



НОВЫЕ ЛАБОРАТОРИИ ВЫШКИ

К концу года принято подводить итоги, и конкурс на создание международных лабораторий не стал исключением. Двадцать заявок прошли международную экспертизу, и по итогам было выбрано пять победителей. Это значит, что с начала 2017 года в нашем университете появится пять новых международных лабораторий.

- Лаборатория «Суперкомпьютерное атомистическое моделирование и многомасштабный анализ». Зарубежный руководитель – Андрей Калинин, Школа горнорудного дела Нанта, Франция, российский руководитель – Генри Норман.
- Лаборатория «Конвергентные процессы в истории языка». Зарубежный руководитель – Джоана Николс, Университет Беркли, США, российский руководитель – Нина Добрушина.
- Лаборатория «Население и здоровье». Зарубежный руководитель – Владимир Школьников, Институт Макса Планка, Германия, российский руководитель – Евгений Андреев.
- Лаборатория «Байесовские методы и глубинное обучение». Зарубежный руководитель – Нови Квадрианто, Университет Сассекса, российский руководитель – Дмитрий Ветров.
- Лаборатория исследований русско-европейского интеллектуального диалога. Зарубежный руководитель – Леонид Люкс, Католический университет Айхштетт-Ингольштадт, российский руководитель – Владимир Кантор.

Поздравляем победителей! В ближайших выпусках мы обязательно расскажем об этих новых командах, их планах и о том, что изменится в Вышке с их появлением.

А впереди – подведение итогов конкурсов Научного фонда, которое тоже состоится в декабре. Следите за объявлениями!

Мария Юдкевич,
проректор НИУ ВШЭ ■



ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АКАДЕМИЧЕСКИХ НАДБАВКАХ НИУ ВШЭ

2 декабря на заседании Ученого совета НИУ ВШЭ была принята новая редакция Положения об академических надбавках.

Новая редакция учитывает принятые в прошлом году поправки, вводимые с 2017 года, и определяет условия назначения надбавок и требования к публикациям на ближайшие два года.

К числу основных изменений можно отнести следующие:

1. В случае подачи статей в российских журналах, не индексируемых международными базами научного цитирования (WoS/Scopus), в заявке должна присутствовать хотя бы одна статья из «Списка журналов, которые учитываются на надбавку 1-го уровня» (прежнее название – «Список ведущих российских журналов»).
2. Увеличены балмы за статьи из «Списка журналов, которые учитываются на надбавку 1-го уровня».
3. Расширен перечень типов публикаций, за которые может быть установлена надбавка 3-го уровня, за счет добавления статей в ведущих журналах (magazines) по международным отношениям (определяемых на экспертной основе).
4. Уточнен перечень типов публикаций, надбавка 3-го уровня за которые устанавливается на 2 года.

Сотрудникам, планирующим подавать заявку на академическую надбавку, стоит проверить наличие в базе портала всех необходимых публикаций и сведений о них. Кампания стартует в середине февраля 2017 года.

С перечнем вносимых изменений и полным текстом Положения об академических надбавках на 2017 год можно ознакомиться по ссылке: https://www.hse.ru/science/scifund/bonus_info_2017.

По вопросам, связанным с подачей материалов, вас могут проконсультировать в Управлении академических исследований: Чурикова Ольга Андреевна (ochhurikova@hse.ru) или Поляк Елена Михайловна (epolyak@hse.ru), тел.: (495) 621 1445 *14067, 14068. ■

ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: КАК СОЗДАТЬ СРЕДУ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛЮДЕЙ И УНИВЕРСИТЕТА

10 лет назад в Высшей школе экономики было положено начало реализации программы кадрового резерва университета. Юбилейный 2016 год позволил не только подвести итоги первого десятилетия, но и организовать площадку, где российские коллеги обсудили самые разные подходы к созданию в университетах условий для развития и реализации талантливых сотрудников.

Об основных итогах программы кадрового резерва Вышки и результатах II Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» **«Окнам роста»** рассказала советник проректора **Татьяна Ишмуратова**.

