



В ОЖИДАНИИ НОБЕЛЯ

Интересно, представителем какой дисциплины будет первый вышкинец – выпускник, преподаватель или исследователь – получатель Нобелевской премии? Сегодня этот вопрос многим покажется не менее диким, чем 20 лет назад звучали бы вопросы о том, сколько выпускников Вышки окончат программы лучших аспирантур мира и станут профессорами ведущих университетов, из скольких десятков стран у нас будут учиться студенты или появятся ли статьи нашего университета на страницах журнала Nature.

На днях в Москве выпал первый снег. Это явная примета приближающейся церемонии вручения премии «Золотая Вышка». Скоро начнется сбор предложений: как всегда, мы будем отмечать работу тех, благодаря кому находятся деятельные ответы на самые смелые и дикие вопросы, кто делает нашу жизнь ярче и теплее, чьими достижениями мы по праву гордимся. Номинируем на Самую Важную премию университета мы сами – сотрудники и студенты Вышки. А значит, если мы не увидели достойного человека в списке кандидатов, в наших силах исправить эту несправедливость, выдвинув такого коллегу в число претендентов и рассказав другим о всем том хорошем, что мы часто думаем про человека, но не находим повода сказать.

Какой станет Вышка завтра? Сегодня на страницах «Окон роста» о сегодняшней Вышке, о стоящих перед ней вызовах и перспективах, о планах на будущее размышляет ректор ВШЭ Ярослав Кузьминов.

Мария Юдкевич,
проректор НИУ ВШЭ ■

ОЦЕНКА ПУБЛИКАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

Приближается очередная кампания по оценке публикационной активности (ОПА) научных работников и преподавателей НИУ ВШЭ. В 2019 году, как и годом ранее, ОПА будет проводиться на основе информации, внесенной самим сотрудником в базу корпоративного сайта Вышки, поэтому важна роль своевременного обновления информации на личной странице. Для добавления новой публикации необходимо заполнить карточку публикации. Не забудьте поставить галочку в поле «Вы планируете участвовать с этой публикацией в академических кампаниях (академические надбавки, ОПА...)?» Как только публикация появится в базе портала, она отправится на процедуру верификации, которая может занять до 30 дней. Подробности о процессе верификации – на инфосхеме во вложении к настоящему выпуску.

В ОПА оцениваются научные работы, опубликованные за два полных года, предшествующих году проведения оценки, и часть года проведения оценки (до 1 ноября). Обращаем внимание на обязательность корректной аффилиации с НИУ ВШЭ во всех публикациях (исключение делается для работ, опубликованных на первом году работы в НИУ ВШЭ).

Несмотря на автоматизацию процессов оценки публикаций, окончательные решения о соответствии или несоответствии публикаций работника критериям оценки публикационной активности в декабре примет общеуниверситетская комиссия.

Всю информацию, связанную с оценкой, можно найти здесь: <https://www.hse.ru/science/our/evaluation>.

В случае возникновения общих вопросов можно обращаться к координатору ОПА Дмитрию Дагаеву (ddagaev@hse.ru).

Вопросы по верификации отдельных публикаций и отнесению их к той или иной категории можно задать Ивану Ощепкову, начальнику отдела верификации публикаций (verification@hse.ru). ■

БОЛЬШОЙ УНИВЕРСИТЕТ: ИНТЕРВЬЮ С РЕКТОРОМ ЯРОСЛАВОМ КУЗЬМИНОВЫМ. Часть 1

Из проекта Программы развития понятно, что Высшая школа экономики продолжит расти в ближайшие десять лет. То есть будут приумножаться студенты, лицеисты, магистранты, аспиранты, будет больше факультетов, лабораторий, институтов. Каким образом Вышке практически всегда удавалось расти невзирая на внешние обстоятельства, с чем будет связан этот рост в ближайшее время и как он отразится на сотрудниках университета, рассказывает ректор НИУ ВШЭ **Ярослав Кузьминов**.

