

# ОКНА РОСТА

№ 6 (9), АПРЕЛЬ 2010

## ВСЕ ФЛАГИ В ГОСТИ БУДУТ К НАМ

У многих людей, окончивших школу и университет в советские времена, «апрель» прочно ассоциируется с тезисами. В Вышке же слово «апрельский» неотделимо от слова «конференция». Потому что по доброй академической традиции первая декада апреля в Вышке – время этого Самого Большого Академического события года.

Вышка открывает двери гостям и становится площадкой академических дискуссий. Никогда так остро, как в эти дни, не ощущается проблема выбора: какой из десятка параллельных секций отдать предпочтение? Сессии – от А до Z, по 3–8 секций в каждой. Сотни докладчиков, дискуссантов, заинтересованных слушателей. Вот наша апрельская арифметика.

Академическая среда, единое академическое пространство, в которые включен университет – важный фактор его академического развития. Поэтому нынешний выпуск «Окон роста» будет, как мы надеемся, интересен не только преподавателям и исследователям Высшей школы экономики, а вообще всем тем, кто занимается исследованиями или преподает, тем, кто ищет новые возможности, возможности **роста**.

Книга «Университетские инновации», изданная Вышкой в рамках Инновационной образовательной программы, продолжает пользоваться гигантским спросом как в среде университетских администраторов, так и у преподавателей вузов, а также у широкой академической общественности. До какой степени опыт Вышки тиражируем, а в какой мере является уникальным? Возможны ли университетские инновации в отрыве от сообщества? Об этом на страницах бюллетеня сегодня рассуждает ректор ВШЭ Ярослав Кузьминов.

В качестве традиционного информационного приложения на этот раз – первый выпуск «Regretium Mobile», содержащий информацию о различных возможностях академической мобильности: конкурсах, грантах, летних школах, стажировках, программах академических обменов, и, конечно, конференциях и семинарах по всему миру. В бумажном виде приложение будет выходить в сокращенном варианте и содержать только основную информацию по каждому событию. Чтобы получить более полную информацию, можно подписаться на рассылку полной (электронной) версии бюллетеня «Окна роста» по почте.

«Окна Роста» открывают новые возможности. Оставайтесь с нами.

**Мария Юдкевич,**  
Директор по академическому развитию ГУ ВШЭ ■

АПРЕЛЬ					
ПН	5	12	19	26	
ВТ	6	13	20	27	
СР	7	14	21	28	
ЧТ	1	8	15	22	29
ПТ	2	9	16	23	30
СБ	3	10	17	24	
ВС	4	11	18	25	

## КАЛЕНДАРЬ РОСТА

Хорошая новость для тех, кто стремится быть в курсе всех интересных событий в сфере академического развития Вышки. У вас теперь появился Google календарь.

**Что?** Новый Google календарь – это он-лайн ежедневник Управления академического развития. В нем собраны сведения обо всех событиях, мероприятиях и конкурсах, связанных с академическим развитием ГУ-ВШЭ.

**Для чего?** Google календарь позволит Вам не пропустить ни одного интересного для Вас события. Это надежная информация о мероприятиях академического развития Вышки с четкой привязкой к определенным датам.

**Для кого?** Календарь открыт для просмотра всеми желающими: студентами, аспирантами, преподавателями, гостями нашего университета, коллегами во всем мире.

**Где?** Ссылку на календарь вы найдете на сайте «Академическое развитие»: [www.academics.hse.ru](http://www.academics.hse.ru)

**И все?** Дополнительные возможности есть у зарегистрированных пользователей Google (обладателей почтового адреса на gmail.com). Они могут настроить напоминания о событиях – по электронной почте или при помощи SMS, а также включить календарь академического развития в свой личный Google календарь (если таковой имеется). Эти услуги предоставляются бесплатно.

**?..** Если у Вас остались вопросы по работе с календарем академического развития, мы с удовольствием ответим на них. Пишите: [okna@hse.ru](mailto:okna@hse.ru) ■

# САМЫЙ СТРАШНЫЙ РИСК —



«Академическое развитие» - это словосочетание уже достаточно привычно сотрудникам и студентам Вышки и вызывает множество ассоциаций – научно-учебные лаборатории, проектно-учебные группы, учебные ассистенты, кадровый резерв. Об этих и других инструментах академического развития, об академических инновациях в Вышке и за ее пределами, о возможностях и ограничениях тиражирования опыта Вышки – наш сегодняшний разговор с ректором ВШЭ Ярославом Кузьминовым.