О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ И ЗАМЫСЛЕ II ВСЕРОССИЙСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «КАДРОВЫЕ РЕЗЕРВЫ УНИВЕРСИТЕТОВ»

Сегодня дискурс академического сообщества от обсуждения необходимости повышения международной конкурентоспособности российских университетов и актуальности продвижения в глобальных университетских рейтингах смещается в сторону обсуждения способов решения этих задач.

Особое значение в этой ситуации начинает приобретать поиск институциональных механизмов, ориентированных на развитие человеческого капитала университетов.

Одним из таких механизмов являются специальные программы, направленные на развитие молодых преподавателей и исследователей, менеджеров образовательных программ, управленцев, университетских администраторов и др.

В Высшей школе экономики такая программа была запущена 10 лет назад, когда в 2007 году из 24 молодых преподавателей впервые была сформирована группа высокого профессионального потенциала (кадровый резерв университета). В 2009-м к программе присоединились коллеги из филиалов, в 2010-м – научные сотрудники, а в 2015-м – университетские администраторы. Сегодня ее выпускники составляют значимую часть университетского сообщества¹ (16% ППС, 11% НС), а 15% из них занимают административно-управленческие должности².

Дизайн программы специально сделан так, что, с одной стороны, она включает в себя целый комплекс как материальных, так и нематериальных инструментов поддержки профессионального становления молодых коллег, а с другой – задает обязательные показатели результативности ее участников. Системная работа с группой высокого профессионального потенциала сыграла и продолжает играть значимую роль в формировании нового поколения, ориентированного на высокие академические результаты, и становлении организационной культуры Вышки.

В ситуации постоянной трансформации университета программа кадрового резерва тонко реагирует на происходящие изменения и остается гибкой в своем дизайне. Постоянный поиск новых инструментов поддержки развития сотрудников привел нас к диалогу с коллегами из других университетов. В 2014 году мы провели первую конференцию «Кадровые резервы университетов», которую

посвятили обсуждению подходов к реализации программ кадровых резервов в российских университетах. На второй конференции, прошедшей в 2016 году, был представлен уже более широкий спектр университетских практик, направленных на развитие человеческого капитала. Речь шла как о программах развития определенных категорий сотрудников, так и о способах привлечения в вузы специалистов из индустрии, о построении новых исследовательских команд, форматах сотрудничества с зарубежными учеными, появлении в университетах новых профессиональных групп, а также об эффективном контракте, конкурсных механизмах, рейтингах, значимости академической этики, формировании организационной культуры и сохранении преемственности поколений в науке и образовании.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ РЕЙТИНГОВОЙ ЛИХОРАДКИ

Мария Юдкевич, проректор НИУ ВШЭ

Выступление на конференции Марии Юдкевич было посвящено феномену так называемой рейтинговой лихорадки, который стал нервом второй конференции.

«Попытки создать университеты мирового класса предпринимаются сегодня не только в России, но и в целом ряде стран. Степень продвижения университетов в глобальных рейтингах позволяет правительствам государств определять лидеров и целенаправленно инвестировать ресурсы. В большинстве европейских университетов рейтинги играют важную роль в определении институциональных стратегий, в большей или меньшей степени они влияют на различные университетские процессы, на принятие решений потенциальными студентами, партнерами и сотрудниками», – отметила Мария Юдкевич.

По ее словам, явление рейтинговой лихорадки можно охарактеризовать как сведение (или замещение) содержательной задачи построения университета к задаче формального продвижения в глобальных университетских рейтингах. Проректор Вышки перечислила следующие факторы, которые, на ее взгляд, способствуют появлению взрывного интереса к рейтингам. Во-первых, это отождествление рядом университетов двух новых для них повесток – ориентации на научные исследования и продвижения в рейтингах. Университеты, которые изначально имели сильную исследовательскую культуру, этому подвержены меньше. Во-вторых, таким фактором может считаться жесткая привязка ресурсов к продвижению

¹ С 2007 по 2015 год в программу кадрового резерва университета были зачислены 798 молодых преподавателей, научных сотрудников, студентов и аспирантов. За этот период программу окончили 489 резервистов, 416 (85%) из которых продолжают работать в университете.