Действительно, мы стали не просто большими, а очень большими для России. В мире не так мало университетов, где обучается больше 40 тысяч человек, но для нашей страны это редкость. По-моему, в РАНХиГС учится больше, но в академии несколько десятков региональных филиалов, а в Вышке всего три. По разным параметрам ВШЭ входит в топ-3 отечественных университетов, это непривычно и для тех, кто вовне, и для тех, кто внутри. Размеры Вышки постоянно обсуждаются в последние несколько лет. На самом деле мы еще больше – 41,5 тысячи студентов-очников, тысяча аспирантов, 2 тысячи лицеистов, более 30 тысяч слушателей программ дополнительного образования.

Для университета это постоянный вызов – обеспечивать рост качества при быстром росте количественных параметров.

Часто раздаются голоса: Надо бы остановить рост, он мешает развитию университета...

Не надо забывать, что главная задача ВШЭ, как и любого государственного университета, – это создавать человеческий капитал России, точнее – его интеллектуальный сегмент. По всем существующим измерениям, выпускники Вышки являются лидерами, имеют одну из самых больших образовательных премий, пользуются высоким спросом у лучших работодателей. Если нам удалось за 10 лет удвоить выпуск – мы удвоили вклад в экономику России, в ее рост, в создание инноваций. И да, мы не отказываемся от дополнительных студентов, но только в тех направлениях, где мы достаточно обеспечены кадрами, и в тех случаях, когда мы видим, что качество вновь принятых выше, чем в прошлом году. Я даже не говорю о бюджетных местах, но средний балл платников в этом году – 84 из 100.

Во-вторых, развитие не бывает без дополнительных ресурсов. А они привлекаются только через расширение рыночной ниши. К сожалению, реальность нашей страны такова, что гранты и средства по целевым программам («5-100» и другие) приносят сейчас только 5,6% доходов университета. Остальные средства на развитие приходится зарабатывать.

Но все сказанное не означает, что у нас есть установка или планы на рост численности.

В действующей программе (2009-2020) не был запланирован рост как отдельный показатель, но тем не менее мы выросли в два раза, и это произошло естественно.

Во-первых, это структурный рост – за счет создания факультетов, институтов по новым для ВШЭ направлениям. Здесь мы успешно росли, потому что мы ни разу не планировали рост как таковой. Можно сказать, мы все время росли органически. К нам приходили те, кто явно нам что-то добавлял, чем-то обогащал нас. Запланировать такое невозможно. Потому что если тех или иных людей, те или иные команды мы можем увидеть за пять лет и начать планировать, что они к нам присоединятся, то возникает вопрос: а почему бы им сейчас не присоединиться? Нет, структурный рост ВШЭ никак не запланирован.

Запланирован естественный прирост университетского населения, исходя из набора 2017-2019 годов. В эти годы мы для наиболее крупных кампусов, московского и питерского, вышли на модель «1+2», то есть на одного бюджетного студента мы принимаем двух контрактных.

Мы серьезно увеличиваем прием контрактных студентов из дальнего зарубежья. Вышка – один из тех университетов, кто может достаточно быстро увеличить прием иностранцев и вести обучение на английском языке. Можно увидеть, что за последнее время прием иностранцев рос на 30-35% в год. Предполагаем, что это даст еще дополнительно 5 тысяч студентов к 2030 году.

Но качественной разницы между 40 и 50 тысячами студентов нет. Можно сказать, что до 2030 года мы планируем сохранить сложившуюся модель университета в части числа студентов и слушателей традиционных форм обучения.

Зато мы видим тенденции, позволяющие прогнозировать рост университета в совершенно новых формах, отличных от тех, к которым мы привыкли. Вышка – самый крупный провайдер онлайн-курсов в России и один из самых крупных в мире. Мы занимаем, кажется, 7-е место в Coursera. Предполагаем, что процесс внедрения онлайн-курсов в ткань образования продолжится. В России в силу наличия большой сети университетов во всех регионах он будет принимать формы «смешанного обучения» (blended learning), когда «чужой» MOOC дополняется «своими» семинарами и экзаменами. Если университет-провайдер берется гарантировать качество нескольких взаимосвязанных учебных курсов или даже целых образовательных программ, это так называемая сетевая программа.

