

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

Программа повышения конкурентоспособности

Стратегическая академическая единица

ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

Описание

Москва, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЧЕСКАЯ ЕДИНИЦА «ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ».....	3
1.1 Резюме проекта	3
1.2 Паспорт проекта	4
1.3 Таблица показателей результативности	16
1.4 Количественные характеристики развития	17
1.5 Финансовая модель	18
1.6 Календарный план (Дорожная карта) управляемых изменений	20
2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТА С ЛОКАЛИЗАЦИЕЙ ПРОРЫВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЕДИНИЦ	23
2.1 Организационная трансформация университета	23
2.2 Стратегические академические единицы	24
2.3 Научная и инновационная деятельность	28
2.4 Новая модель организации образовательного процесса	28
2.5 Развитие кадрового состава научно-педагогических работников	29
2.6 Финансовая устойчивость и ресурсное обеспечение создания и развития стратегических академических единиц	31

1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЧЕСКАЯ ЕДИНИЦА «ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ»

1.1 Резюме проекта

Цель: создание на базе НИУ ВШЭ первого в России научно-образовательного центра превосходства по глобальной проблематике в области образования и развития человека на основе полидисциплинарных исследований и разработок.

Основные задачи:

- Реализация полидисциплинарной программы исследований и разработок, направленной на решение ключевых глобальных и национальных задач в области образования и развития человека внутри социальных институтов и за их пределами, включающей в себя сопоставительные международные проекты совместно с университетами и научными центрами США, стран Европы и БРИК;
- Участие в качестве экспертно-аналитического центра в проектировании и анализе государственной политики и реформ в сфере образования;
- Создание одной из ведущих в Европе «Graduate School of Education» за счет развития англоязычных глобально-ориентированных постбакалаврских образовательных программ, интегрированных с научно-исследовательской деятельностью САЕ, реализации модульных программ магистратуры, повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Основные ожидаемые результаты:

- САЕ является лидером пула международных сетевых и сопоставительных исследований, а также «точкой входа» России в глобальную исследовательскую повестку в области трансформации систем и институтов образования, лонгитюдных исследований образовательных и трудовых траекторий, факторов, оказывающих влияние на образовательные достижения и развитие человека внутри и вне институциональных границ;
- САЕ обеспечивает ресурсную устойчивость НИУ ВШЭ, а также получение эмпирических данных за счет экспертно-аналитических и консалтинговых услуг и разработок в интересах международных и национальных организаций и сетей, создания сети зеркальных лабораторий в школах и вузах;
- САЕ обеспечивает набор лучших российских и иностранных студентов на постбакалаврские образовательные программы Comparative Education, Education and Human Development, Evidence-based Education Policy, Measurement in Psychology, Higher Education Management.
- Подтверждена международная академическая репутация ВШЭ за счет вхождения в Топ-100 отраслевого рейтинга QS «Social Sciences & Management», в Топ-100 предметных рейтингов QS «Development Studies», «Education» и «Sociology».

Краткое описание роли САЕ и ее вклада в развитие университета и достижение целей, задач и целевых индикаторов Программы повышения конкурентоспособности

Науки об образовании – одна из наиболее отстающих областей знания в России. Изоляция от мировой науки, идеологизация теории и практики, отсутствие эмпирических исследований привели к тому, что, с одной стороны, в России есть примеры удачной

практики образования, а с другой – полностью отсутствуют целые разделы современной науки об образовании, исследования по актуальным проблемам глобального звучания.

НИУ ВШЭ стал первым университетом, организовавшим масштабные эмпирические исследования в этой сфере, создавшим международную лабораторию и современную аспирантуру. Зона исследований специалистов ВШЭ в этой области расширилась на всю сферу институтов развития человека, что создает возможности для прорывных полидисциплинарных исследований и разработок. Фокус ВШЭ на страны, находящиеся в постсоциалистической трансформации (и шире – в процессах модернизации), определяет уникальную нишу исследований и разработок САЕ в глобальном масштабе. Эта ясная фокусировка, полидисциплинарность (экономика, социология, психология, педагогика, политология, информационные технологии), а также интеграция исследований и разработок с актуальной политикой и практикой образования и с постбакалаврскими программами исследовательской и профессиональной направленности позволяют создать центр превосходства, который обеспечит включение России в глобальные сети обмена знаниями и технологиями в области образования и развития человека. Уже сегодня:

- САЕ является экспериментальной площадкой в НИУ ВШЭ для отработки механизмов полидисциплинарного взаимодействия в проблемно организованных исследованиях и разработках.

- Являясь лидером международных и национальных проектов и научно-образовательных сетей, САЕ способствует формированию академической репутации НИУ ВШЭ как одного из ведущих в мире центров в области Education.

- САЕ транслирует лучшие педагогические практики и управленческие модели в систему российского образования, является российским центром повышения квалификации учителей и администраторов школ и вузов, чем вносит существенный вклад в репутацию университета и расширяет круг его стейкхолдеров.

- САЕ обеспечивает финансовую устойчивость университета в условиях негативной экономической конъюнктуры за счет консалтинговой и экспертно-аналитической деятельности.

- В 2015 году САЕ внесла вклад в показатели ВШЭ в отраслевом рейтинге QS «Social Sciences & Management» (161 место, 2 место в России после МГУ им. М.В. Ломоносова), а также в предметных рейтингах QS «Development Studies» (позиция 51-100, единственный вуз России) и «Sociology» (позиция 151-200, единственный вуз в России).

1.2 Паспорт проекта

Ключевые подразделения в составе САЕ:

1. Институт образования НИУ ВШЭ: <https://ioe.hse.ru/en/>.
2. Международная лаборатория анализа образовательной политики: <https://ioe.hse.ru/en/lepa/>.

Ключевые подразделения-партнеры САЕ внутри НИУ ВШЭ

САЕ выступает драйвером развития научно-исследовательской и образовательной деятельности НИУ ВШЭ в области Education. В НИУ ВШЭ сформирована группа партнерских подразделений САЕ, реализующих совместно с САЕ научно-исследовательские и образовательные проекты:

1. Институт институциональных исследований,

2. Факультет социальных наук и его структурные подразделения,
3. Санкт-Петербургская школа социальных и гуманитарных наук,
4. Институт гуманитарных историко-теоретических исследований.

Научный руководитель САЕ: Мартин Карной / Martin Carnoy, научный руководитель Международной лаборатории анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, профессор Стэнфордского университета, 1938 г.р. <https://www.hse.ru/en/org/persons/27538693>.

Руководитель САЕ: Фрумин Исак Давидович / Isak Froumin, научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ, 1957 г.р. <https://www.hse.ru/en/org/persons/372992>.

Ключевые образовательные программы и их развитие

САЕ реализует 7 магистерских программ (522 студента), а также аспирантуру по направлению «Педагогика и науки об образовании» (25 аспирантов).

В отношении образовательных программ, стратегия САЕ преследует две цели:

1. Обеспечить центральное место существующих образовательных программ в решении задач САЕ:

Две очные образовательные программы («Образовательная политика» и «Измерения в психологии и образовании») готовят студентов к аспирантуре и аналитической работе. Обе программы были разработаны с участием стратегических партнеров НИУ ВШЭ: Всемирного банка, Минобрнауки, Стэнфордского университета, Бостонского колледжа. Эти программы являются подготовительными для аспирантуры НИУ ВШЭ и готовят кадры аналитиков в области образования для государственных органов. Будет обеспечена еще более глубокая интеграция образования и исследований в этих программах через организацию проектно-ориентированного обучения. Каждому студенту и аспиранту предлагается оплачиваемая работа в одном из исследовательских центров. В 2017 году будут созданы журналы открытого доступа для студенческих публикаций, в 2018 году – бизнес-инкубатор для поддержки студенческих проектов по инновациям в области образования.

Две очно-заочные программы готовят лидеров для систем общего и высшего образования. Обе программы востребованы среди профессионалов в области управления образованием. На 2017-2018 годы ставится задача превратить достаточно широкую сеть выпускников этих программ в проводников российской образовательной реформы, исследований и консалтинговых услуг САЕ.

Еще три очно-заочные программы ориентированы на преподавателей истории, общественных наук и литературы. С 2017 года они будут реализовываться в тесном партнерстве с создаваемым в НИУ ВШЭ Научным центром образования и обучения по социальным и общественным наукам. Новые программы для преподавателей математики будут открыты в 2018 году. Выпускники этих программ будут участвовать в разработке учебных программ и учебников при участии одного из ведущих издательств учебной литературы. По окончании программы они станут учителями-методистами. Еще одна программа для первоначальной подготовки учителей на уровне магистратуры откроется в 2018. Она станет образцом для нового типа программ, ведущих к учительской профессии.

2. Расширить набор образовательных программ для привлечения значительного числа иностранных студентов:

- С 2017 года очные программы будут осуществлять набор групп на английском языке каждые два года;

- К 2018 году будет разработана новая англоязычная программа в области сравнительного образования в партнерстве с Пекинским университетом, Университетом Висконсина, Институтом образования Университетского колледжа Лондона, Национальным университетом планирования и администрирования образования (Индия) и Университетом Сан-Пауло. Доля иностранных студентов на данной программе составит 75%.

- С 2019 года программа аспирантуры будет реализовываться на английском языке, доля обучающихся на ней иностранных студентов составит одну треть.

