публикации, подготовка к поступлению в аспирантуру (для студентов), задел по диссертации на соискание звания кандидата наук, участие в конференциях, победа в конкурсах научных работ);
- опыт преподавательской деятельности (включая проверку работ и подготовку учебно-методических материалов по курсам).

«Будущие преподаватели»:

- Высокая успеваемость (для студентов);
- Успешное выполнение индивидуального учебного плана (для аспирантов);
- активная исследовательская деятельность (научные публикации, задел по диссертации на соискание звания кандидата наук, участие в

Выездные семинары дают хорошую возможность знакомства с коллегами и их работами. Это полезно для анализа собственной работы и рождает решительность, поскольку видишь, что другим удается реализовать самые неожиданные идеи. После семинара и у меня появились задумки по поводу конкурсов, которыми не терпится поделиться со своими коллегами с факультета. Общение с руководителями университета в рамках выездов – один из самых практически значимых элементов программы.

Д. В. Бердникова, преподаватель кафедры английского языка при факультете менеджмента

конференциях, победа в конкурсах научных работ);

- опыт преподавательской деятельности.

«Новые преподаватели»:

Главное условие для зачисления – соответствие критериям по возрасту и стажу работы. Конкурсный отбор претендентов в категорию «Новые преподаватели» не проводится.

Сотрудники ГУ-ВШЭ могут состоять в одной из категорий кадрового резерва в течение 2 лет. При этом важное требование к коллегам из резерва – высокая академическая активность.

По окончании каждого года резервисты представляют отчеты о собственных достижениях в области научных публи-

каций, об участии в конкурсах кадрового резерва, курсах повышения квалификации и других формах 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 ГУ-ВШЭ.

Дополнительная информация:

Описание набора в кадровый резерв:
<http://academics.hse.ru/aim>

Текущий состав групп кадрового резерва:
<http://academics.hse.ru/group>

Проекты кадрового резерва

Выездные семинары

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.

В 2010 году в выездных семинарах кадрового резерва в качестве экспертов приняли участие: ректор ГУ-ВШЭ Я. И. Кузьминов, первый проректор В. В. Радаев, проректор С. Ю. Роцин, проректор И. Д. Фруммин, директор по академическому развитию М. М. Юдкевич, директор по финансовой работе Е. М. Юдина, директор Программы развития НИУ ВШЭ И. Г. Карелина, директор по связям с общественностью В. А. Касамара, исполнительный директор Фонда образовательных инноваций О.Э. Черненко.

Конкурсы кадрового резерва – это способ развития одного из важнейших умений – умения вести исследовательскую работу. Проекты кадрового резерва формируют в нашем университете устойчивую систему академического развития студентов, «взрачивают» плеяду научно-ориентированных выпускников. Это хороший стимул к дальнейшей самореализации в преподавательской и научной деятельности.

М. Д. Предводителяева, доцент
кафедры общего и стратегического
менеджмента

Конкурс инициативных образовательных проектов специально создан для того, чтобы преподаватели, аспиранты и студенты могли предложить для реализации любые идеи, направленные на методическую, организационную, информационную и образовательную поддержку молодых преподавателей Университета. В активе конкурса оказываются учебные и методические пособия, учебные курсы, междисциплинарные конференции. Среди уже разрабо-

таннных проектов – методическое пособие и учебный курс для преподавателей «Кейс-метод в преподавании»; методическое пособие по анализу корпоративного сетевого капитала; концепция форм привлечения аспирантов к научной деятельности и повышения научного уровня диссертационной работы и множество других интересных инициатив.

Конкурс междисциплинарных научных семинаров в филиалах ГУ-ВШЭ основан на идее того, что участники кадрового резерва с разных факультетов, из разных категорий и филиалов, объединив усилия, разрабатывают

Я только второй год в Вышке, но уже получила возможность установить столь необходимые деловые контакты благодаря победе в конкурсе междисциплинарных семинаров. В ходе подготовки к семинару нам удалось объединить коллег из Москвы, Питера и Нижнего Новгорода: оказалось, что интересующая нас тема интересна и другим коллегам. Начало формироваться ощущение включенности, принадлежности к академической среде университета.

Ю.О. Папушина, доцент кафедры
общего менеджмента (Пермь)



программу междисциплинарного семинара и проводят его, привлекая к участию своих коллег. Семинар проводится в одном из филиалов ГУ-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 ГУ-ВШЭ.

В 2010 году в рамках конкурса кадрового резерва состоялись междисциплинарные семинары:

«Междисциплинарные исследования этничности» под руководством В. В. Барановой (факультет социологии Санкт-Петербургского филиала);

«Развитие города: социологическое, маркетинговое и управленческое измерения» под руководством Ю. О. Папушиной (факультет менеджмента Пермского филиала);

«Повышение эффективности и качества оказания государственных услуг на субфедеральном уровне в рамках модернизации государственного управления» под руководством Е. И. Бабенко (факультет менеджмента Пермского филиала);
«Управление информационными ресур-



По итогам двух лет участия в резерве могу с уверенностью сказать, что проекты кадрового резерва действительно открывают перспективы для профессионального роста: понимание значимости и особенностей публикации в зарубежных журналах, контакты с коллегами из филиалов и совместные проекты, подбор и реализация интересных методик проведения практических семинаров – далеко не полный перечень возможностей.