ВШЭ-2030, как нам сейчас представляется, – это примерно то же самое ядро собственных студентов (рост на 20% за 10 лет) плюс сопоставимое число студентов на сетевых программах ВШЭ с другими вузами и примерно полмиллиона «сетевых» слушателей MOOC и других цифровых продуктов Вышки.

Как видите, это на порядок больше студентов, получивших свою степень. Уже сейчас онлайн-слушателей, получивших сертификат ВШЭ, около 80 тысяч, уже больше, чем офлайн-студентов.

Но образовательное влияние ВШЭ будет больше. У нас порядка 800 тысяч человек в год записываются на МООС, а на следующий год мы ожидаем, что их будет миллион, и из них сегодня только 50 тысяч получают сертификат. Я уже в одном интервью для «Коммерсанта» говорил, что это совершенно нормально. Потому что вы в библиотеке ходите, перебираете книги, например, и никто же не сходит с ума, что эту книгу столько-то раз взяли, а прочитали только несколько глав. Не каждую книгу, которую вы берете в руки, вы в итоге дочитываете. Точно так же и с онлайн-курсами. Я думаю, что распространение онлайн-курсов дойдет до того, что у нас будет очень большой мягкий ореол воздействия. Соответственно, за этим должно что-то вырасти: новые практики, новые студенты, новые преподаватели, которые поддерживают сетевую активность.

С масштабом университета связаны многие вызовы. Большие университеты в том числе сложнее управляются. Можно также вспомнить эссе Георга Зиммеля «Большое города и духовная жизнь»: человек в большом городе начинает постепенно терять себя и перестает чувствовать себя частью этого города, становится одиноким, физическая близость и скученность ему подобных только подчеркивают духовную отдаленность, при огромном масштабе этого города человеку трудно приобрести значение, он испытывает отчуждение от того, чем занимается. Видите ли вы какие-то вызовы, связанные с тем, что Вышка – большой офлайн-университет? И не рискуют ли люди, которые находятся внутри этого университета – ученые, преподаватели, администраторы, аспиранты, студенты, – затеряться в нем, как в большом городе?

Я бы поспорил с идеей о том, что город порождает отчуждение. В деревне уровень отчуждения может быть гораздо выше, чем в городе, потому что там на порядок меньше возможностей найти соответствующего себе интеллектуального собеседника. Деревня «снимает отчуждение», навязывая человеку предустановленные формы деятельности и общения, это на всем протяжении истории было противоположно свободе. Поэтому мне кажется, что это просто такая красивая теоретическая конструкция, связанная с переходом от малых городов к крупным, где возрастает анонимность, где ты ежедневно сталкиваешься с людьми, которых ты не знаешь. Однако Зиммель не доказал, что это плохо, более того, он писал о возрастающей индивидуальной свободе жителей больших городов. У него просто была установка на то, что большой город порождает специфические проблемы и он хуже в сравнении с той общиной, где все друг с другом знакомы и здороваются.

В этом отношении я предпочитаю говорить о вызовах величины университета как о совершенно инструментальных вещах, которые мы видим и понимаем. Первый вызов – это цепочка управления, где теряются сигналы. И ответы здесь очень простые. Их, собственно говоря, два. Первый ответ классический: необходимо передавать полномочия профессиональным сообществам. Мы этим занимаемся уже последние лет пять, начиная с создания мегафакультетов. Почему мы не могли этого делать в 2000 году или даже в 2010-м? Потому что, честно скажу, мы не вполне тогда доверяли качеству наших профессиональных сообществ. На тот момент у нас меньшинство людей являлись не просто академически активными,

а живущими в глобальном научном сообществе, предъявляющими друг другу и самим себе требования, чтобы то, чем они занимаются, являлось реальной наукой, а не провинциальной имитацией. Я думаю, что сегодня нашим по-настоящему большим достижением можно считать то, что мы преодолели опасность провинциализма. У нас уже большинство людей на факультетах – это профессионалы, включенные в глобальное сообщество, они руководствуются соответствующими ценностями и могут не только сами себя контролировать в части качества исследований и преподавания, но и сами собой управлять в части ресурсов и развития. Вопрос в том, чтобы они хотели собой управлять, инвестировать свое время, свои нервы, – вот это пока не достигнуто. Но коллеги себя уже могут контролировать, значит, мы можем в возрастающей степени передавать туда ресурсы, права на принятие решений и так далее. Вот политика передачи полномочий вниз, на мегафакультеты, в департаменты, школы, она как раз и будет основным управленческим вызовом для нас в ближайшие 5-10 лет. И я подчеркиваю, что это только продолжение того, что мы начали лет пять назад.