² Задача подготовки в области управления специально не ставилась.

в рейтингах, как, например, в Программе повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов «5-100». Третий фактор – это взаимодействие с государством, основным источником финансирования и заказчиком результата, часто – в краткосрочной перспективе.

«В ситуации рейтинговой лихорадки возникает ряд новых вызовов, – отметила Мария Юдкевич. – Среди них необходимость постоянной корректировки требований к кадровому ядру университета, преподавателям, исследователям и администраторам, сохранение баланса между измеримыми количественными показателями и неизмеряемыми или плохо измеряемыми качественными показателями (не все измеряемое важно, но не все важное поддается измерению). Важно также сохранить институциональную целостность и донести до коллег, что, являясь представителями разных дисциплин, они вносят разный вклад в продвижение в рейтингах, но одинаково значимый вклад в развитие университета. Еще один негативный эффект заключается в том, что рейтинги начинают формировать символические барьеры между академиками и администраторами, выраженные в том, что формально администраторы заинтересованы в рейтингах больше, нежели академики. В реальности это не так; это лишь вопрос восприятия. Но нам нужно думать, как это преодолеть».

Создавать среду, благоприятную для развития людей и университета

Вадим Радаев, проректор НИУ ВШЭ

Особенностью Высшей школы экономики являются постоянные изменения. Откуда берутся эти изменения? Зачем они нужны? И как ими управлять? На эти вопросы ответил в своем выступлении Вадим Радаев.

«Кадровая политика является ядром университетской политики, а главным активом университета являются его сотрудники. Для того чтобы привлечь, воспитать, удержать лучших из них, необходимо создать мобилизующую среду, благоприятную для развития как отдельных людей, так и всего университета. Базовой характеристикой такой среды являются постоянные изменения. С одной стороны, меняются задачи развития, на которые мы ориентируемся, зафиксировать их сразу идеально невозможно. С другой стороны, меняются университетские правила. Любые наши формулировки неполны и несовершенны, и даже близкие к идеальным не будут работать в неподготовленной среде.

Устойчивость этому движению придает наличие некоторых общих принципов, из которых люди, считающие себя людьми университетскими, исходят. В первую очередь корневой деятельностью университета является исследовательская деятельность. Академическая деятельность глобальна, она имеет национальную специфику, но не имеет границ, ее содержание определяется академиками автономно. По природе своей университет представляет собой гибридную организацию, сочетающую разные виды деятельности. Необходимо достигать баланса и не допускать ущерба ни одной из них. Каждый академический сотрудник должен сочетать исследовательскую, преподавательскую и организационную работу, а также соблюдать академическую этику».

Схема управления изменениями в университете, по мнению Вадима Радаева, выглядит следующим образом. Устойчивые принципы позволяют определять инструментальные задачи, корректировать эти задачи, продвигаясь в понимании своего движения, и подстраивать правила, постепенно переходя от простых к более сложным и специфицированным. При этом в каждый момент правила и их инфорсмент должны быть четкими и прозрачными. Помимо этого, необходимо создавать стимулы, помогающие коллегам двигаться в нужном направлении и постоянно повышать планку.

Как привлечь в университет специалистов из индустрии?

Университеты сегодня перестают быть автономными организациями, задачи повышения качества образовательных программ и открытия новых направлений исследований требуют привлечения в вузы специалистов из индустрии.