М. Р. Хачатурова, преподаватель
кафедры общей и
экспериментальной психологии

сами и стоимость компании: междисциплинарный взгляд на ИТ» под руководством Ю. В. Курпьянова (факультет бизнес-информатики).

В конкурсах кадрового резерва в 2010 году приняло участие более 100 человек. Более 40 резервистов вошли в состав групп-победителей.

Дополнительная информация:

*Конкурсы кадрового резерва:
<http://academics.hse.ru/contest>*

Преимущества кадрового резерва

Кадровый резерв – это способ активизировать академическую деятельность за счет разноплановых конкурсов и семинаров.

Кадровый резерв – это система стартовых грантов для молодых преподавателей и исследователей.

Кадровый резерв – это возможность пополнить коллектив молодыми и перспективными сотрудниками: проекты кадрового резерва выявляют наиболее активных коллег и помогают им раскрыть свой потенциал и закрепиться в Университете.

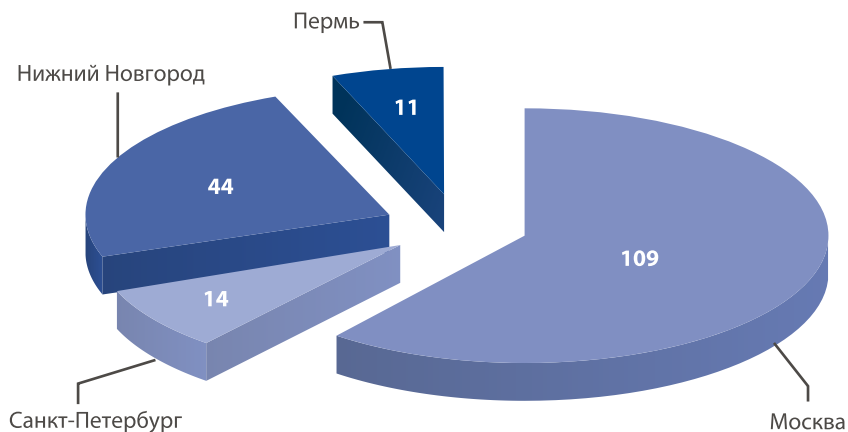
Кадровый резерв – это путь к укреплению существующих и установлению новых профессиональных связей между сотрудниками различных структур и филиалов Университета. Достижение такого результата помогают междисциплинарные семинары и другие проекты кадрового резерва, нацеленные на совместную работу коллег разных категорий, факультетов и филиалов.

Кадровый резерв – это возможность детально изучить преимущества ГУ-ВШЭ в самом начале профессионального пути: участники кадрового резерва – это молодые сотрудники ГУ-ВШЭ, которые активно вовлекаются в академическую жизнь Университета, знакомятся с руководителями Вышки и узнают о существующих направлениях развития уже с первых профессиональных шагов.

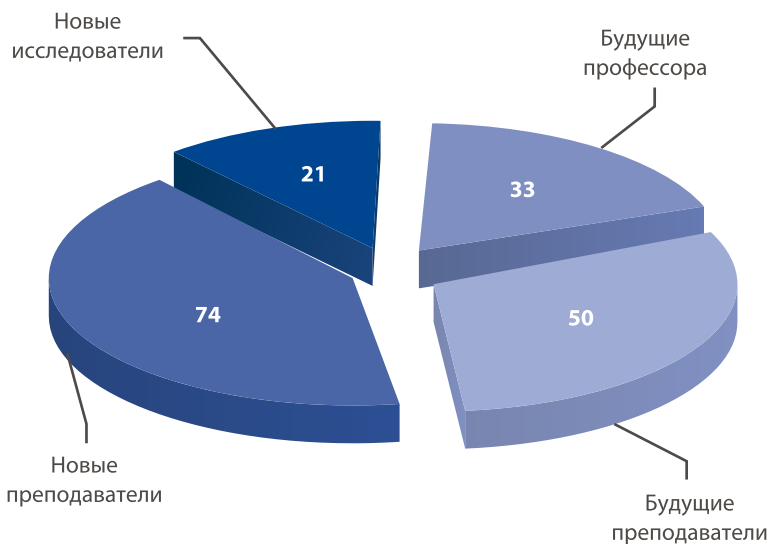
Кадровый резерв – это объединяющий элемент корпоративной культуры, устраняющий коммуникационные барьеры между подразделениями.

Кадровый резерв – это «обучение действием»: молодые специалисты обретают опыт участия в проектах, конкурсах и разработках учебных курсов.

Численность во всех категориях группы высокого профессионального потенциала по городам



Численность группы высокого профессионального потенциала по категориям



Научно-учебные лаборатории



Основная идея

Научно-учебные лаборатории (НУЛ) — структурные подразделения ГУ-ВШЭ, научно-исследовательских институтов и факультетов Университета. В их состав входят научные сотрудники, преподаватели и молодые ученые (студенты и аспиранты), которые занимаются научными исследованиями определенной направленности.