Почему это мегафакультеты, а не департаменты, не маленькие факультеты, которые были раньше? Это связано просто с ощущаемым всеми дефицитом академических коллег, которые были бы сильными менеджерами. Управленческий капитал в университетах традиционно слабый: многие люди оттгиваются в сектора, где вознаграждение менеджеров на порядок выше, чем в университете, согласований меньше, свободы больше. Почти 20 лет нашего существования мы исходили из того, что у нас только одна управленческая команда, но сейчас мы заняты поиском, формированием и поддержкой команд следующего уровня, и это серьезный вызов. Пока не на каждом факультете это получается.

Удается ли Вышке сохранять свой уровень – иметь лучших преподавателей, лучших ученых и лучших студентов, несмотря на то что их количество растет?

Простой ответ – да. Можно посмотреть на показатели качества приема, которые растут и для бюджетных, и для контрактных студентов. Можно посмотреть на качество научных публикаций, оно тоже растет. Но мы не стали бы тем, кем стали, если бы удовлетворялись простыми ответами.

Давайте я попробую дать сложный ответ: это значит поискать и сильные стороны (они же двигатели), и слабые (они же мозаика).

И давайте обсудим ситуацию «по этажам»: студенты бакалавриата, студенты магистратуры, преподаватели и научные сотрудники.

Очевидно, при формировании бакалавриата (хотя именно бакалавриат вырос в разы) нам удастся удерживаться на уровне самых сильных студентов. Средний балл ЕГЭ – 95,4 у бюджета и 83,8 у контрактных студентов, самая большая в стране доля победителей и призеров олимпиад – 46% в бюджетном приеме, на втором месте после нас МФТИ – 44%. Вышка принимает от четверти до половины «верхушки» выпуска всех российских средних школ в зависимости от направления. У нас также есть встроенный механизм, о котором редко говорят с реальным пониманием того, зачем он нужен, – это академические скидки студентам. У нас сейчас в бакалавриате в Москве и Питере

соотношение два контрактника на одного бюджетника. Очень важно, чтобы платники не оттягивали уровень обучающихся вниз. Для того чтобы этого не происходило, мы двум третям студентов даем скидки. Это более, чем в любом другом университете, мотивирует все-таки прийти на платное тех, кто мог бы не просто в хорошем, а в очень хорошем вузе поступить на бюджетное место. Я думаю, что ни один российский университет не имеет настолько мощной системы поддержки способных студентов, которая занимала бы столь большой вес в его бюджете. Это уже миллиард рублей, если все посчитать.

Положение в магистратуре заметно хуже, чем в бакалавриате. Это связано с несколькими факторами, и в первую очередь с большим отрывом Вышки от основной массы российских университетов, из-за чего мы вынуждены учить в своей магистратуре людей, значительная часть которых не имеет адекватных для Вышки базовых знаний. Это сильно снижает как уровень магистерских программ, так и их привлекательность для наших собственных выпускников, для выпускников Физтеха, МГУ, ведущих западных университетов и так далее. Что с этим делать? В Программе развития мы уже предложили определенный рецепт. А именно деление магистерских программ на три вида, первый из которых – это так называемые программы Master of Arts (MA) с облегченными prerequisites. Это фактически соответствует 70 процентам наших сегодняшних программ, которые в значительной степени повторяют курсы бакалавриата. Во время обучения на программах MA студент может подрабатывать, если есть такое желание. И многие работают, как вы знаете. На программы MA должны идти также выпускники других программ, которые просто получают, например, к бакалавриату по юриспруденции еще и менаджмент или финансы. У нас есть достаточно высокий спрос на такие программы. Не меньше 20 процентов программ должны быть уровня Master of Science (MS). Это углубление профессиональных знаний для профессиональной карьеры. У программ Master of Science во всем мире довольно жесткие профессиональные prerequisites. Это значит, что мы ограничиваем круг поступающих пятью вузами, включая саму Вышку, и что возможности дополнительного заработка на таких программах очень ограничены, потому что график действительно жесткий. Степень Master of Science должна давать очень ощутимую образовательную премию в зарплате после окончания: студенты должны понимать, зачем стоит идти на такие программы и что они дадут. Мы не полностью отстроили еще эти программы, нам надо продолжать этим заниматься. Здесь в первую очередь задача выстраивания программ MS вместе с лучшими работодателями и международными профессиональными сообществами.