■ Ярослав Иванович, если набрать «Академическое развитие» в поисковой строке Яндекс, первая же ссылка, а также несколько последующих, указывают на Высшую школу экономики. За пределами нашего Университета это сочетание как устойчивое почти не встречается. С чем это может быть связано?

Академическое развитие – это все-таки прямая калька с английского выражения Academic Development. Этот термин удобен для нас, поскольку хорошо отражает природу и суть наших процессов, однако для российской традиции он не очень характерен. Действительно, множество концепций университетских преобразований (и, соответственно, терминов) унаследованы еще от советского времени – это привычные нам «кадры», «повышение квалификации», «кадровая реорганизация»...

Академическому развитию – как теме – в те времена практически не было места. Казалось бы, в 1920-30 или в 60-70-е гг. (когда происходили резкие изменения в высшей школе) она должна была бы иметь место, однако развитие того периода – это развитие, скорее, где субъектом выступало государство. Внешнее по отношению к «академикам», которые выступали как полезные «кадры» - кубики, которых переставляла чья-то властная рука (Берии и Курчатова, Косыгина и Госплана). В отличие от того периода, «нормальный» университет, «нормальное» сообщество ученых выступает основным субъектом своего развития – само задает вектор, само оценивает качество. Это первое. Второе – цель академического развития – новое качество университетского социума, а не, скажем, более квалифицированные выпускники.

■ Можно ли сказать, что кадровое развитие, «повышение квалификации профессорско-преподавательского состава» связано с инвестициями, прежде всего, в конкретных людей, тогда как академическое развитие подразумевает создание институциональных рамок и стимулов?

Да, пожалуй. Академическое развитие предполагает не только инвестиции в профессиональные компетенции людей (хотя и они тоже очень важны), но и построение связей, сетей, 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 встроенного в широкий контекст глобального академического рынка. Атомизированные акторы, пусть даже профессионально очень компетентные, но не связанные друг с другом плотной сетью, не могут составить академическую среду университета.

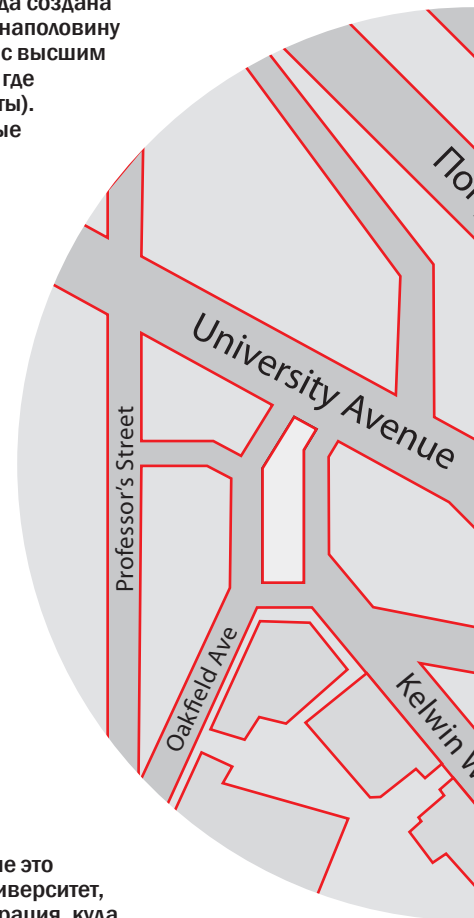
■ А могут ли инновации конкретного университета быть автономными от общества, от других университетов? Конечно, инновации могут быть автономными.

В средневековом университете, например, инновации существовали совершенно автономно. Правда, они там были довольно усеченные и в большинстве случаев сводимые к трактовке священных текстов, но были ведь. Для какого-нибудь владетельного герцога было важно, что студенты университета красиво одевались, важно ходили, громко читали непонятные латинские тексты. «У меня есть свой университет» - чего еще желать? Что там они бормотали – его мало интересовало. Сейчас же общество ставит перед университетами совсем иные задачи, и замкнутой модели инновационного развития быть уже не может, инновации по определению становятся направленными вовне. Ведь внешняя среда создана университетом уже почти наполовину (если считать долю людей с высшим образованием в городах, где расположены университеты). 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. Кстати, в их рамках осуществляется и заимствование академических инструментов.