В 2005 году в ГУ-ВШЭ появилась первая научно-учебная лаборатория. На сегодняшний день таких лабораторий в Вышке уже 24. НУЛы работают в широком спектре направлений: экономика, финансы, право, информационные технологии, психология, социология, политология и др.

Лаборатория очень стимулирует учиться, работаешь на достижимую перспективу. Приходит понимание того, какие вещи прикладные, а какие теоретические, что в свою очередь помогает организовывать и учебное, и рабочее, и даже личное время.

Екатерина Кулдина, бакалавр социологии, стажер-исследователь лаборатории социологии образования и науки

КОНТАКТЫ

[Http://academics.hse.ru/idea](http://academics.hse.ru/idea)
academdevelopment@hse.ru

Цели создания научно-учебных лабораторий

- предоставить возможность талантливой и академически ориентированной молодежи как можно раньше включиться в исследовательскую работу Университета;
- обеспечить интеграцию результатов научных исследований в учебный процесс.

20

Специфические черты лабораторий

Молодые ученые приобретают опыт участия в масштабных научных исследованиях: студенты и аспиранты получают большую свободу в сочетании с серьезной ответственностью. Работа в НУЛ

НУЛ – идеальный вариант для тех, кто хочет работать не в ущерб учебе. В лаборатории мы применяем знания, полученные в рамках учебных курсов, совершенствуем навыки сбора и обработки данных, а также навыки работы с научной литературой и электронными ресурсами библиотеки ВШЭ. И главное – получаем опыт написания и оформления грамотного научного текста. У нас приживаются люди ответственные, вдумчивые и склонные к научной работе и научному поиску.

Ольга Павленко, стажер-исследователь лаборатории социально-психологических исследований



позволяет коллегам подготовить достойную магистерскую диссертацию, курсовую или выпускную работу.

Сотрудники НУЛ ведут не только исследовательскую, но и преподавательскую деятельность: это работа на кафедрах Университета, разработка методических материалов и, конечно же, обучение и консультирование начинающих исследователей. Так, коллегам удается развивать свои профессиональные навыки и применять знания одновременно и в учебном процессе, и в научной работе.

Точки академического роста в научно-учебных лабораториях

В течение года научно-учебные лаборатории организуют различные формы работы:

- Научные семинары – «визитная карточка» научно-учебных лабораторий. Именно вокруг них строится работа большинства лабораторий. Участники НУЛ делятся промежуточными результатами исследований, подводят итоги законченных проектов, обсуждают темы готовящихся научных публикаций, организуют дискуссионные встречи. Широкое распространение получили совместные семинары лабораторий.
- Встречи с внешними экспертами – взаимодействие со специалистами-практиками, коллегами-исследователями, в том числе из внешних организаций и других вузов. Сотрудники НУЛ получают возможность

обмениваться результатами исследований и пополнять свои знания сведениями из прикладных сфер.

- Научные публикации – основной критерий оценки эффективности работы НУЛ. Сотрудники лабораторий ведут активную работу по подготовке и публикации научных статей с результатами своих исследований. Это обеспечивает высокую

Я работаю в лаборатории институционального анализа с 2006 года. За это время ЛИА очень сильно изменилась и, наверно, продолжает меняться. Нас стало больше, мы стали серьезнее, а наши проекты – более взрослыми. Но, как и 5 лет назад, я могу сказать с полной уверенностью, что самое главное в ЛИА – это люди. Люди, с которыми часто приходится работать вместе, и люди, к которым всегда можно обратиться с нерешаемой задачей. Люди, с которыми работаешь все эти 5 лет, и люди, которые уже давно не работают в ЛИА или, наоборот, пришли совсем недавно. В каждый момент времени в ЛИА встречаются люди, с которыми хочется работать и с которыми приятно отдыхать, у которых есть, чему научиться и которые сами готовы учиться. И это то, что очень важно для меня и, как мне кажется, необходимо для профессионального роста лаборатории.

Анна Бальсевич, младший научный сотрудник лаборатории институционального анализа экономических реформ

академическую активность коллег и открывает для них возможность претендовать на академические надбавки (дополнительные стимулирующие выплаты).

В мероприятиях научно-учебных лабораторий может принять участие любой желающий. Так, посещение научных семинаров и встреч с внешними экспертами нередко становится первым шагом к работе в лаборатории.

Задачи, которые решают научно-учебные лаборатории

Научно-учебные лаборатории открывают возможности для развития сотрудников НУЛ и Университета в целом.

За счет открытия НУЛ в **Университете**:

- создаются условия для активизации научной деятельности преподавателей и сотрудников Университета;
- развиваются специализированные научные направления (через факультетские НУЛ), а также фундаментальные и межотраслевые исследования (внутри общеуниверситетских лабораторий);
- формируется институт академической карьеры.