И третья часть – это те, кто хотел бы быть исследователем. Здесь мы видим это как PhD-программы: человек поступает в аспирантскую школу, просто в ней у него пять-шесть лет, а не три-четыре года, как сейчас. Это значит, что студент с самого начала решает, что он исследователь, он формирует себя как

исследователь, он не работает вне университета или партнерского академического института. Это значит, что ему платят достаточные деньги для того, чтобы он мог сосредоточиться на научных задачах. Это значит, что у него должны быть обязательные стажировки в других исследовательских центрах. Это то, что мы даем аспирантам. На самом деле, сильный бакалавр вполне готов вступить на такой трек. Сегодня мы их не улавливаем, они уезжают в западные университеты. Если мы хотим кого-то улавливать, необязательно из Вышки, но также и из других университетов, мы должны предлагать им вот такого рода привлекательный трек.

Относительно преподавателей – они делятся, наверное, на две категории. Я не буду здесь говорить о практиках, о тьюторах, просто потому, что это все-таки довольно специфическая группа преподавателей для исследовательского университета: они дополняют, но не являются ядром. А вот для тех, кто является ядром, Вышка явно занимает первое место по уровню привлекательности на национальном академическом рынке. И в силу того, что мы прозрачным и предсказуемым образом вознаграждаем качество – через академические и преподавательские надбавки. И в силу того, что мы даем много возможностей войти в исследовательские коллективы и получать внутренние гранты в дополнение к внешним. То есть ситуация обстоит благополучно: исследователей Вышка, безусловно, привлекает, и мы это ощущаем.

Однако, так как мы глобальный университет, мы должны ориентироваться на глобальный академический рынок, и здесь мы до сих пор проигрываем – по двум параметрам. Первый – это плотность академической среды, которая всегда привлекает истинного ученого. Она не на всех направлениях конкурентоспособна в сравнении с зарубежными университетами, с которыми мы общаемся и сотрудничаем. Это преодолеваемая проблема, потому что сама наука становится более цифровой и глобальной, а общение удешевляется, что позволяет быть включенным в это сообщество. Мы с каждым годом видим это, жалоб на отсутствие среды все меньше. И второй – это, конечно, деньги. Мы неоднократно поднимали (как эксперты) вопрос о том, что Россия просто не может сохранить конкурентоспособность без длинных контрактов для ученых, конкурентоспособных на международном уровне, тех, кто может уехать за рубеж и кого примут на Западе или в Китае. Пока мы вынуждены это делать только сами, за свои собственные деньги, которые, понятно, достаточно ограничены. Тем не менее мы считаем, что в течение ближайших десяти лет мы должны примерно в два-три раза увеличить в Вышке долю людей, полностью конкурентоспособных на глобальном рынке, тех, кого за рубежом точно наймут на профессорские позиции. Их число должно возрасти, скажем, до тысячи человек с нынешних двухсот-трехсот. Такая задача стоит и, как мне кажется, наряду с магистратурой является второй точкой кипения, где нам необходимо последовательно концентрировать наши усилия и финансы.

Выпускается НИУ ВШЭ. Редактор Сергей Матвеев. Иллюстрации Сергея Плешкова.

Перепечатка и воспроизведение материалов бюллетеня «Окна академического роста» возможны только с разрешения редакции.

Контакты: okna@hse.ru, (495) 772 9590, доб. 12-677.

Подписаться на рассылку можно здесь: <https://okna.hse.ru/contacts>. Дата выпуска: 10.10.2019.

Тираж 650 экз. Адрес: Москва, ул. Мясницкая, д. 20.