Ключевые исследовательские проекты и их развитие

Созданные менее пяти лет назад Институт образования и Международная лаборатория анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, на базе которых формируется САЕ, разработали новые инструменты анализа связи образовательных достижений и культурных и социальных факторов. В ходе реализации крупных международных сопоставительных исследований установлены основные тенденции развития систем образования и институциональной динамики образовательных организаций (прежде всего для стран постсоциалистического транзита). Впервые были изучены связи образования и социального неравенства в России. С опорой на эмпирические данные установлены закономерности региональной дифференциации в образовании в России.

Основные идеи и вопросы научной программы САЕ состоят в следующем:

- природа образовательных систем и их связи с внешним контекстом проявляются в динамике общественных переходов: от развивающихся к развитым экономикам, от авторитарных к демократичным обществам, от индустриальной к постиндустриальной эпохе, от элитарного к массовому образованию. Россия и страны СНГ, а также страны БРИК являются «естественными лабораториями» таких изменений;

- образование и развитие человека происходит не только внутри образовательных институтов, но и в других сферах, а также вне институциональных рамок. Полидисциплинарный подход и современные информационные технологии позволяют изучать процессы образования и развития человека в сложных экосистемах. Концентрация в НИУ ВШЭ специалистов в смежных областях дает возможность обеспечить такую полидисциплинарность;

- система образования выходит за национальные границы, возрастает актуальность ее исследования как совокупности глобальных подсистем, оказывающих влияние на развитие человека и его траектории, на развитие обществ. Специалисты САЕ, являясь в течение ряда лет ведущими авторами исследований, вписывающих Россию в международный образовательный контекст, имеют уникальные связи с ведущими центрами изучения образования как глобального феномена, что позволяет САЕ занять особое место в международных сравнительных исследованиях.

Указанные вопросы являются фундаментальными, но их практическое значение также чрезвычайно высоко, поэтому каждый проект, представленный ниже, включает в себя элементы фундаментального исследования, практические разработки и экспертно-аналитическую поддержку разработки государственной политики.

В связи с этим САЕ реализует и целенаправленно развивает следующие типы проектов:

1. Крупные международные сопоставительные исследования

Ключевыми комплексными проектами такого типа являются:

1. Сравнительный анализ качества высшего образования в глобальной экономике знаний (страны БРИК) / Comparative analysis of the quality of education in the global economy of knowledge (BRIC countries)

Проект реализуется в партнерстве с ведущими зарубежными организациями, среди которых Институт образования Стэнфордского университета; Китайский институт исследований финансирования образования Пекинского университета (CIEFR), Национальный университет планирования и администрирования образования (Индия), Институт трудовых и социальных исследований (Бразилия). Руководство проектом осуществляют Исак Давидович Фрумин (научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ, 1957 г.р.) и Мартин Карной (научный руководитель Международной лаборатории анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, профессор Стэнфордского университета, 1938 г. р.).

В рамках первого этапа проекта проведено первое межстрановое сравнительное исследование высшего образования в странах БРИК на основании эмпирических данных, полученных в России, Индии и Китае. Книга с описанием результатов проекта опубликована в США (Stanford University Press), России, Бразилии, готовится к публикации в Китае.

Продолжением проекта станет содержательное углубление анализа характеристик систем образования, связанных с последствиями массовизации высшего образования и распространения внеинституциональных способов получения высшего образования, а также проблема роста образовательного неравенства в странах БРИК.

2. Международное исследование студенческого опыта в исследовательских университетах / Student Experience in the Research University

Проект реализуется с 2014 года в партнерстве с Калифорнийским университетом в Беркли, Университетом Миннесоты, Международной организацией «i-graduate». Руководство проектом осуществляют Игорь Чириков, ведущий научный сотрудник Института образования НИУ ВШЭ, исполнительный директор международного консорциума «Студенческий опыт в исследовательском университете», 1986 г.р. и Джон Обри Дуглас, старший научный сотрудник Центра изучения высшего образования Калифорнийского университета в Беркли, 1955 г.р.

Это единственный в мире проект, где образовательная среда исследовательских университетов анализируется с привлечением масштабных сопоставительных данных об опыте студентов (более 500.000 собранных анкет студентов с 2011 года в ведущих исследовательских университетах США, Китая, Бразилии, Японии, ЮАР и Европы). На этапе проекта в 2016-2018 годах планируется сконцентрироваться на вопросах вовлеченности студентов в исследования, изучить их образовательные траектории. Предполагается расширить число участников проекта на десятки университетов Китая, США и России. Проект использует интернет-технологии для удешевления опроса, что позволяет создать уникальную по масштабу базу данных.

3. Трансформация образования на постсоветском пространстве / Higher Education System Dynamics and Institutional Diversity in Post-Soviet Countries

Проект реализуется с 2013 года при поддержке Всемирного Банка в партнерстве с ведущими зарубежными университетами, в числе которых Гентский университет, Университетский колледж Лондона и другие. Руководство проектом осуществляют Йерун Хьюсман, профессор Гентского университета, 1963 г.р.; Анна Смоленцева, заместитель председателя Совета по международному высшему образованию (СИНЕ) Ассоциации исследователей высшего образования (ASHE), 1973 г.р., Исак Фрумин, научный руководитель Института образования, 1957 г.р.

Цель проекта – определить закономерности развития образования в постсоветских странах за 25 лет. Опыт длительной трансформации 15 исходно одинаковых систем позволяет фактически реализовать квазикэспериментальный дизайн, который позволит определить связи между образованием и социально-экономическими изменениями. На первом этапе проект был сфокусирован на высшем образовании, прежде всего в аспекте институционального многообразия. Было создано 15 национальных исследовательских групп. Сейчас готовится итоговая монография в издательстве Palgrave.

На втором этапе (с 2016 г.) будут исследоваться закономерности содержательного развития высшего образования и его социальная функция. Кроме того, предметом изучения станет школьное образование, для этого уже сейчас формируются еще 15 исследовательских команд во всех странах бывшего СССР.

На третьем этапе (с 2018 года) в проект будут вовлечены команды из не менее чем 25 стран Центральной и Восточной Европы, бывшего СССР, Юго-Восточной Азии.

4. Сравнительное исследование академической профессии / Comparative research of the academic profession

Проект реализуется в партнерстве с Бостонским колледжем. Руководство проектом осуществляют Мария Юдкевич, Директор Института институциональных исследований НИУ ВШЭ, 1974 г.р. и Филипп Дж. Альтбах, Основатель центра международного высшего образования Бостонского колледжа, 1941 г.р.

Проект посвящен изучению академической профессии в разных странах мира. На первом и втором этапах проекта с 2012 года изучены общие вопросы развития академической профессии в сравнительной перспективе, а также феномен инбридинга. По итогам проекта издано несколько книг в ведущих мировых издательствах, сформирована сеть исследователей академической профессии из 20 стран с центром в Москве. На третьем этапе будут изучены траектории молодых ученых и преподавателей. В перспективе в рамках проекта будет осуществляться международный сравнительный анализ по отдельным категориям в академической профессии.

5. CAE является российским оператором крупнейших *международных сравнительных исследований, проводимых ОЭСР*: TALIS (международное исследование учительской профессии), PIAAC (международное исследование компетенций взрослых), ESP (образовательный и социальный прогресс), а также партнером Центра оценки качества образования Российской академии образования в проведении исследования PISA и TIMSS. Участие специалистов CAE в международных сетях по реализации этих проектов позволяет выходить на совместный углубленный анализ их результатов, который в настоящее время ведется в партнерстве с учеными США, Бразилии, Финляндии. Проведение следующих раундов TALIS, PIAAC и ESP в 2017, 2018 и 2019 гг. соответственно позволит усилить международные позиции CAE.

2. Лонгитюдные исследования, основанные на больших массивах данных

Ключевым реализуемым комплексными проектом такого типа является:

1. Лонгитюдное исследование траекторий в образовании и профессии / The longitudinal study of education and occupational trajectories

Проект реализуется в партнерстве с Йельским университетом (США), Лейбницким институтом образовательных траекторий (Германия), Европейским университетским институтом (Италия), Университетом Линнеус (Швеция), Департаментом социальных наук Масарикова университета (Чехия); Колледжем Маунт-Холиоок (США). Руководство проектом осуществляют Дмитрий Куракин, директор Центра культурсоциологии и антропологии образования НИУ ВШЭ, 1977 г.р. и Ханс-Петер Блоссфельд, Профессор социологии Европейского университетского института, 1954 г.р.

Проект объединяет несколько когортных панелей, в сумме включающих около 25 тысяч респондентов, сформированных на базе международных исследований TIMSS и PISA, что определяет его уникальность. Инструментарий и база данных лонгитюда спроектированы с ориентиром на широкий круг исследовательских вопросов, включая выявление механизмов и моделей образовательного и профессионального выбора; анализ типичных образовательно-профессиональных траекторий, факторов и культурных структур, определяющих их формирование; исследование состояния и динамики неравенства в образовании.

В перспективе планируется проведение панельных исследований раз в два года, выведение проекта в плоскость более широких исследовательских вопросов, связанных с выявлением и анализом экономических, социальных, культурных и других факторов, оказывающих влияние на образовательные траектории учащихся на разных уровнях образования, определяющих степень вовлеченности обучающихся в образовательный процесс, результаты обучения, а также их дальнейшие жизненные и трудовые траектории.

