

Резюме Плана мероприятий (дорожной карты) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

За 20 лет с момента основания НИУ ВШЭ стал крупнейшим в Восточной Европе научно-образовательным центром в области социально-экономических наук, ведущим экспертно-аналитическим центром Правительства Российской Федерации, получил международное признание по целому ряду областей своей специализации.

Реализация программы повышения конкурентоспособности позволит ВШЭ значительно усилить свои позиции на глобальном рынке образования, исследований и разработок НИУ ВШЭ, в том числе в роли:

- центра интеграции России в международные сети социально-экономических и гуманитарных знаний и технологий;
- международного лидера исследований и разработок в области переходных экономик и обществ;
- центра притяжения наиболее талантливых абитуриентов России и других стран для обучения на программах всех уровней;
- альма-матер для профессионалов с глобальными компетенциями.

Стратегическая цель ВШЭ – добиться уровня исследований, образования и проектной работы, признаваемого в глобальном масштабе, войти в состав ведущих исследовательских университетов мира в области социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики.

Основные разрывы

– *В области исследований и разработок:* недостаточная включенность в глобальную исследовательскую повестку (ориентация преимущественно на российскую проблематику); недостаточный уровень международной публикационной активности большинства преподавателей; недостаточная международная узнаваемость университета. По удельному числу публикаций в международных журналах ВШЭ отстает от университетов сравнимого профиля (London School of Economics) в 5 раз.

– *В области образования:* барьеры между научными и образовательными подразделениями; низкая доля программ, ориентированных на иностранных абитуриентов и студентов; недостаточная гибкость образовательных программ; отсутствие интегрированной системы электронного обучения (e-learning); недостаточная известность бренда ВШЭ за пределами России и слабость системы международного продвижения образовательных продуктов. Устранение разрыва предполагает рост доли иностранных студентов НИУ ВШЭ в 4 раза.

– *По качеству инфраструктуры:* низкая обеспеченность учебно-лабораторными площадями и общежитиями; территориальная разобщенность основных площадок университета; недостаточно комфортные условия для организации работы международных специалистов и привлечения иностранных студентов. Преодоление разрыва предполагает снижение дефицита площадей, лучшую адаптацию внутреннего пространства для индивидуальной и коллективной работы, значительное расширение возможностей «виртуального присутствия».

Ключевые драйверы трансформации

Мероприятия Программы повышения конкурентоспособности ВШЭ структурированы на основе следующих базовых инициатив (драйверов трансформации):

– *радикальное кадровое обновление* за счет увеличения доли активно публикующихся ученых, включенных в глобальные исследовательские сети, привлечения пост-доков, последовательного повышения квалификационных требований, масштабного перехода на механизмы открытых конкурсов и международного рекрутинга (до 50% основного персонала); интернационализации административного персонала; сокращения подразделений с низким вкладом в академическую репутацию университета.

- *целевое развитие передовых научных коллективов* за счет концентрации ресурсов, приоритетной поддержки и создания лучших условий для международной научной кооперации;
- *обновление содержательной повестки исследований и разработок* за счет форсайта их проблематики, целевого создания новых коллективов с приглашением ведущих специалистов, а также использования уникального позиционирования России как «лаборатории переходных обществ и экономик»;
- *внедрение глобально конкурентоспособных образовательных программ*, в том числе на основе актуализации востребованных компетенций, индивидуализации образовательных траекторий, расширения совместных программ с зарубежными университетами, регулярной международной экспертизы;
- *увеличение научной продуктивности магистров и аспирантов* за счет интеграции образовательного процесса, исследований и разработок, расширения и модернизации аспирантуры;
- *международный маркетинг образовательных продуктов*, в том числе: развертывание системы привлечения иностранных абитуриентов, международная аккредитация образовательных программ, выход на рынок MOOCs;
- *модернизация системы управления*, включая укрупнение научно-образовательных подразделений, внедрение механизмов делегирования полномочий и целевых ресурсов; радикальная модернизация административных процессов;
- *создание привлекательной интернациональной университетской среды*, в том числе путем обеспечения конкурентоспособных рабочих условий, развития университетских сервисов и инфраструктуры¹.

Дорожная карта ВШЭ включает 6 стратегических инициатив, составляющих основу развития университета на период до 2020 года и достижения параметров целевой модели университета:

Стратегическая инициатива 1. «Достижение международной конкурентоспособности исследований, разработок и экспертно-аналитической деятельности по ряду направлений социально-экономических, гуманитарных, компьютерных наук и математики»

В области *фундаментальных исследований* приоритетом является усиление их международной составляющей, а также сочетание инвестирования в новые перспективные исследовательские направления (research frontiers) с развитием наиболее продуктивных исследовательских областей (research mainstream, centers for advanced studies). Приоритетная поддержка будет отдаваться сопоставительным исследованиям и проектам в составе международных коллективов. В сфере *прикладных исследований* будет осуществлен выход на рынки экспертизы в других странах, расширено участие в работе международных организаций (ОЭСР, Всемирный банк, Европейская комиссия); расширено стратегическое партнерство с ведущими российскими и международными компаниями. В сфере *экспертно-аналитических и консалтинговых услуг* приоритетами являются усиление роли ВШЭ как ведущего центра экспертизы экономической и социальной политики России и расширение компетенций по вопросам глобальной повестки дня.