К примеру, решая ситуацию дефицита специалистов (даже самым сильным выпускникам университетов, имеющим хорошие теоретические знания, для работы в наукоемких компаниях требовалась дополнительная полугодовая подготовка в области программирования), компания «Яндекс» инициировала создание в Высшей школе экономики факультета компьютерных наук. Об этом участникам конференции рассказали HR-директор «Яндекса» Елена Бунина и декан факультета Иван Аржанцев. Первый набор на бакалаврскую программу «Прикладная математика и информатика» состоялся в 2014 году, и уже в 2016-м проходной балл на нее составил 294/310. Почему эта программа оказалась такой востребованной? С одной стороны, она предполагает серьезную теоретическую подготовку, с другой – является практико-ориентированной. На первом и втором курсах студенты изучают базовые курсы и занимаются проектной работой, которая предполагает изготовление работающего программного продукта. С третьего курса начинается специализация с активным участием компании. Найти специалистов, которые могут вести программирование на таком уровне, как это требуется в «Яндексе», можно в «Яндексе». Для этого в университете были созданы возможности привлечения специалистов из «Яндекса» на небольшую занятость при сохранении основной работы в компании.

В академический совет программы входят представители «Яндекса», профессора Высшей школы экономики, российских академических институтов и зарубежных университетов.

Как рождаются новые научные коллективы и как сохраняется преемственность поколений в науке и образовании?

Встреча с руководителями и представителями международных научных лабораторий Вышки – Валерием Гриценко, главным научным сотрудником Лаборатории алгебраической геометрии и ее приложений, Еленой Шакиной, заведующей Международной лабораторией экономики нематериальных активов, Ольгой Драгой, заведующей Научно-учебной лабораторией нейролингвистики, и Анной Алмакаевой, заместителем заведующего Лабораторией сравнительных социальных исследований, – продемонстрировала целый ряд подходов к построению новых исследовательских команд и возможных моделей организации научной деятельности. Это победы в конкурсах мегагрантов и конкурсах на создание международных лабораторий в университете, тесное сотрудничество с факультетами, сотрудничество с ведущими учеными и российскими выпускниками зарубежных PhD-программ, включение в научные исследования студентов бакалавриата, тьюторская поддержка и др.

О «последовательных цепочках учителей» и о том, как обеспечивается преемственность поколений на примере математической школы, рассказал коллегам Сергей Ландо, профессор факультета математики Высшей школы экономики.

Помимо перечисленных докладов, в рамках конференции прошла еще целая серия интересных встреч и событий. Большой интерес у гостей Вышки вызвал доклад проректора Сергея Рощина о формировании в нашем университете новой профессиональной группы – менеджеров образовательных программ. Индивидуальными историями профессионального развития поделились молодые коллеги из ТГУ, ИТМО и ВШЭ. В течение двух дней работали тематические секции, где специалисты из разных университетов обменивались успешным опытом и интересными прецедентами практик, направленных на развитие сотрудников.

Более подробно с материалами II Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» можно ознакомиться здесь:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLAMkBg-TRmgI063WBXhhP_Fc4H3U1r30

Проведение следующей конференции запланировано на 2018 год.



В своей сегодняшней колонке Александр Павлов, доцент факультета гуманитарных наук, делится мнением о том, как изучение опыта коллег может помочь преподавателям в повышении качества их работы.

ЭТО РЕАЛЬНО РАБОТАЕТ

Хотя в отечественных национальных исследовательских университетах существенный акцент делается на научной сфере деятельности кадрового ресурса, наверное, не стоит забывать, что даже исследовательские университеты все еще остаются университетами. То есть преподавание в них никто не отменял.

В этом отношении для преподавателей, как бы цинично это ни прозвучало, не столь важно, насколько они успешны как ученые. Важнее совершенствовать свои педагогические навыки, вместо того чтобы (как это нередко бывает в высшей школе), отработав и закрепив материал, останавливаться в развитии и читать лекции по желтым листкам, которые едва ли не старше слушателей.

Ясно, что нельзя останавливаться на достигнутом и нужно идти дальше. Поэтому стоит обсудить, как этого можно добиться, что и как должно быть для этого сделано. Если кто-то скажет, что в Высшей школе экономики все относительно хорошо, я соглашусь. Здесь преподаватели, насколько мне известно, стараются держать себя в тонусе.

