



МЕГАФАКУЛЬТЕТЫ КРУПНЫМ ПЛАНOM

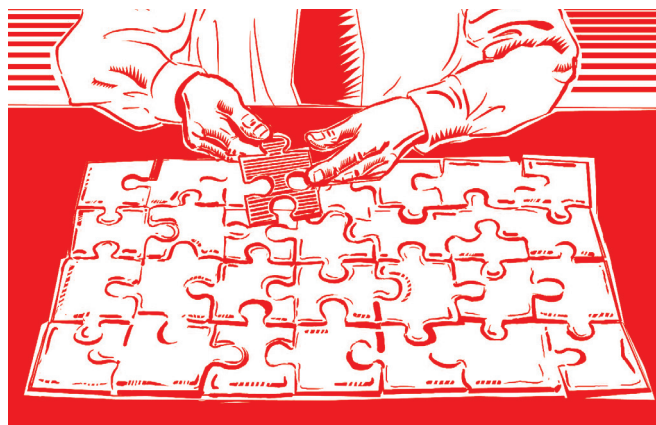
Завершились новогодние праздники и отпуска, а вместе с ними и новогодняя пауза в выходе «Окон роста». Сегодня вы читаете первый в 2015 году выпуск. В наступившем году у нашего информационного бюллетеня серьезный юбилей – через несколько недель выйдет сотый выпуск, и, как у солидного юбиляра, у «Окон роста» множество планов на будущее.

Одна из главных реформ нового года – это начатая ещё в прошлом году реформа факультетов и формирование мегафакультетов. О ней мы будем подробно рассказывать в целом ряде ближайших выпусков. И сегодняшний номер посвящен мегафакультетам. В «Окнах роста» деканы нескольких факультетов рассказывают о старте реализации программы, о первых проблемах и решениях и о первых шагах. Приложение «Академический форум» рассказывает читателям о международном опыте укрупнения факультетов и сопутствующих этому изменений. На его страницах международные эксперты и сотрудники Вышки делятся своими мыслями и прогнозами.

Изменение структур и системы управления создают новые правила для уже привычных процедур (в том числе для конкурсных процедур поддержки инструментов академического развития). Освоение новых правил требует времени, и разобраться в них сходу не всегда бывает просто. Для облегчения задачи «Окна» продолжают практику выпуска информационных схем. Если у вас есть пожелания относительно того, информационные схемы каких важных для вас процессов вы хотели бы увидеть в качестве приложений к «Окнам роста», – пишите нам, наиболее востребованные схемы обязательно будут опубликованы.

Следите за выпусками «Окон роста» и оставайтесь с нами в новом году!

Мария Юдкевич
Проректор НИУ ВШЭ ■



СЕМИНАР ЦЕНТРА АКАДЕМИЧЕСКОГО ПИСЬМА ACADEMIC WRITING: HOW TO WRITE AN INTRODUCTION

В феврале начинается новый курс Центра академического письма Высшей школы экономики под названием «Academic Writing: How to Write an Introduction». Слушатели узнают, как принято писать предисловие к научной статье на английском, познакомятся с конкретными текстами, увидят все тонкости и особенности процесса. На этом примере станет ясно, как должна выглядеть научная статья в целом.

Курс будет полезен самой широкой вузовской аудитории: не только экономистам, но и философам, историкам, филологам, политологам, юристам, математикам, а также представителям других областей знаний.

В плане – большое количество заданий по лексике, синтаксису и общим правилам академического письма. Приглашаем всех научно-педагогических сотрудников университета.

Уровень владения языком – от уверенного среднего и выше. Желательно принести на занятия материалы Вашей будущей статьи.

Преподаватель – Женя Бакин, руководитель Центра академического письма

Занятия курса пройдут 3, 10, 17 и 24 февраля с 18:00 до 21:00 по адресу: Москва, ул. Мясницкая, д. 24/7, стр. 3, ауд. 424.

Подробнее о курсе: <http://bit.ly/1bl8uuh> (информация появится 30 января)

Регистрация: <http://bit.ly/1xVS7Jd> (от читателей "Окон Роста" заявки принимаются до 1 февраля) ■

МЕГАФАКУЛЬТЕТЫ: МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ ВЫШКИ

Внутриуниверситетскую реформу для «Окон роста» комментируют **Вадим Радаев**, **Алексей Руткевич**, **Олег Замулин**.



Первый проректор НИУ ВШЭ **Вадим Радаев**

В ЧЁМ ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ МЕГАФАКУЛЬТЕТОВ?

Первая цель связана с необходимостью оптимизации управления. Университет разросся, и ещё год назад у Вышки только в Москве было 28 факультетов и отделений, теперь их будет 11.