2. Оценка качества инженерного образования в странах БРИК / ISHEL – International Study of Higher Education Learning in BRIC countries

Проект реализуется в партнерстве со Стэнфордским университетом, Службой тестирования в образовании (США), Университетом Цинхуа (Китай). Руководство проектом осуществляют Карданова Елена Юрьевна, директор Центра мониторинга качества образования Института образования НИУ ВШЭ, 1958 г.р. и Лоялка Прашант, ведущий научный сотрудник Международной лаборатории анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, профессор школы образования Стэнфордского университета, 1974 г.р.

Целью проекта является проведение международного сравнительного лонгитюдного исследования образовательных достижений студентов инженерных направлений подготовки в странах БРИК и США, а также изучение индивидуальных и институциональных факторов, которые влияют на качество подготовки инженеров в этих странах. Проект стартовал в 2014 году с разработки уникальных международных инструментов и их апробации на десятках вузов в трех странах. Впервые в мировой практике будет проведен анализ образовательных достижений студентов инженерных специальностей вузов стран-участниц по базовым дисциплинам подготовки (математика, физика, информатика), а также по критическому мышлению и математической грамотности, и проведен анализ факторов (институциональных характеристик вузов, социально-экономических характеристик студентов, характеристик преподавателя),

оказывающих влияние на образовательные достижения студентов инженерных специальностей в разных странах.

3. Исследовательские проекты по глобально значимой образовательной проблематике, реализуемые на базе российского кейса и данных

Ключевыми реализованными (реализуемыми) комплексными проектами такого типа являются:

1. Генезис и тенденции неравенства в общем образовании в странах с переходной экономикой / Genesis and trends of inequality in general education in countries with transition economies

Проект реализуется в партнерстве с Университетом Малайя. Руководство проектом осуществляют Сергей Косарецкий, директор Центра социально-экономического развития школы Института образования НИУ ВШЭ, 1975 г.р., Виктор Болотов, научный руководитель Центра мониторинга качества образования Института образования НИУ ВШЭ, 1952 г.р., Мартин Карной, научный руководитель Международной лаборатории анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, профессор Стэнфордского университета, 1938 г.р. и Андрей Захаров, заместитель заведующего Международной лабораторией анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, 1978 г.р.

Впервые в мире была поставлена цель выявления закономерностей в генезисе и воспроизводстве неравенства в общем образовании в различных географических, демографических и социокультурных ситуациях в странах с переходной экономикой, в которых произошел отказ от социалистических инструментов преодоления неравенства. На первом этапе проекта были впервые получены фактические данные о масштабах и качестве образовательного неравенства в России.

В перспективе в 2016-2019 гг. будут изучены закономерности, которым подчиняется движение отдельных учащихся внутри образовательной системы в зависимости от индивидуальных обстоятельств, системные механизмы воспроизводства и углубления неравенства в образовании, а также механизмы, позволяющие школе способствовать уменьшению социального неравенства, компенсируя низкий культурный капитал семьи и увеличивая шансы детей на восходящую мобильность. По масштабу эмпирической базы и широте вопросов проект уникален.

2. Современное детство, среды образования и развития / Environments of Human Development

Проект стартует в 2016 году в партнерстве с Университетом Тампере при поддержке Правительства г. Москвы. Руководство проектом осуществляют Екатерина Поливанова, заместитель директора Центра развития лидерства в образовании, НИУ ВШЭ, 1952 г.р. и Яркко Хаутамяки, ординарный профессор Хельсинского университета, 1948 г.р.

Проект представляет собой исследование того, как происходит обучение человека и развитие человека в целом в современных условиях, а также какое место в этом развитии занимают различные формальные и неформальные образовательные системы. Впервые в России будут задействованы данные о неформальном образовании.

В перспективе проект позволит изучить и описать реалии и механизмы взросления в современных условиях, выявить связи обучения и развития и вклада семьи и среды в успешность образовательных и профессиональных траекторий. С 2017 года планируется

выйти на международный сравнительный анализ развития ребенка в экосистеме образования.

3. Формирование и оценка навыков XXI века / Formation and Evaluation of the Skills of the XXI century

Проект стартует в 2016 году в партнерстве со Всемирным Банком и Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Руководство проектом осуществляют Патрик Гриффин, Директор по оценке качества образования Мельбурнского университета, 1955 г.р., Елена Карданова, директор Центра мониторинга качества образования, НИУ ВШЭ, 1958 г.р. и Екатерина Орел, научный сотрудник Центра мониторинга качества образования, НИУ ВШЭ, 1981 г.р.

Формирование «Навыков XXI века» – лидерства, кооперации и командной работы, самоорганизации и распределения задач – является приоритетной задачей системы образования. Работодатели называют эти навыки приоритетными для современного работника и ценят их гораздо выше конкретных предметных знаний и навыков. Однако на рынке, фактически, отсутствуют унифицированные инструменты оценки этих компетенций, спрос на которые чрезвычайно высок.

В перспективе проект позволит разработать и предложить вузам и работодателям инструменты оценки навыков XXI века, предназначенные для индивидуальной диагностики студентов и выпускников вузов, а также для оценки качества образования.

4. Использование анализа социальных сетей и «learning analytics» в разработке образовательных технологий нового поколения / Application of the social networks analysis and “learning analytics” for the development of new generation education technologies

Проект планируется реализовать в партнерстве с Колумбийским университетом. Руководство проектом осуществляют Александр Сидоркин, директор Департамента образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ, 1963 г.р. и Райан Бэйкер, профессор педагогического колледжа Колумбийского университета, 1972 г.р.

Проект направлен на формирование технологий анализа социальных сетей, что в будущем позволит революционизировать полевые исследования в образовании за счет радикального удешевления и использования огромных массивов данных. Это позволит создавать предсказательные модели по рискованным точкам траекторий ребенка и давать рекомендации педагогам в режиме реального времени. Аналогично использование образовательной аналитики («learning analytics») позволит определять гибкие траектории учебного процесса в реальном времени.

Связь научных исследований с образовательными программами

Все образовательные программы САЕ тесно интегрированы с научной деятельностью за счет участия всех преподавателей в исследовательских проектах САЕ, вовлечения научных работников в преподавательскую деятельность, а студентов – в процесс сбора, анализа и интерпретации реальных эмпирических данных. Не менее 50% студентов участвует в реализации проектов САЕ.

Система продвижения научных результатов в практику и глобальное научное сообщество

Важным направлением деятельности САЕ является продвижение реформ и новых идей в сфере образования. К настоящему времени на базе САЕ действует система

семинаров и вебинаров, в которых принимают участие около 20 тысяч человек в год. САЕ выпускает журнал «Вопросы образования», который за 5 лет стал вторым журналом в России в области образования по импакт-фактору, на данный момент рассматривается заявка о включении журнала в Scopus. САЕ является головной организацией, выпускающей журнал Russian Education and Society, индексируемый базой Scopus. Совместно с рядом ведущих университетов планируется создание журнала Education in Transforming Society.

САЕ является организатором известной международной конференции, посвященной исследованиям высшего образования, которая ежегодно собирает ведущих зарубежных и российских экспертов. Кроме того, САЕ при поддержке Агентства стратегических инициатив является организатором Конкурса инноваций в образовании («КИВО»), в котором в 2015 году приняли участие представители 16 стран. Благодаря деятельности САЕ и ее партнерских подразделений, НИУ ВШЭ стал единственным научным центром России, вошедшим в Global Inventory of Higher Education Research Centers (в 2015 г.).

Основные действующие выгодоприобретатели от деятельности САЕ, внешние по отношению к университету

1. Федеральные органы власти Российской Федерации (Правительство РФ, Администрация Президента РФ, Министерство образования и науки РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, Министерство транспорта РФ, Министерство экономического развития РФ, Государственная Дума РФ и др.).

2. Международные организации (Всемирный Банк, Организация экономического сотрудничества и развития и другие).

3. Региональные органы власти (Москва, Московская область, Республика Татарстан, Красноярский край, Ульяновская область, Ярославская область и др.).

4. Фонды и институты развития (Российская венчурная компания, Агентство стратегических инициатив, Фонд «Сколково» и др.).

5. Общественные организации (Общественная палата Российской Федерации, Российский союз промышленников и предпринимателей и др.).

6. Ведущие российские и зарубежные университеты (Стэнфордский университет, Гонконгский университет, Пекинский университет, Калифорнийский университет в Беркли, НИЯУ «МИФИ», Балтийский федеральный университет, Уральский федеральный университет, НИТУ «МИСиС», Сибирская государственная аэрокосмическая академия и др.).

Инфраструктурное обеспечение САЕ

Инфраструктурой в социальных и гуманитарных науках являются экспериментальные площадки и системы сбора данных. На данный момент САЕ удалось сформировать консорциум школ-лабораторий, в которых собираются данные о конкретных школах и созданы условия для проведения экспериментальной работы. Кроме того, создан консорциум партнерских вузов, в которых собираются данные о студентах и о деятельности вузов. Все данные, полученные в ходе реализации САЕ проектов, сводятся в одну интегрированную базу данных, позволяющую получать информацию о системе образования в самых разных аспектах. В САЕ действуют и будут развиваться

инструменты получения специальных типов данных: лонгитюдные исследования (проводятся 5 панелей), ежегодный сбор данных об образовании в странах СНГ через сформированную сеть партнеров, ежегодный мониторинг экономики образования, атлас образования в России.