Основные задачи: опережающее развитие центров передовых исследований под руководством ведущих ученых; развитие международных лабораторий (16-ти действующих и 14-ти создаваемых); включение в международные исследовательские сети и консорциумы; реализация модели «преподаватель-исследователь», предполагающей активную включенность преподавателей в научную деятельность и научных сотрудников в образовательный процесс; модернизация аспирантуры; расширение стимулов для повышения качества научных статей и их публикации в международных научных журналах;

¹ Решение проблемы обеспеченности площадями в рамках данной программы ограничено текущими планами по приспособлению имеющихся зданий и помещений (включая капитальный ремонт). Основные инвестиции в развитие имущественной инфраструктуры будут осуществляться в рамках Федеральной адресной инвестиционной программы и на основе решений учредителя – Правительства Российской Федерации.

регистрация научных журналов ВШЭ в базах Scopus и Web of Science и организация партнерств с международными академическими издательствами.

Целевые показатели	2013	2016	2020
Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП, ед.	0,35	0,7	1,8
Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования, ед.	0,45	2,5	8,0
Объем НИОКР в расчете на 1 НПП, тыс. рублей	950	1 300	1 700

Стратегическая инициатива 2.

«Создание и продвижение глобально ориентированных образовательных продуктов»

Основные задачи: переход на новые стандарты Major-Minor и создание системы тьюторской поддержки (индивидуализация обучения), снижение аудиторной нагрузки студентов и существенное расширение исследовательской и проектной работы в образовательном процессе; расширение линейки англоязычных учебных курсов и программ, расширение спектра программ, реализуемых в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и обеспечение мобильности студентов, внедрение модели structured PhD program на всех направлениях обучения и обеспечение интеграции академических магистерских программ с программами аспирантуры; актуализация содержания образовательных программ на основе международно сопоставимых требований к выпускникам и изучения ожиданий работодателей, регулярная международная экспертиза образовательных программ; переход к специализированному управлению образовательными программами от кафедральной модели организации учебного процесса.

Целевые показатели	2013	2016	2020
Доля студентов, обучающихся по очной форме на программах магистратуры и аспирантуры, в общей численности студентов, обучающихся по очной форме на программах бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры и аспирантуры, %	25	26	28
Доля кредитов, полученных студентами по результатам участия в научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельности, в общем числе кредитов в основных образовательных программах, %	8	12	20
Доля учебных дисциплин объемом более двух кредитов, преподаваемых на английском языке, в общем числе учебных дисциплин объемом более двух кредитов, %	5	12	20

Стратегическая инициатива 3.

«Выход на новые географические рынки на всех уровнях обучения и повышение конкурса в магистратуру и аспирантуру»

ВШЭ привлекает наиболее талантливых студентов на национальном рынке (топ-3 российских вузов по качеству поступающих). Приоритет развития – привлечение талантливых и мотивированных студентов в бакалавриат, магистратуру и аспирантуру из стран СНГ и дальнего зарубежья. Набор в бакалавриат преимущественно ориентирован на Россию и постсоветские страны, в магистратуру и аспирантуру – на лучших выпускников университетов России, СНГ и европейских стран. Факторами особой привлекательности для иностранных студентов станут возможности бесплатного обучения и получения грантов университета на оплату обучения и проживания, а также участие ВШЭ в программах кредитования студентов в странах целевых рынков.

Основные задачи: создание сети партнеров ВШЭ в регионах России и за рубежом по организации профориентационных мероприятий, олимпиад; взаимодействие с зарубежными агентствами в области образовательного рекрутинга студентов, участие в образовательных ярмарках; развитие Интернет-школы и новых дистанционных форматов профессиональной ориентации и подготовки потенциальных абитуриентов (включая MOOCs); развитие подготовительного отделения в магистратуре и подготовительных курсов для иностранных студентов; системы стажировок для потенциальных аспирантов; запуск грантовой

программы для привлечения талантов в магистратуру и аспирантуру, летние и зимние программы профессиональной ориентации и конкурсы; интеграция высшего и среднего образования за счет обучения талантливых школьников в Лицее ВШЭ и адресной работы с базовыми школами ВШЭ.

Целевой показатель	2013	2016	2020
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ), %	3	6	12

Стратегическая инициатива 4.