Вторая цель связана с децентрализацией управления и передачей крупным подразделениям части ресурсов и полномочий из центрального бюджета. Есть масса вопросов, которые легче разруливать на местах.

Третья цель связана с преодолением так называемой департаментализации – окукливания разных дисциплин в рамках неких структур, взаимодействие между которыми оказывается минимальным или недостаточным. Это плохо для университета, потому что университет – это место, где как раз должно быть очень сильное перекрёстное опыление, должна быть междисциплинарная коммуникация. В этом смысле укрупнение факультетов – это попытка подтолкнуть людей к сближению друг с другом. В случае Вышки межструктурная коммуникация осложняется тем, что Университет не имеет единого кампуса. Поэтому за организационной интеграцией идейно близких, работающих в смежных областях подразделений должно последовать сближение их в физическом пространстве: и на уровне студентов, и на уровне преподавателей, и на уровне исследователей, и на уровне руководителей.

В ЧЁМ СОСТОЯТ КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ?

Первое изменение – количественное – мы уже зафиксировали.

Второе изменение структурное. Все подразделения, входящие в состав мегафакультетов, делятся на основные и ассоциированные. Основные подразделения образуют ядро мегафакультета,

и их объединение сопровождается интеграцией их бюджетов в единый бюджет. Кроме них в состав мегафакультетов входят ассоциированные подразделения: это многочисленные научные учреждения, в первую очередь научные лаборатории и исследовательские институты, а также ряд образовательных подразделений: департамент иностранных языков на факультете гуманитарных наук, МИЭФ на факультете экономических наук, Институт образования, который имеет научную и образовательную составляющую, на факультете социальных наук. Открытым пока остается вопрос об интеграции подразделений дополнительного профессионального образования. Особенность ассоциированных подразделений в том, что они, входя в состав факультета, сохраняют профессиональную, административную и финансовую автономию. В то же время все подразделения, как основные, так и ассоциированные, участвуют в формировании коллективных органов управления факультетом, входят в состав учёного совета факультета и комиссий, занимающихся распределением факультетского бюджета, т.е. участвуют в расходовании средств, переданных из центра.

Далее: бывшие факультеты меняют свой статус в рамках крупных факультетов и превращаются частично в департаменты, а частично в школы.

В ЧЁМ РАЗНИЦА?

Когда вводилось понятие школы, имелось в виду, что школа по сравнению с департаментом будет обладать большей степенью автономии и управлять собственными образовательными программами. Но с тех пор понятие школы размылось. Многие факультеты захотели просто называться школами – без претензий на автономию, из соображений внешнего, представительского характера. Поэтому в ряде случаев (например, на факультете гуманитарных наук) школы не отличаются от департаментов ничем, кроме названия.

Ещё одно важное изменение связано с преобразованием управления учебным процессом. В новой системе акцент переносится с факультета/департамент/отделения/школы на образовательную программу, у которой появляется академический руководитель, совет и учебный офис, который этой программой (или несколькими программами) управляет. А департаменты, которые раньше управляли образовательными программами, теперь будут заниматься кадровыми вопросами.

ЧЕМ ВЫЗВАНО ТАКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ КАДРОВОЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИЙ?

Это всё та же проблема академической заикленности. Есть сплочённый коллектив единомышленников, которые весь учебный процесс выстраивают под себя. Такой коллектив (пусть даже и высококвалифицированный), естественно, уже в меньшей степени заботится об удовлетворении внешнего спроса и склонен к недопущению или выдавливанию представителей

чужих структур. Поэтому в новой системе управление учебным процессом на факультете будет осуществляться по образовательным программам, которые сами будут приглашать нужных им преподавателей из разных департаментов.

Что произойдёт с кафедрами?

Мегафакультетам было предложено самим выйти с предложениями по поводу судьбы кафедр. Было три варианта. Первый – кафедры сохранить. Например, на факультете права кафедры с некоторым укрупнением сохранены, но там не будет департаментов. Второй случай более распространённый: кафедры сохраняются, но лишаются некоторых своих функций и являются уже не столько административными единицами, сколько профессиональными группами; а администрирование стягивается на уровень департамента и факультета. И третий вариант – кафедры ликвидируются вовсе.

Какой принцип распределения функционала между университетом и факультетами?

Как я уже сказал, речь идёт о передаче части полномочий и ресурсов из центрального бюджета крупным факультетам. Есть ряд позиций, которые передаются сейчас факультетам вместе с ресурсами в объёме от 50% до 100%. Это повышение квалификации (как внутри, так и вне университета), стажировки сотрудников всех категорий (преподавателей, научных сотрудников, учебно-вспомогательного, управленческого персонала) за рубежом, travel-гранты, поездки на конференции и проведение научных конференций и семинаров здесь, в НИУ ВШЭ; организация летних (научных) и зимних (профориентационных – для поступающих в магистратуру) школ; приглашение международных специалистов с краткосрочными и среднесрочными академическими визитами; академическая мобильность студентов; поддержка учебных ассистентов.