Сведения о текущем кадровом составе САЕ: среднесписочная численность НПП – 31, средний возраст НПП – 45 лет, доля НПП с ученой степенью – 77%, информация о ключевых НПП приведена в подразделах «Ключевые исследовательские проекты и их развитие» и «Структура и система управления САЕ» данного паспорта.

Развитие кадрового состава научно-педагогических работников:

Ключевой проблемой российского академического рынка является отсутствие кадров, так называемого, среднего возраста, поэтому САЕ взят курс на выращивание молодого поколения исследователей. Исходя из этого, особое значение для развития САЕ имеют следующие мероприятия по развитию кадрового состава САЕ:

1. Привлечение талантливых выпускников в аспирантуру и их вовлечение в проектную деятельность.

2. Внедрение внутреннего конкурса САЕ на финансирование инициативной научно-исследовательской и образовательной деятельности.

3. Найм постдоков для включения в исследовательские группы, работающие по прорывным направлениям образования.

Вместо привлечения «международных звезд» для участия в проектах САЕ взят курс на включение САЕ в международные проекты, возглавляемые ведущими мировыми экспертами.

Дополнительная информация о развитии кадрового состава приведена в разделе 2.5.

Структура и система управления САЕ

САЕ «Образование и развитие человека в меняющемся мире» относится ко второму типу САЕ НИУ ВШЭ. Информация о структуре САЕ, планируемых организационных изменениях, уровне автономности САЕ и функциях органов управления САЕ представлена в разделах 2.1, 2.2 и 2.6.

Состав Управляющего комитета САЕ (руководители ключевых подразделений, входящих в САЕ):

1. Мартин Карной / Martin Carnoy (научный руководитель Международной лаборатории анализа образовательной политики НИУ ВШЭ, профессор Стэнфордского университета, 1938 г.р.). <https://www.hse.ru/en/org/persons/27538693>.

2. Фрумин Исаак Давидович / Isak Froumin (научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ, 1957 г.р.). <https://www.hse.ru/en/org/persons/372992>.

3. Куракин Дмитрий Юрьевич / Dmitry Kurakin (директор Центра культурсоциологии и антропологии образования, НИУ ВШЭ, 1977 г.р.). <https://www.hse.ru/en/staff/kurakin>

4. Чириков Игорь Сергеевич / Igor Chirikov (научный руководитель Центра внутреннего мониторинга, НИУ ВШЭ, 1986 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/staff/chirikov>.

5. Карданова Елена Юрьевна / Elena Kardanova (директор Центра мониторинга качества образования, НИУ ВШЭ, 1958 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/org/persons/17257426>.

6. Поливанова Катерина Николаевна / Katerina Polivanova (заместитель директора Центра развития лидерства в образовании, НИУ ВШЭ, 1952 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/staff/kpolivanova>.

7. Сидоркин Александр Михайлович / Alexander Sidorkin (директор Департамента образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ, 1963 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/staff/sidorkin>.

8. Болотов Виктор Александрович / Viktor Bolotov (научный руководитель Центра мониторинга качества образования Института образования НИУ ВШЭ, 1952 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/org/persons/7103789>

9. Юдкевич Мария Марковна / Maria Yudkevich (проректор НИУ ВШЭ, директор Института институциональных исследований НИУ ВШЭ, 1974 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/staff/yudkevich>

10. Александров Даниил Александрович / Daniil Aleksandrov (декан Санкт-Петербургской школы социальных и гуманитарных наук, 1957 г.р.).

<https://www.hse.ru/en/org/persons/4132356>

11. Гимпельсон Владимир Ефимович / Vladimir Gimpelson (директор Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ, 1956 г.р.). <https://www.hse.ru/en/org/persons/312277>

Состав Международного консультативного комитета САЕ:

1. Альма Харрис / Alma Harris (Директор Института лидерства в образовании Университета Малайя) http://iel.um.edu.my/?modul=About_Us

2. Саймон Марджинсон / Simon Marginson (профессор международного высшего образования Университетского колледжа Лондона). <https://www.ioe.ac.uk/staff/93516.html>

3. Ронг Ванг / Rong Wang (Директор Китайского института исследований финансирования образования Пекинского университета). <http://www.wise-qatar.org/rong-wang>

4. Ульрих Тейхлер / Ulrich Teichler (профессор международного Центра исследований высшего образования Университета Касселя). <http://www.uni-kassel.de/einrichtungen/?id=37328&L=1>

5. Яркко Хаутамяки / Jarkko Hautamaäki (ординарный профессор Хельсинского университета). https://www.researchgate.net/profile/Jarkko_Hautamaeki

6. Джон Обри Дуглас / John Aubrey Douglass (старший научный сотрудник Центра изучения высшего образования Калифорнийского университета в Беркли). <http://www.cshe.berkeley.edu/john-aubrey-douglass>

7. Дэвид Берлинер / David Berliner (почетный профессор Университета Аризоны, США). <https://education.asu.edu/faculty/david-berliner>

8. Майкл Фойер / Michael Feuer, (Президент национальной академии образования (США); Декан Школы образования и развития человека Университета Джорджа Вашингтона). <http://gsehd.gwu.edu/faculty/michael-feuer>

9. Питер Маасен / Peter Maasen (профессор Департамента образования Университета Осло) <http://www.uv.uio.no/iped/english/people/aca/peterma/>

Видение и миссия САЕ

Создание на базе НИУ ВШЭ первого в России научно-образовательного центра превосходства по глобальной проблематике в области образования и развития человека на основе полидисциплинарных исследований и разработок. Миссия САЕ состоит из четырех взаимосвязанных компонентов:

- Это исследовательский центр с международной репутацией в проблематике переходных обществ, высшего образования, образовательной политики и международных сравнительных исследований
- Это ведущий «think tank», осуществляющий поддержку органов власти в осуществлении образовательных реформ на научной основе
- Это крупная консалтинговая структура, позволяющая оказывать дополнительное влияние на образование и обеспечить стабильную ресурсную базу
- Это один из ведущих образовательных центров в области образования на постсоциалистическом пространстве, который готовит новое поколение исследователей.

1.3 Таблица показателей результативности

№	Показатель	2015 факт	2016 план	2020 план
1.	Позиция в отраслевом (предметном) рейтинге ARWU, THE, QS, в достижении которой участвует САЕ (в соответствии с «дорожной картой» вуза-победителя)			
1.1.	Позиция в отраслевом рейтинге QS «Social Sciences & Management»	161		51-100
1.2.	Позиция в предметном рейтинге QS «Development Studies»	51-100		51-100
1.3.	Позиция в предметном рейтинге QS «Sociology»	151-200		51-100
1.4.	Позиция в предметном рейтинге QS «Education»	-		51-100
2.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на одного научно-педагогического работника САЕ	0,83	0,94	1,82
3.	Количество публикаций в базе данных Scopus на одного научно-педагогического работника САЕ	1,27	1,56	2,48
4.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника САЕ, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	0,54	0,81	2,26
5.	Средний показатель цитируемости на одного научно-педагогического работника САЕ, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Scopus	0,76	1,14	2,61
6.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников САЕ, включая российских граждан - обладателей степени PhD) зарубежных университетов	13,3%	13,3%	26,0%
7.	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах, реализуемых САЕ (считается с учетом студентов из стран СНГ)	2,5%	3,5%	22,6%
8.	Средний балл единого государственного экзамена (далее - ЕГЭ) студентов, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета, реализуемым САЕ	только магистратура		
9.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов САЕ	58%	не менее 59%	не менее 60%

1.4 Количественные характеристики развития

№	Показатели деятельности САЕ	2015 факт	2016 план	2020 план
1.	Количество основных образовательных программ высшего образования САЕ, имеющих международную профессионально-общественную аккредитацию	0	0	0
2.	Количество основных образовательных программ высшего образования САЕ, полностью реализуемых на иностранном языке	0	0	1
3.	Количество реализуемых основных образовательных программ высшего образования САЕ ведущих к получению двух дипломов	0	0	0
4.	Доля численности обучающихся в САЕ по основным образовательным программам высшего образования, участвующих в выполнении научно-исследовательских работ (НИР) САЕ, в общей численности обучающихся в САЕ по основным образовательным программам высшего образования	5,46%	6%	6%
5.	Доля численности обучающихся в САЕ по основным образовательным программам высшего образования в общей численности обучающихся в образовательной организации по основным образовательным программам высшего образования	3%	3%	3%
5а.	То же по программам бакалавриата (специалитета)	0%	0%	0%
5б.	То же по программам магистратуры	10%	9%	10%
5в.	То же по программам аспирантуры	4%	4%	4%
6.	Доля численности научно-педагогических работников (НПР) САЕ, являющихся авторами публикаций, индексируемых базами данных Scopus или Web of Science, в общей численности НПР САЕ	63%	64%	70%
7.	Доля численности работников САЕ в общей численности работников образовательной организации	2,9%	2,9%	2,9%
8.	Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности (РИД) работниками САЕ	0,00	0,00	0,00
9.	Среднее значение нормализованного импакт-фактора (Source-Normalized per Paper (SNIP)) журналов, индексируемых в базе данных Scopus, в которых опубликованы статьи НПР САЕ в отчетном году	0,470	0,62	1,20

1.5 Финансовая модель

Ресурсное обеспечение деятельности САЕ осуществляется университетом и руководством подразделений, входящих в САЕ, за счет трех основных источников:

1. Выполнение **государственного задания** НИУ ВШЭ на образовательные услуги и научные исследования. Вклад САЕ в исполнение государственного задания НИУ ВШЭ составляет около 2% по образовательным услугам и 6% по научным исследованиям.