Чего нельзя сказать о некоторых других университетах. Чтобы не быть голословным, хочу вспомнить несколько случаев из своей университетской жизни. Например, когда я учился на первом курсе, нам читал лекции один уважаемый преподаватель. К несчастью, на тот момент он был уже в возрасте и потому забывал, какую тему обсуждал с ребятами, а какую – нет. По этой причине три первые прочитанные им лекции были на одну и ту же тему, рассказанную одними и теми же словами. Конечно, запомнилось нам все очень хорошо, но все же третий раз был лишним. Но это экстремальный пример. Вот другой.

Еще один профессор во время лекций любил одну и ту же шутку (это мы, кстати, уже обсуждали в [январском номере «Окон рота»](#) этого года). Когда рядом с ним летала муха, он показывал на нее пальцем и говорил: «О! Американский шпион». Мог раза три за лекцию так пошутить про американского шпиона. Мой товарищ всегда отмечал, что эта шутка и сама по себе не очень удачная, а при многократном повторе она становится провальной. В конечном итоге получалось, что студенты после лекции только и вспоминали «американского шпиона».

Ситуацию можно было бы спасти элементарно – подсказать, что этой заготовленной шуткой не нужно злоупотреблять. Но кто это мог сказать уважаемому профессору? Студенты? Им нельзя! Другие преподаватели? А как они про это узнают?

Теперь представьте себе, что кто-нибудь из коллег мог заглянуть на лекцию к профессору. Но в университете, где я учился, среди преподавателей было не очень принято посещать лекции друг друга. Так все и преподавали – кто во что горазд. Во всяком случае, в период моей учебы.

А теперь расскажу про Высшую школу экономики.

Кажется (боюсь соврать), году в 2011-м к нам на факультет философии пришел работать мой добрый друг и коллега Александр Владимирович Марей. Сам он – известный историк, поэтому ему нужно было освоиться в философии в частности и в наших университетских правилах преподавания в целом. Знаете, что он сделал первым делом?

Во-первых, он активно приглашал к себе на занятия всех коллег, кто мог быть в этом заинтересован, меня в том числе. Я, конечно, ходил, и мы потом плодотворно обсуждали те две лекции, которые я посетил. Во-вторых, он не просто ходил на лекции и семинары к другим преподавателям, но едва ли не прослушал несколько курсов целиком – просто для себя.

Еще один мой друг Сергей Левин, который работает в питерском кампусе НИУ ВШЭ, в прошлом году и сам посещал занятия коллег, и приглашал на свои пары других преподавателей. После чего они обсуждали частные практики педагогического процесса.

В результате такой работы минимизируются риски систематических сбоев в педагогическом процессе. И крайне важно, что происходит все это по взаимной инициативе, согласию и крайне доброжелательно.

Плюсы этой практики очевидны. Вот почему хотелось бы, чтобы в нашем университете такая практика укоренялась и распространялась.

Так, некоторое время назад, заинтересовавшись, я поехал на выездной семинар НИУ ВШЭ, где сотрудники обсуждали систему реер-review, когда преподаватели посещают занятия друг друга и обмениваются опытом. Разумеется, кое-кто говорил об этой идее с незначительным скепсисом. Но никто, кажется, не спорил с тем, что эта вещь хорошая и важная.

Так вот, лично мне кажется, что эта система, будь она введена и в каком бы виде она ни была введена, сослужит добрую службу нашему университету, став неплохим стимулом для взаимной помощи преподавателей. Но даже если этого и не произойдет, давайте все же будем находить возможности посещать занятия друг друга, скажем системе реер-review в преподавании «Да». Поверьте, это реально работает!

Выпускается НИУ ВШЭ. Редактор Алексей Поляков.

Материалы подготовлены при участии Владимира Селивёрстова. Художник Василий Храмов.

Контакты: okna@hse.ru, (495) 621-4514. Подписаться на рассылку можно здесь: <http://okna.hse.ru/subscribe>

Дата выпуска: 21.12.2016.