В университете всё организовано при помощи конкурсных процедур, и эти процедуры должны быть сохранены, спускаясь на уровень мегафакультетов. Для того чтобы получить соответствующие деньги и полномочия, факультет должен образовать две комиссии: одну – по научным программам (всё, что связано с сотрудниками и организацией научных мероприятий), другую – по образовательным (всё, что связано со студентами). Как только факультет организует комиссии, и у него появятся нужные регламенты, можно будет передавать ему ресурсы. Ресурсы будут передаваться, как правило, в пропорции к числу сотрудников, если речь идёт о сотрудниках, или в пропорции к числу студентов, если речь идёт о студентах. Комиссия будет иметь возможность перераспределять ресурсы между различными статьями расходов. Например, провести меньше летних школ и больше конференций. Но будут и целевые статьи, например, поддержка учебных ассистентов. Это значит, что деньги, выделяемые на учебных ассистентов, перераспределить на другие цели будет нельзя.

В настоящее время разрабатываются целевые и мониторинговые показатели эффективности, с которыми будут соотноситься расходы факультетов. Мониторинговые показатели нужны для статистики, для понимания общей динамики, а целевые показатели будут разрабатываться с учётом специфики факультета и использоваться для оценки деятельности деканов.

В Санкт-Петербурге аналогичная реформа уже прошла; там вновь образованные крупные факультеты захотели называться школами. В Перми от системы кафедр перешли к департаментам. В Нижнем Новгороде этот процесс тоже уже начался.

ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТА ГУМАНИТАРНЫХ НАУК АЛЕКСЕЙ РУТКЕВИЧ

Чем вызвана необходимость реформы?

Когда открылся факультет философии, то очень быстро стало понятно, что в системе «4+2» (бакалавриат + магистратура) кафедры не играют той роли, которую они играли в советской системе высшего образования. Кафедры советской поры – это выпускающие кафедры, на которых происходит специализация старшекурсника, прохождение практики на предприятии и т.п. Советская пятилетняя модель была списана с инженерных школ Германии и успешно работала в Советском Союзе на определённом этапе. Сегодня, в условиях массового высшего образования, она неработоспособна. В шестидесятые годы на дневные отделения поступало 15% выпускников школ, а включая вечерние и заочные – 20%. К концу брежневской эпохи этот показатель вырос примерно до 25%, а сейчас он составляет, наверное, 75–80%. И на старших курсах, когда якобы должна происходить специализация, никакой специализации в действительности не происходит, всё это фикция, потёмкинские деревни. Поэтому реформа нужна.

Кто-то держится за систему кафедр – привычная управленческая модель. Но я сторонник этой реформы именно потому, что кафедры умерли. Можно было оставить факультеты как есть или объединять, но кафедры необходимо было ликвидировать. Они не функциональны: никаких выпускных квалификационных работ по кафедрам нет, специализацию даёт магистратура.

А для того чтобы ликвидировать кафедры, имеет смысл выстраивание более высокого этажа, когда минимальной структурной единицей становится департамент.

Какие изменения влечёт за собой трансформация факультетов в мегафакультеты?

Факультет философии и до этой реформы функционировал, по сути, как мегафакультет, на котором помимо факультета философии существовали отделения культурологии и востоковедения. Факультет и отделения были реально независимыми подразделениями, а я просто совмещал функции руководителя факультета философии и руководителя мегафакультета. Поэтому для меня в этой модели нет ничего принципиально нового; мне очевидно, что на практике она нормально работает.

Другое дело, как эта реформа проводится в жизнь: кого с кем объединяют, сколько денег дают и т.д. Я, например, до сих пор не знаю, какой у меня будет штат, какой персонал мне положен, как мне людей нанимать на работу, какие деньги они будут получать и т.д. Вызывает вопросы и принцип объединения некоторых факультетов.

Какие особенности нужно будет учесть при реорганизации факультета философии?

Первая проблема – это финансы. Раньше действовала формула: 35% того, что факультет заработал, остаётся на факультете. Теперь будет менее 20%. На прежнем факультете философии зарабатывали востоковеды; философы и культурологи собирают мало платных студентов. На иностранные языки, на филологию и лингвистику придёт больше людей, но этого всё равно будет мало. А большое количество преподавателей? А расходы на науку и международные связи? Просто не будет хватать денег.