2. Самостоятельное привлечение **внешних ресурсов** (внебюджетные доходы) за счет платных образовательных услуг, научно-исследовательских и экспертных работ в интересах государственных и корпоративных заказчиков, пожертвований и других целевых поступлений. Доля внебюджетных доходов САЕ в 2020 году составит не менее 60%. Показатели привлечения внешних ресурсов входят в состав КРІ руководителей подразделений САЕ.

3. Целевые **средства университета**, направляемые подразделениям САЕ на цели развития (фонды академического развития, централизованные программы НИУ ВШЭ, такие как Научный фонд, Фонд образовательных инноваций и т.п., закупка специализированного научно-лабораторного оборудования, привлечение международных специалистов и т.д., в том числе за счет субсидии НИУ ВШЭ по Программе повышения конкурентоспособности).

Ожидаемая структура и динамика доходов САЕ:



Прирост доходов САЕ в период до 2020 года будет связан с увеличением контингента студентов, преимущественно на платных местах, а также с развитием программ дополнительного образования, в частности, в области применения современного инструментария и анализа результатов оценки компетенций и навыков (обучающихся и взрослых), формирования лидерства в образовательных организациях, проектирования инновационных образовательных программ, организации системы институциональных исследований в университетах (institutional research), формирования и развития среды образовательных учреждений. Целевыми заказчиками таких программ являются: территориально-образовательные комплексы общего образования, университеты, крупные инфраструктурные компании, такие как Сбербанк, РЖД, Ростехнологии.

В ближайшие 3-5 лет планируется устойчивый рост доходов от реализации массовых он-лайн курсов, как на международных платформах, так и в России – по мере развития Национальной платформы «Открытое образование», – по таким направлениям как «Образование и педагогика», «Социология» и «Психология».

Увеличение доходов САЕ по научным исследованиям планируется за счет роста доли проектных работ в интересах ведущих российских и международных компаний (например, Сбербанк, HeadHunter, 1С, Yandex, Майкрософт, Santander).

Новым устойчивым источником доходов САЕ станут масштабируемые аналитические продукты «коробочного» типа для широкого круга потребителей и массовой аудитории (например, аналитические конструкторы, инструменты оценки и прогнозирования профессионально-образовательных траекторий, технологические карты для менеджмента образовательных организаций). Разработка таких продуктов ведется на основе накопленных качественных эмпирических данных и имеющегося методического инструментария.

САЕ продолжит активно участвовать в программах научных грантов российских фондов, прежде всего по направлениям комплексного изучения человека, социологии и экономики образования, психометрии. В случае улучшения внешнеэкономической конъюнктуры также вырастет объем доходов от участия в международных исследовательских грантовых программах.

Совокупный прирост доходов САЕ в 2020 году по сравнению с 2016 годом составит не менее 25% (60 млн. рублей). Относительно средств, получаемых САЕ в рамках Программы повышения конкурентоспособности, данный прирост составляет 400%.

Расходы САЕ включают оплату труда основного и вспомогательного персонала (68-72%) и другие производственные расходы (учебно-научный процесс, академическая мобильность, приобретение информации и т.п.).

Управление общехозяйственными и административными расходами осуществляется централизованно на уровне университета, который, в том числе, обеспечивает САЕ необходимыми помещениями, общежитиями, информационно-технологической инфраструктурой и административными сервисами.

Финансовая устойчивость САЕ достигается за счет комбинации ее доходов по всем видам деятельности и инвестиций университета через централизованные инструменты (программы и проекты) академического развития. В случае необходимости НИУ ВШЭ обеспечит САЕ соответствующую ресурсную поддержку, в том числе перераспределив централизуемые средства университета.

1.6 Календарный план (Дорожная карта) управляемых изменений

№	Наименование задачи	Годы				
		2016	2017	2018	2019	2020
1. Организационные изменения						
1.1.	Сформирована организационная структура САЕ, включая команду, руководство, коллегиальные и исполнительные органы управления	X				
1.2.	Сформированы проектные команды и определены необходимые материальные и информационные ресурсы для их работы	X	X	X		
1.3.	Создание офиса поддержки международных публикаций	X				
1.4.	Создание центра анализа данных и learning analytics		X			
1.5.	Создание центра teaching and learning			X		
2. Изменения и результаты в образовательной деятельности						
2.1.	Создание и запуск англоязычной магистерской программы Comparative Education Policy		X	X	X	
2.2.	Разработка новых межпрограммных образовательных модулей	X	X	X	X	X
2.3.	Разработка и внедрение в образовательный процесс MOOCs по образованию и образовательной политике (два в год)	X	X	X	X	X
2.4.	Создание совета работодателей образовательных программ, их вовлечение в оценку программ и получаемых квалификаций	X	X			
2.5.	Создание и запуск первой в России программы “Instructional design”, обеспечивающей педагогическую подготовку выпускников непедагогического бакалавриата		X	X	X	
2.6.	Отработка схемы непрерывной подготовки магистратура-аспирантура	X	X	X	X	X
2.7.	Проведение международных летних школ (с зачетными единицами) в партнерстве с ведущими зарубежными университетами	X	X	X	X	X
3. Изменения и результаты научно-исследовательской и научно-технической деятельности						
3.1.	Интеграция исследований и разработок САЕ в комплексные проекты	X	X			
3.2.	Привлечение иностранных постдоков в проекты САЕ		X	X	X	X

3.3.	Формирование системы мини-грантов для репликации известных проектов и работы зарубежных ученых по анализу собранных в САЕ данных		X	X	X	X
3.4.	Формирование системы поддержки зарубежных стажировок НИР	X	X	X	X	X
3.5.	Внедрение и реализация внутреннего конкурса САЕ на финансирование инициативной научно-исследовательской	X	X	X	X	X
4. Изменения в сфере продвижения и укрепления международной и национальной репутации						
4.1.	Организация ежегодных международных конференций в Москве в партнерстве с ведущими зарубежными центрами и международными ассоциациями по ключевой тематике САЕ (две конференции в 2016 году, три конференции в 2017 году: по четыре конференции в 2018-2020 годах)	X	X	X	X	X
4.2.	Включение журнала «Вопросы образования» в международную базу Scopus (получение подтверждения о включении)		X			
4.3.	Трансформация журнала “Russian Education and Society” в журнал с оригинальными публикациями			X		
4.4.	Создание Международного консультативного комитета САЕ для проведения регулярной международной экспертизы результатов научной и образовательной деятельности САЕ	X				
4.5.	Запуск международного Конкурса инноваций в образовании («КИВО»)	X	X			
4.6.	Создание на базе САЕ российского отделения Европейской ассоциации исследователей образования	X	X			
4.7.	Создание совместно с факультетом образования Пекинского университета международного сообщества деканов факультетов образования в исследовательских университетах		X			
5. Общие изменения и результаты, в т.ч. на уровне университета						
5.1.	Содействие в достижении НИУ ВШЭ лидирующих позиций в образовательной и научной деятельности на региональном и глобальном уровне, подтвержденное продвижением в глобальных рейтингах	X	X	X	X	X

5.2.	Включение в проекты САЕ специалистов партнерских факультетов и институтов НИУ ВШЭ		X	X	X	X
5.3.	Снижение зависимости от бюджетных источников финансирования			X	X	X

2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТА С ЛОКАЛИЗАЦИЕЙ ПРОРЫВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЕДИНИЦ

2.1 Организационная трансформация университета

НИУ ВШЭ находится в процессе системных преобразований, стартовавших в университете в 2010 году и направленных на формирование точек роста и распространения их опыта на весь университет.

На первом этапе трансформации университета был реализован проект по созданию 10 международных лабораторий под руководством ведущих зарубежных ученых. Развитие исследований в экономических, социальных, компьютерных науках и математике с опорой на сеть международных лабораторий способствовало преодолению многолетней изоляции российской социально-экономической науки, выходу ВШЭ на глобальный рынок и укреплению позиций университета как центра передовых исследований в соответствующих областях знаний. За счет концентрации ресурсов на развитии этих направлений число научных публикаций в международных базах данных Web of Science и Scopus выросло в 5 раз за последние 5 лет. В университет пришли работать такие выдающиеся ученые с мировым именем, как нобелевский лауреат Эрик Маскин, лауреат премии Филдса Андрей Окуньков. Модель международных лабораторий к 2015 году была масштабирована до 22 лабораторий, что позволило распространить современную академическую культуру на традиционные структуры – факультеты и перейти на следующий этап трансформации.