Преподаватели и научные сотрудники лабораторий могут:

- устранить разрыв между преподавательской и исследовательской деятельностью;



- перейти на новый уровень решения научных вопросов: от личностного к структурному;
- передать свой опыт молодым коллегам и сформировать вокруг своих исследований перспективные коллективы научных сотрудников.
- получают возможности для включения в полноценную научную деятельность на ранних этапах обучения;
- ведут исследовательскую работу под наставничеством ведущих научных сотрудников университета.

Студенты и аспиранты, сотрудничающие с НУЛ:

- приобретают Научно-исследовательские компетенции;

Дополнительная информация:

Идея научно-учебных лабораторий:

<http://academics.hse.ru/idea>

Адреса научно-учебных лабораторий:

http://academics.hse.ru/lab_list

Научно-учебные лаборатории ГУ-ВШЭ

Общеуниверситетские лаборатории

НУЛ анализа и выбора решений (руководитель Алескеров Ф. Т.)

НУЛ бизнес-коммуникаций (руководитель Дзялошинский И. М.)

НУЛ экспериментальной и поведенческой экономики (руководитель Белянин А. В.)

Факультет экономики

НУЛ исследований рынка труда (руководитель Рощин С. Ю.)

НУЛ исследования проблем инфляции и экономического роста (руководитель Энтов Р. М.)

НУЛ корпоративных финансов (руководитель Ивашковская И. В.)

НУЛ макроэкономического анализа (руководитель Любимов Л. Л.)

НУЛ по финансовой инженерии и риск-менеджменту (руководитель Смирнов С. Н.)

Факультет прикладной политологии ВШЭ

НУЛ политических исследований (руководитель Касамара В. А.)

Факультет психологии ВШЭ

НУЛ социально-психологических исследований (руководитель Лебедева Н. М.)

Факультет права

НУЛ теоретических исследований права и государства (руководитель Четвернин В. А.)

НУЛ по информационному праву (руководитель Богдановская И. Ю.)

Факультет социологии

НУЛ экономико-социологических исследований (руководитель Радаев В. В.)

Факультет менеджмента

НУЛ сетевых форм организации (руководитель Шерешева М. Ю.)

Институт гуманитарных историко-теоретических исследований

НУЛ Центр фундаментальной социологии (руководитель Филиппов А. Ф.)

Международный институт экономики и финансов

Международная НУЛ финансовой экономики (руководитель Карстен Шпренгер)

Институт институциональных исследований

НУЛ институционального анализа экономических реформ

(руководитель Юдкевич М. М.)

НУЛ анализа и моделирования институциональной динамики

(руководитель Андрущак Г. В.)

НУЛ прикладного анализа институтов и социального капитала

(руководитель Полищук Л. И.)

Институт демографии

НУЛ социально-демографической политики ИДЕМ ГУ-ВШЭ

(руководитель Вишневский А. Г.)

Филиалы

НУЛ инвестиционного анализа (Пермь, руководитель Емельянов А. М.)

НУЛ количественного анализа и моделирования экономики

(Нижний Новгород, руководитель Силаев А. М.)

НУЛ теории и практики систем поддержки принятия решений

(Нижний Новгород, руководитель Бабкин Э. А.)

НУЛ социологии образования и науки (Санкт-Петербург,

руководитель Александров Д. А.)

Проектно-учебная деятельность



Основная идея

Повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда – одна из ключевых задач ГУ-ВШЭ. Реализовать эту цель помогает проектно-учебная деятельность: с 2009 года в Высшей школе экономики действует система проектно-учебных групп (ПУГ) и лабораторий (ПУЛ).

Молодые специалисты (студенты и аспиранты) под руководством экспертов-практиков из числа научных сотрудников и преподавателей ГУ-ВШЭ выполняют проекты по заказу внешних организаций (коммерческих структур, государственных организаций и зарубежных компаний). Результаты работы ПУГ и ПУЛ – это успешно реализованные проекты. Информация о ходе выполнения заказа и об учебных находках распространяется через публикации и выступления на конференциях и семинарах.

Проектно-учебная группа – временный коллектив молодых специалистов и преподавателей-практиков, который создается для работы над конкретным проектом на срок от 4 до 10 месяцев.

КОНТАКТЫ

http://pul.hse.ru/PUL_idea

http://pul.hse.ru/PUG_idea

academdevelopment@hse.ru

КАК СОЗДАТЬ ПРОЕКТНО-

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТНО-УЧЕБНАЯ ГРУППА?

НЕТ

УЗНАЙТЕ О ПРОЕКТНО-УЧЕБНЫХ ГРУППАХ НА САЙТЕ WWW.PUL.HSE.RU/PUG_IDEA

ДА

ХОТИТЕ ЛИ ВЫ СОЗДАТЬ ПРОЕКТНО-УЧЕБНУЮ ГРУППУ?

НЕТ

НАПИШИТЕ НАМ, ЕСТЬ ЛИ КАКИЕ-ТО ПРЕПЯТСТВИЯ И СЛОЖНОСТИ, МЕШАЮЩИЕ ВАМ СОЗДАТЬ ПРОЕКТНО-УЧЕБНУЮ ГРУППУ?
AGRISHINA@HSE.RU

ДА

ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С ИДЕЕЙ ПРОЕКТА И ДОГОВОРИТЕСЬ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ЗАКАЗЧИКОМ О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТА. ДОГОВОРЕННОСТЬ С ЗАКАЗЧИКОМ ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАФИКСИРОВАНА ДОКУМЕНТОМ.