Ещё одна проблема в том, что в Вышке проходит одновременно несколько реформ. Одна – смена базовых учебных планов, другая – введение учебных офисов, третья – укрупнение факультетов. И все они накладываются друг на друга, что создаёт некоторый хаос. На мой взгляд, можно было спокойно год подождать и начинать потихоньку выстраивать новые связи; лучше обсуждать, кого с кем объединять, и тщательнее проработать вопрос с помещениями. А сейчас историки, которые войдут в состав факультета гуманитарных наук, останутся в своём здании на Петровке. Только недавно съехали востоковеды. Даже у ординарных профессоров в здании на Старой Басманной нет кабинетов, не говоря уже о прочих профессорах и доцентах.

ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК Олег Замулин

В ЧЁМ ЦЕЛЬ ЭТОЙ РЕФОРМЫ?

Цель реформы в улучшении управляемости вуза. Вышка стала большим университетом, появилось много факультетов, управлять всей структурой из центра стало довольно сложно. Отсюда естественным образом появилась идея децентрализовать управление и сгруппировать небольшие факультеты в несколько крупных подразделений (мегафакультеты).

Важным преобразованием явилось даже не столько укрупнение факультетов, сколько разделение функций управления внутри мегафакультетов между департаментами и образовательными программами. Это разделение, в частности, исключает такую ситуацию, когда дисциплина ставится в учебный план с единственной целью – обеспечить нагрузку какого-то преподавателя. Таким образом, учебные планы становятся более сбалансированными, а департаменты вынуждены вести кадровую политику с учётом запросов программ.

В ЧЁМ НЕДОСТАТКИ НОВОЙ СИСТЕМЫ?

Сложность, которая подчёркивалась с самого начала, ещё при разработке этой системы, – принципы коммуникации между департаментами и образовательными программами.

Программа инициирует привлечение преподавателя на чтение дисциплины, но департамент может отказать (например, на основании того, что этого сотрудника уже привлекли к преподаванию другой дисциплины). Финальное решение о том, кто что преподаёт, принимает департамент. В идеальном случае преподаватель, департамент и программа договариваются об оптимальном решении, но это в идеальном случае; естественно, здесь неизбежны различные трения. С этой точки зрения реформа ещё требует отладки.

КАКОВА СПЕЦИФИКА РЕФОРМЫ НА ФАКУЛЬТЕТЕ ЭКОНОМИКИ?

Из факультета экономики мы превращаемся в факультет экономических наук, что подчёркивает разнонаправленность нашей деятельности. Однако в плане укрупнения факультет экономики будет подвержен минимальным изменениям, поскольку он уже в силу своих размеров является мегафакультетом. Мы не будем объединяться с какими-то другими факультетами, просто некоторые подразделения войдут в состав факультета экономических наук в статусе ассоциированных. Они сохранят свою автономию, поэтому их присоединение не должно иметь столь радикальных последствий, как, например, на факультете социальных наук, образуемом из четырёх ранее самостоятельных факультетов.

Кроме того, переход к департаментской структуре на нашем факультете уже начал происходить два года назад – в этом смысле мы были пионерами. И поскольку мы были первыми и у нас не было уверенности в том, как новая система будет работать, мы решили на той стадии сохранить ранее существовавшие кафедры в составе более крупных департаментов. Во-первых, из соображений элементарной осторожности. А во-вторых, многие коллеги по традиции ассоциировали себя именно с кафедрами как с некими мини-сообществами.

На нашем факультете более двадцати кафедр, но все основные административные функции уже перешли от кафедр к департаментам, поэтому принципиальной необходимости в их сохранении как структурных подразделений нет. В силу этих причин решением учёного совета НИУ ВШЭ кафедры на факультете будут упразднены в марте 2015-го года. Более того, так как новое Положение о факультете предполагает возможность создания более гибких проектных групп со схожими функциями, мы, скорее всего, будем экспериментировать с этой формой организации небольших коллективов.

КАКИЕ ЗАДАЧИ ВАМ ЕЩЁ ПРЕДСТОИТ РЕШИТЬ В СВЯЗИ С ЭТОЙ РЕФОРМОЙ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ?

Преобразование факультетов в мегафакультеты ещё не завершено, и официально факультет экономики пока не превратился в мегафакультет экономических наук. Нам предстоит присоединить к себе ассоциированные подразделения, которые, как я уже говорил, сохраняют свою автономию. Как это будет работать, пока до конца не ясно. Наша задача – выработать соответствующие процедуры и правила.

Кроме того, нам предстоит отладить управление образовательными программами. Но к этой реформе мы также готовились последние два года, поэтому для нас она не будет неожиданной, определённый задел у нас есть. ■

Выпускается НИУ ВШЭ.

Редактор Алексей Огнёв. Материалы подготовлены при участии Анны Шестаковой. Иллюстрации Василия Храмова.

Контакты: okna@hse.ru, (495) 621-4514.

Подписаться на рассылку можно здесь: <http://okna.hse.ru/subscribe> Дата выпуска: 29.01.2015