Второй этап трансформации организационной модели университета связан с переходом от системы узкоспециализированных, ориентированных в первую очередь на реализацию образовательных функций, факультетов и отделений к модели мегафакультетов – крупных научно-образовательных подразделений, ведущих исследования (в том числе, полидисциплинарные) и подготовку кадров по широким областям знаний: экономические науки, социальные науки, бизнес и менеджмент, гуманитарные, компьютерные, инженерные науки, математика, право, коммуникации и дизайн, урбанистика. Организационно в 2015 году процесс интеграции был завершен: на базе ранее действовавших 21 факультета и сети отделений были созданы 10 мегафакультетов, прежние факультеты и отделения получили статус департаментов и школ, с мегафакультетами были ассоциированы ранее самостоятельные научные подразделения НИУ ВШЭ, выполняющие исследования по соответствующей тематике фундаментальной и прикладной направленности, а также ориентированные на экспертно-аналитическую и консалтинговую деятельность. Содержательно новая модель организации находится в стадии отработки механизмов ее функционирования.

Конвергенция взаимосвязанных областей знаний стимулирует развитие перспективных научных направлений на стыках наук и обеспечивает принцип активного междисциплинарного взаимодействия в ходе проведения научных исследований и в процессе обучения. Это способствует быстрому развитию на мегафакультетах образовательных программ, встроенных в повестку новых быстроразвивающихся областей знаний, к реализации которых привлекаются научные сотрудники, ключевые работодатели, международные специалисты, студенты оказываются вовлеченными в реальные научные проекты еще в процессе обучения. Условия для такой интеграции

обеспечены наличием научных подразделений, департаментов и школ в структуре мегафакультетов.

Состоявшееся объединение позволяет обеспечить комплексный подход к управлению и развитию на базе мегафакультетов всех направлений деятельности университета в соответствующих областях знаний, включая высшее и дополнительное профессиональное образование, фундаментальные и прикладные исследования, инновационную деятельность, экспертно-аналитическую и консалтинговую работу, обеспечивая интеграцию образовательных и научных подразделений университета. При этом международные лаборатории по-прежнему выступают локомотивами развития соответствующих научных направлений, задают стандарты для других научных коллективов и играют большую роль в подготовке научных кадров в магистратуре и аспирантуре. Результаты деятельности лабораторий проходят регулярную экспертизу, с привлечением экспертов международного уровня, по итогам которой принимается решение о продолжении их деятельности.

Управление мегафакультетом построено на принципах академического самоуправления, реализуемого на всех уровнях принятия решений.

В 2015 году мегафакультетам делегировано право самостоятельного управления финансовыми ресурсами вместе с ответственностью за достижение плановых результатов (установлены KPI деканов мегафакультетов), что упрощает процесс принятия решений, позволяет в большей степени учитывать в этих решениях дисциплинарную специфику отдельных направлений, способствуя тем самым их гармоничному развитию. В настоящее время доля ресурсов из общеуниверситетских фондов академического развития (гранты на академическую мобильность преподавателей, научных сотрудников и студентов, конференции и др.), администрируемых на уровне мегафакультетов, составляет почти 50%. Академические фонды развития мегафакультетов распределяются на основе конкурсных процедур в соответствии с решениями коллегиальных органов управления мегафакультетами – факультетских комиссий, в состав которых входят научно-педагогические работники. В дальнейшем академическая и финансовая автономия мегафакультетов будет увеличена, при этом ресурсные и организационные решения будут приниматься с учетом установленных KPI.

Текущий этап является третьим этапом трансформации университета, в НИУ ВШЭ продолжается становление мегафакультетов, создаются условия для развития на базе отдельных научных и образовательных подразделений новых междисциплинарных центров превосходства – точек роста по перспективным областям, в которых университет планирует выйти на глобальный рынок, а в некоторых предметных областях уже занимает лидирующие позиции, что подтверждается высоким качеством публикаций в ведущих журналах (см. следующие разделы настоящего документа). Такие центры, как правило, имеют междисциплинарный характер и используют кадровые и инфраструктурные ресурсы мегафакультетов.

2.2 Стратегические академические единицы

На базе мегафакультетов и научных подразделений для локализации крупных областей знаний с междисциплинарными связями формируются Стратегические академические единицы двух типов в соответствии с критериями:

- 1) Интегрируемость результатов исследований в глобальную исследовательскую повестку, участие в работе международных исследовательских сетей;
- 2) Актуальность проблематики научных исследований с учетом геополитических интересов и/или отраслевых приоритетов России;
- 3) Выполнение роли экспертно-аналитических центров компетенций по проектированию государственной политики в соответствующих отраслях: экономическое и социальное развитие, развитие образования, научно-техническое прогнозирование, государственное строительство; каждая САЕ должна внести существенный вклад в развитие российской экономики;
- 4) Реализация образовательных программ разных уровней (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура).

К первому типу САЕ отнесены крупные консорциумы, обеспечивающие сложившиеся базовые направления университета, уже получившие международное признание (в том числе, позиции в международных рейтингах) и имеющие высокий потенциал для дальнейшего динамичного развития. Такие консорциумы образованы из одного или нескольких мегафакультетов и научных подразделений университета, научные результаты которых уже интегрированы или имеют необходимый потенциал для интеграции в глобальную исследовательскую повестку, реализуют образовательные программы всех уровней:

- Экономика и управление (QS Economics & Econometrics – 151-200, QS Development Studies – 51-100, QS Social Science & Management – 161¹);
- Вызовы социального развития (QS Development Studies – 51-100; QS Sociology – 151-200; QS Social Sciences & Management – 161);
- Математика, компьютерные науки и информационные технологии: масштабируемые математические методы (QS Mathematics и QS Computer Science & Information Systems – 400+, 6 место в России);
- Консорциум гуманитарных школ «Humanus» (QS Philosophy – 151-200, QS Arts & Humanities – 289).

Ко второму типу САЕ отнесены центры превосходства – отдельные структурные подразделения, которые были созданы как новые точки роста в более узких перспективных междисциплинарных областях исследований и образования и интегрированы в глобальную исследовательскую повестку. Такие центры реализуют образовательные программы магистратуры и аспирантуры. В перспективе эти подразделения могут вырасти в новые исследовательские и образовательные для НИУ ВШЭ направления:

- Форсайт и исследования науки, технологий и инноваций (QS Development Studies – 51-100; QS Social Science & Management – 161);
- Когнитивные нейронауки: от моделей к нейротехнологиям (QS Economics & Econometrics – 151-200; QS Social Science & Management – 161);
- Образование и развитие человека в меняющемся мире (QS Sociology – 151-200; QS Social Science & Management – 161);

¹ Здесь и ниже в скобках представлены позиции НИУ ВШЭ в отраслевых и предметных QS World University Rankings, которые университет занял в 2015 году благодаря работе соответствующих САЕ.

– Урбанистика и транспортная политика: трансформация городов от индустриальной к цифровой эпохе (QS Development Studies – 51-100; QS Social Science & Management – 161).

За рамками стратегических академических единиц остаются важные для НИУ ВШЭ направления «Мировая экономика и мировая политика», «Право», «Коммуникации и дизайн», а также преподавание иностранных языков, поскольку данные направления в настоящее время ориентированы главным образом на российский рынок.

Управление стратегической академической единицей

Руководство каждой стратегической академической единицей осуществляют:

– научный руководитель, ведущий ученый в области знаний САЕ, широко известный в международном академическом сообществе, основными функциями которого являются формирование общей стратегии развития САЕ, в том числе в части научных проектов и образовательных программ, содействие повышению авторитета САЕ в международной академической среде и привлечению к работе в САЕ ведущих специалистов в соответствующей области;

– руководитель, известный ученый, являющийся одновременно опытным организатором науки и/или образования, основными функциями которого являются обеспечение выполнения задач САЕ, координация взаимодействия подразделений в рамках САЕ, оперативная координация вопросов научно-исследовательской и образовательной деятельности, принятие кадровых и финансовых решений в рамках развития САЕ.