- ИДЕЯ ПРОЕКТА ЯСНА. ДОГОВОРЕННОСТЬ С ЗАКАЗЧИКОМ ДОСТИГНУТА.
- ДОКУМЕНТ, ПОДТВЕРЖДАЮЩИЙ ДОГОВОРЕННОСТЬ, ПОЛУЧЕН.
 - ОПРЕДЕЛИТЕ СОСТАВ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ.
- В СОСТАВЕ ГРУППЫ МОГУТ БЫТЬ КАК СОТРУДНИКИ ВЫШКИ, ТАК И ВНЕШНИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ.
- РУКОВОДИТЕЛЬ ПУГ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОТРУДНИКОМ ВЫШКИ
- В СОСТАВ ГРУППЫ ДОЛЖНО ВХОДИТЬ НЕ МЕНЕЕ 5 СТУДЕНТОВ ВЫШКИ.

ПОРА ОФОРМЛЯТЬ ДОКУМЕНТЫ!

В СОСТАВ ОФОРМЛЯЕМЫХ ДОКУМЕНТОВ ВХОДИТ:

1. ЗАЯВКА. ФОРМА ЗАЯВКИ НАХОДИТСЯ НА САЙТЕ WWW.PUL.HSE.RU/PUG_KONKURS.
2. ПИСЬМО ОТ ЗАКАЗЧИКА О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТА С УКАЗАНИЕМ ВОСТРЕБОВАННОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ПРОЕКТНО-УЧЕБНОЙ ГРУППЫ.
3. ДОКУМЕНТ, В КОТОРОМ УКАЗАНО, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОВРЕМЕННО ОДНИМ ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЛИ СОУЧРЕДИТЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ-ЗАКАЗЧИКА.


ОФОРМЛЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО СДАТЬ В УПРАВЛЕНИЕ АКАДЕМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ.

ЕСЛИ ВОЗНИКЛИ ВОПРОСЫ, ЗАГЛЯНИТЕ НА СТРАНИЦУ ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫХ ВОПРОСОВ WWW.ACADEMICS.HSE.RU/FAQ#PUG ИЛИ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С МЕНЕДЖЕРОМ УПРАВЛЕНИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.

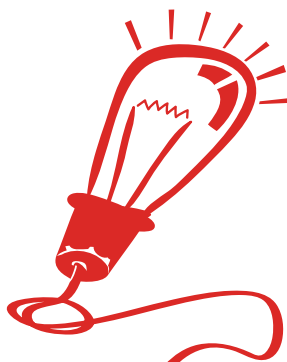
ЗАПОЛНЕННЫЕ ЗАЯВКИ НА СОЗДАНИЕ ПРОЕКТНО-УЧЕБНЫХ ГРУПП НЕОБХОДИМО СДАВАТЬ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ НА АДРЕС AGRISHINA@HSE.RU

ЕСЛИ У ВАС ВОЗНИКЛИ ВОПРОСЫ О ПРОЕКТНО-УЧЕБНОЙ ГРУППЕ, ЗАГЛЯНИТЕ НА СТРАНИЦУ ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫХ ВОПРОСОВ WWW.ACADEMICS.HSE.RU/FAQ#PUG.

УЧЕБНУЮ ГРУППУ?




ВЫ МОЖЕТЕ ОЗНАКОМИТЬСЯ С ОПЫТОМ РАБОТЫ ПРОЕКТНО-УЧЕБНЫХ ГРУПП В ВЫШКЕ
2009 ГОД WWW.PUL.HSE.RU/PUG_2009
2010 ГОД WWW.PUL.HSE.RU/PUG_2010



ПОЗДРАВЛЯЕМ!
У ВАС БУДЕТ ПРОЕКТНО-УЧЕБНАЯ ГРУППА.
МОЖНО ПРИСТУПАТЬ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.


ПРИНТО
РЕШЕНИЕ
ПОДВЕЖЬТЕ
ВАШУ ЗАЯВКУ



ВАША ЗАЯВКА ПРИНЯТА К РАССМОТРЕНИЮ.
РАССМОТРЕНИЕ ЗАЯВОК ПРОВОДИТСЯ КОНКУРСНОЙ КОМИССИЕЙ.
КОНКУРСНАЯ КОМИССИЯ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ.

ДОКУМЕНТЫ
ЗАПОЛНЕННЫ И
СДАНЫ

ПРИНТО РЕШЕНИЕ
ВАШУ ЗАЯВКУ
ОТКЛОНИТЬ



КОМИССИЕЙ БЫЛИ ВЫЯВЛЕНЫ НЕДОСТАТКИ ВАШЕЙ ЗАЯВКИ.
ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ?
ИСПРАВИТЬ УКАЗАННЫЕ НЕДОСТАТКИ И ПОПРОБОВАТЬ СНОВА.
УДАЧИ!