■ А до какой степени опыт ВШЭ тиражируем?

До некоторой степени. Условия существования ВШЭ, наши рынки, наши внебюджетные доходы трудно воспроизводимы, особенно в регионах, но не это главное. Мы не просто университет, а интеллектуальная корпорация, куда входят (или куда тяготеют) многие люди за пределами ВШЭ, и без осознания этого факта нас довольно сложно понять. Но, до определенной степени, создаваемые нами инструменты можно брать. Академические надбавки, например, можно. И берут. Целый ряд университетов вводит систему надбавок за публикации, создает научные фонды. Берут, правда, во многих случаях, только форму – и эти инструменты у них играют совершенно иную роль, иногда даже это – институциональная пародия. Мы же это делаем, прежде всего, для «мягкого» обновления кадров. Это обычная ценовая дискриминация при определении зарплаты, и вводится она именно с такой целью, а не для отчетности о наличии инструментов.

Кстати, об одном из таких инструментов – об академиче-



# — ЭТО ОСТАНОВКА РАЗВИТИЯ

ских надбавках. На последнем своем заседании Ученый Совет бурно обсуждал введение третьего вида надбавки – надбавки за публикацию в зарубежном реферируемом журнале. Некоторые коллеги высказывали опасение, что отсутствие жестких критериев по качеству публикаций не просто слишком дорого, но может создать ложные стимулы.

Мы заинтересованы в расширении числа публикаций наших сотрудников в зарубежных академических журналах и надеемся, что наличие таких дополнительных стимулов даст позитивный сдвиг. При этом еще и используем факт хорошей статьи как индикатор того, что человеку нужно больше платить, что его нужно стараться закрепить в Университете.

Конечно, есть риск «соскальзывания», риск оппортунистического поведения, когда кто-то из коллег решит, что быстро опубликовать статью в относительно слабом журнале лучше, чем попытаться пробыть с ней в более топовый журнал. Эти риски мы понимаем, но мне не кажется, что на сегодняшнем этапе они значительны. Если же мы поступим противоположным образом, если мы задерем этот уровень до верхних 50 журналов по дисциплине, коэффициент полезного действия будет очень невелик – попросту почти никакой. Такая мера рискует остаться пустой, что совсем нехорошо. Можно было бы – чисто теоретически – ввести определенные критерии качества и экспертным образом оценивать статьи на соответствие им.

Но чем сложнее правила отбора публикаций, тем менее внятный и понятный стимул мы подадим – не говоря уже об издержках администрирования процесса.

В дальнейшем, когда эта начальная задача будет решена, наступит время и для новых инструментов – например, поддержки публикаций в топовых журналах.

■ **А какие из наших инструментов академического развития могут быть заимствованы и «трансплантированы» в другие российские университеты?**

Из тех инструментов, что у нас, может быть заимствовано, например, публичное обсуждение финансового плана, наличие

строгих нормативов по отчислениям хозрасчетных подразделений. Университетский портал с его наполнением может быть заимствован. Привитие навыка к постоянному использованию англоязычных интернет-ресурсов библиотеки.

■ **Разве такая вещь, как обсуждение финансового плана, имеет отношение к академическому развитию?**

Конечно. Ведь профессор является со-хозяином университета. Коллектив профессоров, преподавателей, научных сотрудников – более реальный собственник университета, чем государство. Они уйдут – что будут стоить голые стены? И такие обсуждения – это именно одна из форм, в которой он себя реализует как со-хозяин: имеет возможность участвовать в принятии решений, контролировать руководство, оценивать результаты.

■ **А более «классические» в нашем понимании инструменты?**

Хорошо. Учебные ассистенты, например. Этот инструмент мы не изобретали – такая практика существует во многих зарубежных университетах – 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 вовлечения заинтересованных студентов в преподавание. 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.

Вот система наших НУЛов – 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 успешные инновации – это, прежде всего, поиск таких ниш. В противном случае три четверти энергии уйдет на борьбу с «обижаемым» старым.

■ **А что у нас является питательной основой для инноваций?**

Интересный вопрос. До какой степени это – 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? Риски есть всегда, но не думаю, что здесь они высоки. 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.

Вопросы задавала **Мария Юдкевич**, директор по академическому развитию ГУ-ВШЭ ■

# АКАДЕМИЧЕСКАЯ ВЗАИМНОСТЬ



Университетская среда, академическое развитие, рейтинги преподавателей и студентов, качество образования, ожидания работодателей... Эти понятия объединяют. Они, как слова универсального языка, позволяют обсуждать ситуацию в высшей школе.