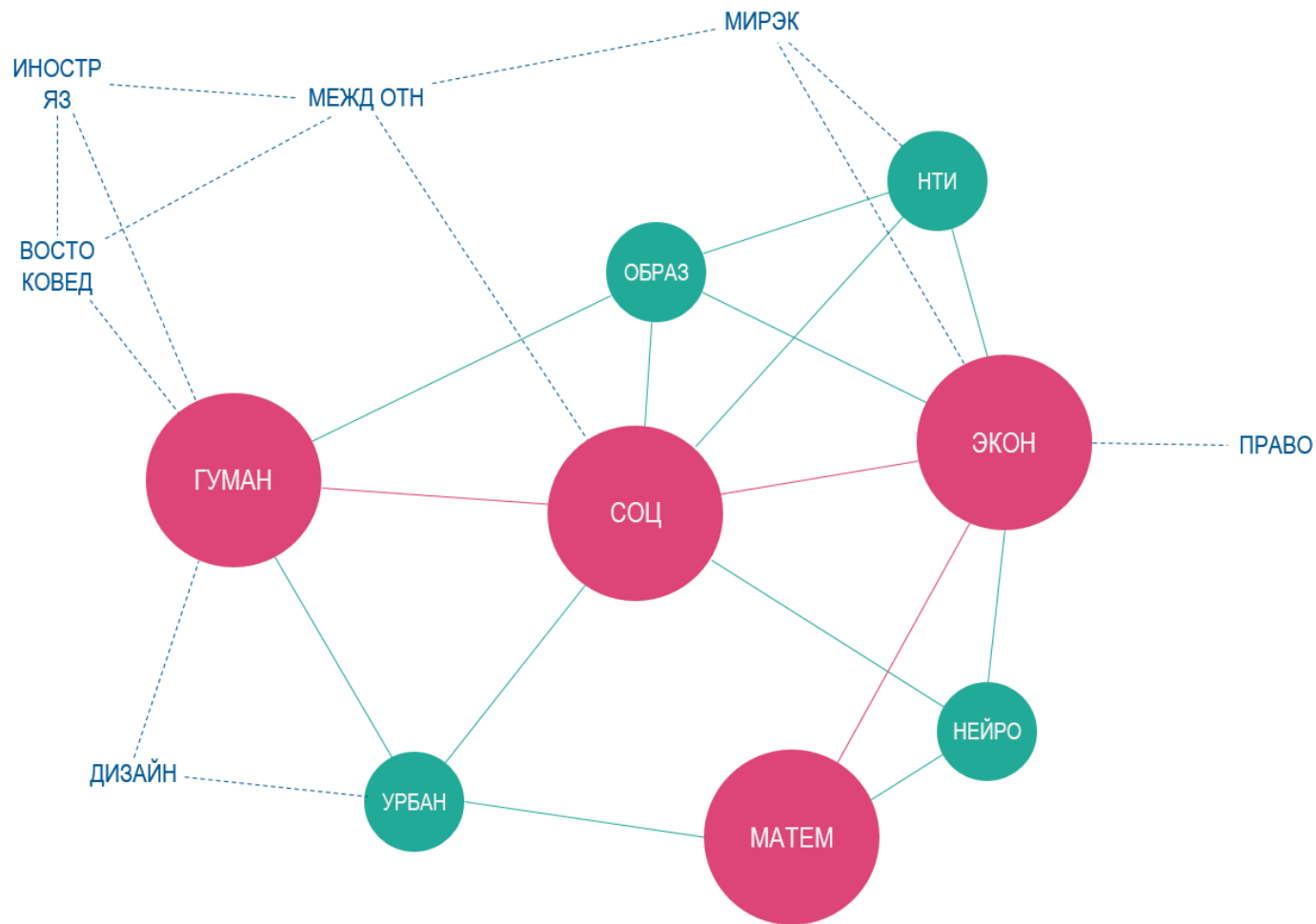
Коллегиальным органом управления является Управляющий комитет САЕ, который вырабатывает решения о конкретных способах реализации задач САЕ и выделяемых для этого ресурсах, а также обеспечивает мониторинг реализации задач САЕ.

В некоторых САЕ уже сформированы, а в других будут до конца 2016 г. сформированы Международные экспертные советы, которые проводят внешнюю оценку результатов научно-исследовательской и образовательной деятельности САЕ, а также дают рекомендации по формированию и корректировке стратегии развития САЕ и содействуют развитию международных партнерств и интеграции ученых САЕ в международные исследовательские сети.

Такая практика управления в университете апробирована на модели мегафакультетов и показала свою состоятельность и эффективность. Она же будет использована на следующем этапе развития университета в рамках САЕ (более подробно см. соответствующий раздел Паспорта каждой САЕ).

Далее на рисунке представлена схема взаимодействия стратегических академических единиц и других направлений университета, не вошедших в настоящее время в состав САЕ.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ САС НИУ ВШЭ



САС I типа КОНСОРЦИУМЫ

- >ЭКОН< ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ >
- >СОЦ< ВЫЗОВЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ >
- >МАТЕМ< МАТЕМАТИКА, КОМПЬЮТЕРНЫЕ НАУКИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ >
- >ГУМАН< КОНСОРЦИУМ ГУМАНИТАРНЫХ ШКОЛ «HUMANUS» >

САС II типа ЦЕНТРЫ ПРЕВОСХОДСТВА

- >НТИ< ФОРСАЙТ И ИССЛЕДОВАНИЯ НАУКИ, ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ >
- >НЕЙРО< КОГНИТИВНЫЕ НЕЙРОНАУКИ: ОТ МОДЕЛЕЙ К НЕРОТЕХНОЛОГИЯМ >
- >ОБРАЗ< ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА >
- >УРБАН< УРБАНИСТИКА И ТРАНСПОРТНАЯ ПОЛИТИКА >

ДРУГИЕ ТИПЫ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

2.3 Научная и инновационная деятельность

Подробная характеристика направлений научных исследований и научных проектов представлена в Паспорте каждой САЕ.

В стратегии развития фундаментальных исследований Университет изначально установил жесткие требования к качеству проводимых научных работ. Вся система стимулирования направлена на поддержку действительно передовых и актуальных направлений. Это привело к качественному росту публикационной активности. Статьи сотрудников университета публикуются в ведущих международных научных журналах, таких как Review of Economics and Statistics, Acta Mathematica, Journal of Personality and Social Psychology, The Lancet, IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence, Nature Genetics, Journal of Political Economy, Physical Review Letters, American Economic Review, Behavioral and Brain Sciences, Journal of Materials Processing Technology, Annals of Statistics, Communications in Mathematical Physics.

В своей научной и инновационной деятельности университет активно взаимодействует с крупнейшими российскими и зарубежными компаниями, которые выступают не только заказчиками исследовательских и консалтинговых проектов, но и партнерами в реализации кастомизированных образовательных программ основного и дополнительного образования. О востребованности исследовательских компетенций ученых университета свидетельствует постоянный рост объемов НИР в интересах бизнеса и их доли в общем объеме доходов от научной деятельности, которая составляет почти 40%. Среди партнеров НИУ ВШЭ такие крупнейшие компании, как Газпром, Росатом, Роснефть, Новатэк, Газпромнефть, Алроса, Норильский никель, Аэрофлот, Росгеология, Ниссан, Сибур, Газпромбанк, Лукойл, Транснефть, Яндекс и др. Постоянно расширяется сеть базовых кафедр (40), создаваемых НИУ ВШЭ совместно с ведущими научными центрами страны, крупнейшими глобальными консалтинговыми компаниями, компаниями сферы ИКТ, социологическими центрами и др.

Инновационная деятельность университета предусматривает многообразие форм работы с проектными командами, объединяющими студентов, аспирантов, преподавателей и научных сотрудников, - от ежегодных конкурсов бизнес-планов для запуска инновационных проектов до поддержки стартапов на разных стадиях зрелости. Созданные НИУ ВШЭ Бизнес-инкубатор, обеспечивающий коучинг студенческих команд и оказание им требуемых консультационных услуг силами сотрудников НИУ ВШЭ; Инновационный центр, осуществляющий организационную поддержку возникающих спинофф-компаний, и оснащенный новейшим оборудованием Центр прототипирования, выступающий экспериментальной площадкой для технологических проектов, вносят существенный вклад в развитие российской инновационной экосистемы. По версии рейтинга Ubi Global, бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ занял в 2015 г. 14 место среди университетских бизнес-инкубаторов мира (единственный университетский бизнес-инкубатор России, вошедший в мировой Топ-25).

2.4 Новая модель организации образовательного процесса

Создание мегафакультетов за счет укрупнения академических подразделений позволяет внедрять единую в университете модель организации учебного процесса и управления образовательными программами по стандарту «академический руководитель – академический совет – учебный офис». При большом разнообразии программ качество процесса и результатов обучения обеспечивается общими принципами, заложенными в

уникальных самостоятельно разработанных образовательных стандартах НИУ ВШЭ, ориентированных на повышенный уровень сложности.

Основу реализации бакалаврских программ составляет модель, предусматривающая:

- ограниченное число одновременно изучаемых студентом дисциплин (не более пяти), из которых не менее половины – дисциплины по выбору;
- фиксированную долю программы, в рамках которой студент выполняет проекты, исследовательские работы, в большинстве своем в реальных научно-исследовательских и проектных структурах университета;
- выделенные связки дисциплин (minors), доступные всем студентам для выбора и нацеленные на дополнительную специализацию (20 ECTS за два года);
- независимую оценку знаний студентов в конце второго курса по английскому языку, проводимую по технологии международных экзаменов, и обязательное изучение не менее двух профессиональных дисциплин на английском языке;
- обязательную предзащиту выпускной квалификационной работы на английском языке.

Основу реализации магистерских программ составляет следующая модель:

- не более 12 дисциплин, изучаемых студентом за 2 года;
- две дисциплины профессионального «ядра» – остальные дисциплины выбираются академическим руководством программы и самими студентами;
- значительная доля самостоятельной и исследовательской работы (не менее 70 %);
- выбор первокурсниками одной дисциплины из общего пула дисциплин, в том числе широкой гуманитарной, социально-экономической направленности (МагоЛего).

Образовательные программы НИУ ВШЭ ориентированы на международный рынок: доля иностранных студентов составляет 7,5%; 18% дисциплин преподаются на английском языке; в текущем учебном году 15 программ, а в новом – 20 программ будут полностью ориентированы на англоговорящих студентов; 43 (29%) образовательные программы реализуются в партнерстве с ведущими зарубежными (41) и российскими университетами (2). ВШЭ активно участвует в работе консорциума университетов, представляющих массовые онлайн-курсы на международной платформе Coursera: в 2015 г. на 36 учебных курса НИУ ВШЭ, реализуемых на русском и английском языках, записались более 500 тыс. слушателей из 195 стран мира, что составляет 5% от всего контингента слушателей Coursera.