ПОЧЕМУ ТАК ПОЛУЧИЛОСЬ?
ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО ВОЗМОЖНЫХ ПРИЧИН:

1. МОЖЕТ БЫТЬ, НЕ ЯСНЫ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ЗАКАЗЧИКА?
2. ВОЗМОЖНО, ПРОЕКТ НЕ СВЯЗАН С УЧЕБНЫМИ ЗАДАЧАМИ?
3. ВОЗМОЖНО, РУКОВОДИТЕЛЬ ПУГ И РУКОВОДИТЕЛЬ ЗАКАЗЧИКА ОДНО И ТО ЖЕ ЛИЦО?
4. В СОСТАВЕ ГРУППЫ НЕ ХВАТАЕТ СТУДЕНТОВ? (ДОЛЖНО БЫТЬ НЕ МЕНЕЕ ПЯТИ СТУДЕНТОВ ГУ-ВШЭ).
5. ЗАПРОС ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТ ГУ-ВШЭ СИЛЬНО ПРЕВЫШАЕТ СУММУ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТ ЗАКАЗЧИКА?

Благодаря сотрудничеству с проектной группой из ГУ-ВШЭ у агентства появилось отличное англоязычное представительство в сети Facebook и более 500 подписчиков нашего аккаунта на Твиттере. А на статьи о новых медиа, которые подготовили для нас специалисты университета, ссылаются именитые блоггеры.

Генеральный директор
ООО «Агентство Гран При»
(Москва), Н. Ю. Гладких

28

Проектно-учебные группы создаются на конкурсной основе. При рассмотрении заявок на открытие ПУГ учитываются несколько факторов, среди которых: квалификация лидеров проектно-учебной группы; наличие команды молодых преподавателей и студентов; возможность приобретения студентами практических навыков и компетенций в ходе реализации проекта; наличие заказчика, готового финансировать выполнение работ.

Проектно-учебные лаборатории – логическое продолжение проектно-учебных групп. ПУЛ создается на базе группы, успешно завершившей проект.

Проектно-учебные лаборатории в отличие от ПУГ являются постоянными структурными подразделениями ГУ-ВШЭ и факультетов Университета с фиксированным штатом сотрудников.

Детали

В **состав** проектно-учебных групп и лабораторий могут войти преподавате-

ли, студенты и аспиранты, в том числе и других вузов.

Коллектив участников проектной группы может обновляться и не ограничиваться первым набором. В работу лабораторий и групп могут вовлекаться также внешние эксперты в качестве руководителей проектов или участников мастер-классов.

Фактически коммерческая деятельность по условиям проекта была не просто надстройкой над учебным процессом, но полностью встраивалась в него. Мы создали базу кейсов и примеров креативных решений для ряда учебных дисциплин, таких как «Управление брендами» и «Стратегический маркетинг». Для студентов результатом стал уникальный профессиональный опыт, ключевые компетенции и практические навыки креативной работы, возможность почувствовать себя профессионалом. Ведь мастер отличается от дилетанта прежде всего внутренним пониманием тонкостей и мелочей работы. Это мастерство приходит не на лекциях, а только в результате профессионального опыта. Поэтому учебный эффект подобных методик значительно превосходит эффективность работы с слюбыми кейсами и обычными тренинг-проектами, что особенно заметно по студентам, которые во второй раз участвуют в ПУГ.

Кирилл Сергеевич Микитьянц,
профессор кафедры менеджмента
ГУ-ВШЭ (Санкт-Петербург)

В роли **заказчика** могут выступить как отечественные, так и зарубежные коммерческие и некоммерческие организации.

Финансирование проектов осуществляют совместно заказчик и ГУ-ВШЭ. Компания-заказчик получает возможность реализовать проект по сниженной стоимости, а Университет – подкрепить теоретические знания студентов реальной практикой, обеспечить своих выпускников навыками проектной деятельности и повысить их конкурентоспособность на рынке труда.

На сегодняшний день проектно-учебные группы и лаборатории имеют опыт работы над заказами в следующих сферах:

Маркетинг и реклама

- *Рекламные исследования (анализ эффективности рекламных инструментов в продвижении бренда, услуг или продуктов компании)*
- *Разработка BrandBooks (разработка русскоязычных, англоязычных и германоязычных брендов; составление оригинал-макетов базовых и вспомогательных элементов брендов)*

Государственные закупки

- *Оценка электронных торгов (оценка действующих электронных площадок; разработка регламента проведения электронного аукциона)*



Финансы

- *Анализ секторов финансового рынка (оценка инвестиционной привлекательности ценных бумаг компании на российском рынке)*
- *Анализ деятельности финансовых институтов (разработка модели комплексной оценки эффективности и надежности финансовых учреждений)*

Развитие персонала

- *Оптимизация программы повышения квалификации (разработка и реализация с учетом задач компании)*

Программное обеспечение

- *Разработка программных оболочек (анализ эффективности управления сетью точек продаж компании с помощью математических моделей)*

Важнейшая цель создания учебных проектов – привлечение студентов и аспирантов к работе над реальными заказами для формирования у них проектных навыков, подкрепления теоретических знаний практическим опытом и деловыми связями.