«Кадры исследовательского университета»

Целевая модель предполагает, что к 2020 году не менее 60% научно-педагогического состава будут составлять ученые, включенные в глобальные академические сети, около 20% составят выдающиеся практики. Не менее 25% научно-педагогических работников будут наняты через процедуры международного рекрутинга, не менее 50% администраторов составят работники, свободно владеющие английским языком.

Основные задачи: масштабирование системы найма специалистов на международном рынке труда (молодых ученых со степенью PhD западных университетов, ведущих ученых, имеющих высокие показатели цитируемости, и потенциальных лидеров научных коллективов); развитие системы привлечения постдоков; создание условий для адаптации в университете зарубежных преподавателей и исследователей и их успешной интеграции в академическую жизнь; внедрение модели единого, трехкомпонентного контракта для научно-педагогических работников (преподавание, исследовательская работа и административная/общественная деятельность); расширение программ стимулирования научно-педагогических работников для повышения их научной продуктивности; внедрение модели привлечения преподавателей-практиков (Adjunct Professor); значительное увеличение числа учебных ассистентов и стажеров-исследователей; развитие программ мобильности научно-педагогических работников и их включения в международные проекты; обновление административно-управленческого персонала.

Целевой показатель	2013	2016	2020
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов, %	5	7	12

Стратегическая инициатива 5.

«Модернизация системы управления»

Первоначально преимущества действующей, высокоцентрализованной модели управления будут использованы для мобилизации ресурсов и проведения структурных преобразований. По мере обеспечения квалифицированного лидерства в академических коллективах часть операционных полномочий (кадры, продукты, партнерства и т.п.) будут передаваться на уровень научно-образовательных подразделений с выделением целевых ресурсов для реализации их планов развития. Данный подход позволяет обеспечить опережающее развитие имеющихся точек роста, создать условия для их устойчивого развития, при сохранении инструментов стратегического управления на уровне центрального руководства университета. Одновременно должны быть выстроены административные процессы, адекватные новой модели.

Основные задачи: децентрализация системы управления с адресным делегированием части полномочий и ресурсов на уровень продвинутых академических подразделений; развитие академического самоуправления (управляющие комитеты из преподавателей и научных сотрудников); вовлечение студентов в механизмы управления; внедрение модели управления по результатам и концентрация ресурсов на ключевых направлениях развития; оптимизация бизнес-процессов и развитие электронных сервисов; создание комфортной университетской среды, включая развитие кампуса и социальной инфраструктуры.

Целевые показатели	2013	2016	2020
Доля расходов университета, направленных на реализацию стратегических инициатив, % (не менее)	17	25	25
Доля ресурсов центрального бюджета, делегированных подразделениям для реализации планов развития, %	-	20	30
Доля положительных оценок работниками университета качества административных процессов, %	30	60	80
Доля научно-педагогических работников, имеющих персональные рабочие места в помещениях университета, %	5	40	80

Стратегическая инициатива 6. «Социальная миссия университета»

Для университета социально-экономического и гуманитарного профиля его интегрированность во внешнюю среду (engagement) и способность влиять на действующие социальные практики (outreach) являются необходимыми условиями его конкурентоспособности и узнаваемости. Вовлеченность профессоров и студентов НИУ ВШЭ в процессы социальной, культурной и экономической трансформации помогут поддержать актуальность исследовательской тематики в области переходных обществ и экономик и обеспечить студентов ключевыми компетенциями социального действия.

Основные задачи: развитие экспертно-аналитической деятельности, распространение знаний в области экономического и социального развития; организация площадок публичного обсуждения актуальных общественных проблем; создание и поддержка открытых информационных ресурсов в рамках образовательных, культурных и социальных проектов; реализация проектов по модернизации системы образования в целом и социально-экономического образования в частности.

Целевые показатели	2013	2016	2020
Количество размещенных на соответствующих платформах открытых онлайн курсов всех видов ВШЭ (МООСs)	3	100	250
Общее количество уникальных посетителей внешних информационных онлайн-ресурсов, созданных ВШЭ, тысяч ед.	10	40	80

Ресурсное обеспечение программы

Общий бюджет развития ВШЭ до 2020 года составит более 48 млрд. рублей из всех источников, в том числе доля средств государственной поддержки на повышение международной конкурентоспособности (в рамках постановления правительства от 16.03.2013 №211) составит от 10 до 25% в зависимости от объема ассигнований в последующие годы. При этом, несмотря на значительную долю внебюджетных доходов ВШЭ (около 40% в текущем году), устойчивость доходной базы в целом зависит от последовательности Правительства Российской Федерации в реализации политики по развитию ведущих вузов.

Залогом успешной реализации программы являются значительный опыт руководства университета по внедрению организационных инноваций, привлечению необходимых ресурсов и сопровождению преобразований, поддержка коллектива и готовность к изменениям, а также поддержка руководства страны, в том числе, зафиксированная в нормативных документах.