В России и за рубежом, в столицах и на окраинах – везде в вузах сейчас идут сходные процессы:

- поиск объективных критериев, по которым можно оценить качество преподавания;
- поиск мотиваторов, которые приведут в науку молодых исследователей;
- поиск хороших абитуриентов, студентов, аспирантов;
- разработка системы стимулов для поддержки профессионального развития преподавателей...

В этот поиск активно включена и Вышка, и мы готовы делиться опытом. Например, мы можем и будем рады рассказать, как у нас строится работа с кадровым резервом. В каком бы университете Вы ни работали, для Вас может оказаться интересным обсуждение преподавательских контрактов, или рассказ о том, как можно организовать учебные проекты, или обсуждение опыта научно-учебных лабораторий... Мы уверены, что и в других университетах есть много ценных находок в области академического развития, профессио-

нального **роста** преподавателей и исследователей.

Давайте обмениваться опытом, коллеги!

Для того, чтобы рассказать о практиках академического развития в Вашем вузе, можно использовать возможность бюллетеня «**Окна роста**». Напишите нам о вопросах, связанных с обогащением и развитием академической среды. Давайте обсуждать эти вопросы вместе, «дружить университетами»! Мы знаем, что среди делегатов апрельской конференции есть гости из самых разных городов и стран. Надеемся, что в ответ на наше приглашение мы получим немало ваших писем. Расскажите, например, есть ли в вашем университете кадровый резерв? Если да – по какому принципу он создается, как с ним строится работа? Как ваш университет оценивает качество преподавания? Как отмечает лучших преподавателей? Существует ли у вас рейтинг преподавателей, и как он вычисляется? Проводятся ли конкурсы профессионального мастерства преподавателей? Как ваш университет решает проблему разрыва между теоретическими знаниями студентов и прикладными задачами? Существуют ли в вашем вузе учебные проекты? Если да, – то как вы строите отношения с заказчиками, как совмещаете проектные и учебные задачи студентов?

**В общем, нам есть, о чем поговорить...**

**Пишите, коллеги!**

Управление академического развития ГУ-ВШЭ  
[academdevelopment@hse.ru](mailto:academdevelopment@hse.ru) ■

# А НЫНЧЕ... ПОГЛЯДИ В «ОКНО»!



Вы читаете сейчас эти строки, а значит, Вам небезразличны академические успехи, как собственные, так и Ваших коллег в России и за рубежом. Весьма возможно также, что Вам важно быть отлично информированным о современных тенденциях и веяниях в области академического развития, о новейших инструментах и механизмах поддержки профессионального **роста** будущих академиков. Или Вы сами – эксперт в вопросах академического развития, и Вам отрадно ощущать собственную принадлежность к сообществу единомышленников, видеть плоды своей деятельности и делиться своими идеями и результатами с коллегами по цеху.

В любом случае, подписка на бюллетень Управления академического развития ГУ-ВШЭ «**Окна Роста**» открывает перед Вами ряд интересных возможностей:

- Мы регулярно знакомим читателей с аналитическими материалами, подготовленными специалистами по академическому развитию, работающими в ГУ-ВШЭ в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми;
- Мы своевременно информируем о наиболее интересных событиях в сфере академического развития в России и за рубежом;
- Мы незамедлительно делимся новаторскими идеями

в области академического развития и результатами их практического воплощения в ГУ-ВШЭ;

- Мы непрерывно разрабатываем и выпускаем полезные приложения к бюллетеню, такие, как схемы-календари конкурсов различных подразделений ВШЭ и приложение по международной академической мобильности Perpetuum Mobile;
- Мы публикуем материалы о находках и достижениях на пути академического развития наших коллег из разных городов России, и будем рады, если в их числе окажетесь и Вы.

Оформить подписку просто: заполните заявку на сайте [www.academics.hse.ru/okna](http://www.academics.hse.ru/okna), и дважды в месяц мы будем отправлять на Ваш адрес электронной почты свежий выпуск бюллетеня.

**Подписка на «Окна Роста» предоставляется всем читателям бесплатно.**

По вопросам сотрудничества с бюллетенем пишите:  
[okna@hse.ru](mailto:okna@hse.ru) ■