Проектно-учебная деятельность открывает широкие возможности для тесного взаимодействия преподавателей и студентов. Молодые специалисты перенимают опыт старших наставников и пробуют свои силы в настоящих рабочих условиях.

Я полагаю, что мы вносим непосредственный вклад в развитие исследовательского университета. Студент имеет возможность работать в профессиональном сообществе не в рамках конференций или мастер-классов (что тоже полезно), а вливаясь в непосредственное деловое общение, через совместную разработку инвест-стратегий или материалов для частных инвесторов рынка.

Тамара Викторовна Теплова,
Руководитель ПУЛ, профессор
кафедры фондового рынка
и рынка инвестиций ГУ-ВШЭ

В ходе выполнения заказов удается решать и учебные задачи: разработка учебных кейсов на материалах реальных проектов, подготовка курсовых, дипломных работ, магистерских диссертаций, организация мастер-классов с участием внешних экспертов, создание площадок для прохождения дипломной и производственной практики студентов бакалавриата и магистратуры. Так происходит интеграция учебной, проектной и исследовательской составляющих в обучение.

Преимущества проектно-учебной деятельности

Проектно-учебная деятельность ориентирована на нескольких участников (заказчик, университет, преподаватели, молодые специалисты), каждый из них получает определенные преимущества.

Выгоды для заказчика:

- значительное снижение стоимости: проект реализуется на условиях софинансирования (средства заказчика + бюджет ГУ-ВШЭ);
- индивидуальный подход: группы и лаборатории могут выполнить уникальный заказ, за который не берутся другие специализированные организации;
- гарантия оригинального проектного результата (свежий взгляд + неорди-

нарные решения молодых специалистов + опыт руководителей);

- возможность пополнить собственную команду новыми сотрудниками с хорошим образованием и практическими навыками: уже проверенные в деле молодые специалисты, отвечающие требованиям компании, могут стать частью коллектива.

Что проектно-учебная деятельность дает Университету?

- Статус «источника экспертов» в различных областях;



- институциональные партнерства с представителями реального сектора на основе реализации проектов (выполнения заказов);
- развитие Академической среды за счет расширения системы лабораторий
- повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

Преподаватели получают возможность:

- поддерживать связь с практикой, решать реальные, не упрощенные в учебных целях задачи;
- выбирать среди студентов ассистентов, учеников, будущих коллег и развивать совместные, не только учебные, проекты;

- передавать собственный практический опыт молодым специалистам.

Студенты и аспиранты

- приобретают реальный опыт, в том числе пополняют свое портфолио;
- получают реальные практические навыки;
- адаптируются к современным условиям рынка труда, знакомятся с требованиями работодателя.

Дополнительная информация:

Об идее проектно-учебных групп:
http://pul.hse.ru/PUG_idea

Адреса проектно-учебных лабораторий:
http://pul.hse.ru/PUL_list

Проектно-учебные лаборатории ГУ-ВШЭ

ПУЛ «Управление инновационными системами» (руководитель Фияксель Э. А.)

ПУЛ антикоррупционной политики (руководитель Панфилова Е. А.)

ПУЛ «Развитие университетов» (руководитель Добрякова М. С.)

ПУЛ анализа финансовых рынков (руководитель Теплова Т. В.)

ПУЛ муниципального управления (руководитель Кордонский С. Г.)

Учебные ассистенты



Одна из наиболее острых проблем преподавателей любого вуза — высокая учебная нагрузка. Причем решение части рутинных задач — таких, например, как составление и проверка тестов, — не требует высокой педагогической квалификации и вполне может быть по силам студентам. В ГУ-ВШЭ в 2010 году сотрудничество студентов и преподавателей нашло отражение в проекте «Учебный ассистент».

Идея проекта «Учебный ассистент»

Преподаватели для совместной работы по определенной дисциплине могут пригласить себе в помощь студентов и аспирантов ГУ-ВШЭ (не более двух человек).

Отбор будущих учебных ассистентов проходит на конкурсной основе и требует соблюдения определенных условий:

- для студентов — наличия оценки «отлично»/«зачет» по дисциплине, которую ему доверяют, либо рекомендации соответствующей кафедры;
- для аспирантов — наличия рекомендации кафедры, за которой закреплено преподавание данной дисциплины.

КОНТАКТЫ

<http://www.hse.ru/org/hse/iff>
ochernenko@hse.ru

Функции учебных ассистентов

В круг обязанностей и возможностей учебного ассистента входит часть привычных задач старшего коллеги:

- разработка и проверка заданий для контроля студентов;
- помощь преподавателю в проведении занятий и консультировании студентов;
- разработка заданий для самостоятельной работы студентов, case-studies, деловых игр, тестов, тренингов, компьютерных экспериментов и других дидактических форм;
- организация преподавательской работы (подбор материалов, информационных источников, оборудования для практических работ, социологических опросов и др.);

Все студенты понимают предмет на разных уровнях, и для каждого существует свой отдельный способ достижения максимального понимания. Определить то, как нужно объяснять материал, чтобы именно какой-то конкретный студент понял, – самая интересная часть работы. Самое сложное – это контакт с некоторыми студентами. Не все готовы к тому, чтобы их обучали ровесники, а не взрослые профессора. Не могу сказать про другие дисциплины, но на математике ассистенты бесспорно полезны.