2.5 Развитие кадрового состава научно-педагогических работников

Развитие профессорско-преподавательского состава в рамках САЕ будет обеспечиваться за счет инструментов академического развития и конкурсных процедур, сформированных в НИУ ВШЭ в последние годы и подробно охарактеризованных в Дорожной карте Программы повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ второго этапа.

Основным инструментом привлечения специалистов международного уровня является процедура международного рекрутинга, применяемая НИУ ВШЭ с 2010 года. Девальвация рубля существенно ограничила возможности российских вузов конкурировать в качестве работодателей на глобальном академическом рынке, в связи с чем в 2016 г. планируется изменить наем специалистов с международного рынка: по

процедуре международного рекрутинга будут отобраны наиболее востребованные стратегическими академическими единицами высокоцитируемые ученые. Зарубежные исследователи будут привлекаться на научные проекты на условиях краткосрочных контрактов и по договорам о дистанционной работе. Особый акцент будет сделан на привлечение в международные исследовательские проекты молодых талантливых ученых через программу постдоков, которую планируется расширять, начиная с 2016 года.

Обязательное участие преподавателей в научных исследованиях и широкое вовлечение научных работников в образовательный процесс обеспечивается внедренной НИУ ВШЭ в 2015 году моделью единого контракта с научно-педагогическими работниками. Снижение преподавательской нагрузки с целью высвобождения времени для научных исследований осуществляется за счет внедренной в НИУ ВШЭ системы учебных ассистентов, отбираемых из числа лучших студентов и аспирантов, которые таким образом начинают свою академическую карьеру преподавателей. Ротация кадров и отбор преподавателей осуществляется за счет формирования конкурентной академической среды – ежегодно проводится открытый конкурс на позиции профессорско-преподавательского состава с широким привлечением внешних кандидатов. Конкурсная процедура предусматривает многоступенчатый отбор кандидатов: оценку научных результатов, профессионального уровня, интервьюирование и открытые лекции кандидатов. Отбор осуществляют экспертные комиссии по областям наук, мегафакультеты, кадровая комиссия Ученого совета НИУ ВШЭ. Открытая процедура и одинаковые критерии оценки для преподавателей НИУ ВШЭ и внешних кандидатов создают условия, при которых в штат университета приходят только лучшие специалисты, соответствующие требованиям университета, ориентированного на глобальный рынок: с 2013 года кадровый состав НПП НИУ ВШЭ был обновлен примерно на одну треть.

Меритократическая система отбора кадров подкрепляется широким спектром стимулов, обеспечивающих профессиональное развитие и возможность выбора оптимальной академической траектории каждым научно-педагогическим работником. В числе таких инструментов – академические надбавки научно-педагогическим работникам за публикации международного уровня, вклад в репутацию университета, преподавание на английском языке, разработку новых методик обучения и учебных курсов, индивидуальные и коллективные гранты на исследования и академическую мобильность, гранты на развитие международных партнерств, комплексная программа повышения квалификации, включающая в том числе стажировки и обучение на программах PhD зарубежных университетов, а также обучение академическому английскому языку (Academic Writing Center). Все перечисленные процедуры осуществляются на конкурсной основе.

НИУ ВШЭ формирует англоязычную профессиональную среду и обеспечивает полноценную интеграцию иностранных специалистов и студентов в академическую жизнь университета. Созданы административные службы, курирующие все вопросы пребывания иностранных специалистов и студентов (включая медицинское страхование, вопросы социальной поддержки и т.д.), развиты внутриуниверситетские англоязычные информационные ресурсы, на позиции менеджеров учебных офисов нанимаются специалисты, свободно владеющие английским языком. В ближайшие годы будет увеличена доля англоговорящего административного персонала и обеспечены полнота и

доступность информации по всем вопросам, возникающим во время найма и работы иностранных специалистов в НИУ ВШЭ.

Целевая модель кадрового развития НИУ ВШЭ предполагает, что к 2020 году не менее 60% научно-педагогических работников будут составлять ученые, включенные в глобальные академические сети, около 20% – выдающиеся практики-лидеры российского профессионального рынка, около 20% – занимающиеся только преподавательской деятельностью (в основном в области иностранных языков). 90% штатных преподавателей НИУ ВШЭ смогут вести образовательную и научно-исследовательскую работу на иностранных языках.

2.6 Финансовая устойчивость и ресурсное обеспечение создания и развития стратегических академических единиц

Ресурсное обеспечение Программы повышения конкурентоспособности и в целом финансовая устойчивость университета обеспечиваются, прежде всего, за счет доходов по основным видам деятельности (образовательные услуги всех видов, научные исследования, экспертная и консалтинговая деятельность). В совокупности объем доходов НИУ ВШЭ в 2016 году² превысит 14 млрд. рублей (\$190M), что на 44% выше уровня 2012 года. Около 40% средств или 6 млрд. рублей в год (\$80M) университет зарабатывает на открытом рынке: по объему внебюджетных доходов НИУ ВШЭ входит в ТОП-3 российских университетов. Доля субсидии по Программе повышения конкурентоспособности в доходах университета составляет 6,5%.

В период до 2020 года НИУ ВШЭ планирует увеличение доходов на 31% по сравнению с 2015 годом, преимущественно за счет внебюджетных доходов, в том числе по платным образовательным услугам – на 70% и по прикладным НИР и консультационным услугам – на 20%. В целом доля внебюджетных доходов к концу периода вырастет до 44%.

Концентрация ресурсов на решении задач реализации Дорожной карты НИУ ВШЭ обеспечивается путем комбинирования централизованных стимулирующих механизмов и повышения финансовой самостоятельности подразделений. НИУ ВШЭ целенаправленно инвестирует в проекты развития университета более четверти своих доходов. Доля средств, передаваемых на уровень научно-образовательных подразделений и их консорциумов, составляет в среднем более 50%.

При этом в рамках САЕ фактически реплицируется финансовая модель собственно университета – финансовая устойчивость подразделений обеспечивается за счет сочетания доходов по всем видам деятельности и диверсификации источников их финансирования. Задачи по ресурсному обеспечению подразделений, входящих в САЕ, фиксируются как в структуре их бюджетов, так и в системе КPI руководителей (см. раздел 2.1).

Ключевыми рисками для финансовой устойчивости университета и его подразделений в период до 2020 года остаются факторы, связанные с негативной экономической конъюнктурой:

1) девальвация рубля привела к существенному снижению конкурентоспособности российских вузов как работодателей на международном академическом рынке труда; компенсирующее повышение расходов на заработную плату затруднено, в том числе в

² Без учета государственных капитальных вложений.

силу необходимости поддержания равновесия в коллективе, объединяющем международных и российских сотрудников;

2) в результате девальвации значительно возросли и иные расходы университета, зависящие от валютных курсов – международная академическая мобильность, доступ к иностранным источникам информации, закупки оборудования и т.д.

3) сокращение расходов федерального бюджета в 2015-2017 годах существенно ограничивает потенциал роста доходов университета – как в образовании, так и в научных исследованиях.

Основные меры, предпринимаемые НИУ ВШЭ для нивелирования этих рисков:

- сокращение операционных и административных расходов (операционные расходы в 2016 году снижены на 15%, расходы на административный персонал – на 10%, и т.д.);

- сокращение найма иностранных специалистов на условиях полного контракта в пользу краткосрочных и дистанционных договоров – без снижения требований по объему взаимодействия с российскими сотрудниками и по уровню публикационной активности;

- повышение внутренних требований по эффективности использования ресурсов: при выделении средств на научно-исследовательские проекты, стимулирующие надбавки научно-педагогических работников, внедрение экономических нормативов для образовательных программ и формирования штатного расписания, дополнение системы КРІ руководителей показателями привлечения внешних ресурсов;

- сокращение (включая закрытие) части подразделений и образовательных программ, не отвечающих критериям академической продуктивности (в частности, в 2014-2015 годах проведена оптимизация портфеля программ магистратуры, реорганизован ряд научных подразделений).

Доходы и расходы в целом по НИУ ВШЭ (Москва) в 2015-2020 гг. справочно приведены в следующей таблице:

млн. рублей

(без учета государственных капитальных вложений)	2015 факт	2016 план	2020 план
ДОХОДЫ (с учетом остатков на начало периода)	13 150	13 880	16 197
Образовательные услуги	7 127	8 228	10 375
Государственное задание на образовательные услуги	4 703	5 352	6 176
Платные образовательные услуги - Высшее образование	1 331	1 652	2 311
Платные образовательные услуги - Дополнительное образование	632	695	1 240
Довузовская подготовка	168	301	386
Субсидия на формирование стипендиального фонда	293	228	262
Научные исследования и разработки	2 577	2 568	3 000
Государственное задание на научные исследования	888	862	1 000
Прикладные научные исследования и разработки	1 690	1 705	2 000
Прочие доходы (целевые субсидии, пожертвования, иные доходы)	817	1 102	1 016
Ресурсы Программы "Топ 5-100" (целевая субсидия)	930	930	930
РАСХОДЫ	12 099	12 903	15 304
Программные и проектные расходы	3 109	3 364	3 969
Текущие операционные расходы	7 961	7 920	9 960

(без учета государственных капитальных вложений)	2015 факт	2016 план	2020 план
Целевые расходы (стипендии, кап. ремонт, налоги)	1 029	1 293	961
Резервы	283	325	414
ОСТАТКИ (конец периода)	1 052	977	893