Леонид Монин, студент



- участие в разработке новых элементов организации учебного процесса;
- посещение занятий наиболее опытных преподавателей кафедры с целью изучения методики преподавания дисциплины.

Молодые коллеги, заинтересованные в получении педагогического опыта, изнутри изучают особенности образовательного процесса.

Ответственность преподавателя

Старшие коллеги учебных ассистентов имеют возможность не просто освободить себя от части своих рутинных обязанностей, реализация проекта предполагает активное участие преподавателей в работе своих помощников:

- обучение методике преподавания учебной дисциплины;
- проверка исполнения порученных заданий;

- контроль качества подготовленных учебным ассистентом методических материалов;
- методическое обеспечение деятельности учебного ассистента;
- контроль индивидуальной подготовки учебного ассистента.

При этом руководство учебными ассистентами включается в учебную нагрузку преподавателя (50 часов за работу с одним учебным ассистентом).

Важнейшие достижения проекта:

- перераспределение и снижение учебной нагрузки преподавателей;
- возможность ввести новые элементы в образовательный процесс;

Такие помощники должны обеспечить руководителю семинара некоторую свободу, которая позволит на занятии целенаправленно выбрать собеседника, в частности, уделить внимание студентам, испытывающим сложности с выполнением задания.

Сергей Константинович Ландо,
декан факультета математики

Преподаватели получили возможность сделать то, до чего раньше просто не доходили руки, – выложить материалы по курсу на сайт, обновить банк заданий, одновременно с этим привить вкус к преподаванию тем, кто сам еще учится, но уже задумывается о преподавательской карьере. У ребят же появился уникальный шанс не просто заглянуть на рабочую кухню преподавателя, но и самим в этом процессе поучаствовать.

Оксана Черненко, исполнительный директор Фонда образовательных инноваций ГУ-ВШЭ

- вовлечение заинтересованных студентов и аспирантов в преподавательскую работу;
- формирование команды, в которой передаются педагогический опыт и академические традиции.

Дополнительная информация:

Положение о конкурсе «Учебный ассистент» Фонда образовательных инноваций:

http://bit.ly/assistant_about

Положение о проекте «Учебный ассистент»:

http://bit.ly/teaching_assist

Повышение квалификации



Развитие компетенций преподавателей и сотрудников обеспечивается системой специальных учебных курсов, организуемых в ГУ-ВШЭ, и поддержкой для прохождения курсов повышения квалификации и профессиональных экзаменов вне Университета. Фокус делается на программы по развитию исследовательских компетенций, освоению новых образовательных технологий, развитию языковых компетенций. Повышение квалификации сотрудников административного аппарата фокусируется на освоении административных регламентов и их электронного обеспечения, а также коммуникативных навыков и навыков управления проектами.

Программа поддержки академической мобильности интегрируется с мероприятиями по формированию передовых исследовательских центров и инновационных компаний. Приоритет отдается мобильности в рамках совместных проектов или включения в международные сети.

В 2010 году в различных программах повышения квалификации принял участие 1561 сотрудник ГУ-ВШЭ.

КОНТАКТЫ

<http://www.hse.ru/cpk>

ctt@hse.ru

mrozhkov@hse.ru

Повышение квалификации сотрудников ГУ-ВШЭ - это в том числе:

- курсы по развитию профессиональных навыков;
- курсы по работе с базами данных и пакетами статистической обработки данных;
- обучение ППС по программам магистратуры и программам PhD в ведущих университетах;
- краткосрочные и длительные индивидуальные стажировки ППС в

зарубежных университетах и научных центрах;

- организация повышения квалификации работников филиалов ГУ-ВШЭ в дистанционной форме с использованием новых форм коммуникаций (например, веб-сервиса COMDI; с учетом неудобства работы в режиме видеоконференций);
- внутренние стажировки в ГУ-ВШЭ (для ППС смежных подразделений и филиалов).



Данное методическое пособие предназначено для повышения квалификации сотрудников Университета, заинтересованных в академическом развитии. Подготовлено Управлением академического развития ГУ-ВШЭ по итогам проектов, реализованных в ГУ-ВШЭ.

Контакты

Программа высокого профессионального потенциала (кадровый резерв):

Управление академического развития,
academdevelopment@hse.ru

Научно-учебные и проектно-учебные лаборатории:

Управление академического развития,
academdevelopment@hse.ru

Программы повышения квалификации:

Центр повышения квалификации,
ctt@hse.ru, mrozhkov@hse.ru

Проект «Учебный ассистент»:

Фонд образовательных инноваций,
ochernenko@hse.ru

Международный рекрутинг:

Институт фундаментальных междисциплинарных исследований,
mgilman@hse.ru



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Адрес: 109028, Москва, Покровский бул., 11
(ст. м. «Курская», «Китай-город»)

<http://academics.hse.ru>

Телефон: 8 (495) 772-9590

Москва 2010