

© 2013 г.

Евгений Балацкий

доктор экономических наук, профессор

заведующий кафедрой ГУУ

главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН

(evbalatsky@inbox.ru)

ВНУТРИУНИВЕРСИТЕТСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА В РОССИИ

Многие российские вузы стараются войти в международные рейтинги университетов. Однако эта работа должна начинаться с формирования конкурентной среды внутри вузов – между студентами и между преподавателями. В статье рассмотрены механизмы поддержания внутриуниверситетской конкуренции и борьбы за качество образования в таких российских вузах, как бизнес-университет МИРБИС, Московский государственный лингвистический университет, Российская экономическая школа и Высшая школа экономики. Обсуждается возможность тиражирования передовой практики на все вузы России.

Ключевые слова: качество образования, рейтинги студентов, рейтинги преподавателей, конкуренция, престиж

1. Введение: качество vs количество. За прошедшие 25 лет рынок высшего образования в России претерпел колоссальные изменения. Здесь можно выделить два главных тренда развития. Во-первых, коммерциализация высшего образования привела к расширению деятельности государственных вузов за счет оказания услуг на договорной основе и к созданию сектора частных образовательных структур. Во-вторых, нехватка инвестиционных средств у населения и неопределенность рынка труда привели к тому, что инвестиции в образование стали основным каналом вложения имеющихся у него средств. Эти два тренда предопределили надувание «образовательного пузыря», когда поступать в вузы стали практически все выпускники школ, а само высшее образование стало почти обязательным, тотальным.

Существование такого «пузыря», по крайней мере, на протяжении 15 лет привело к тому, что система высшего образования страны, развиваясь

Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект №13-02-18004е). Автор выражает глубокую благодарность И.А. Орлову, И.А. Ивановой, А.В. Савватееву и С.Ю. Барсуковой за предоставленную информацию.

количественно, деградировала качественно. Учебный процесс все больше обретал черты имитационной деятельности, а вместо предоставления образования многие вузы стали просто торговать дипломами. В результате этого российские университеты утратили одну из своих главных функций – функцию селекции кадров. Отныне наличие диплома даже самого престижного института страны не дает никаких гарантий интеллектуальной и профессиональной состоятельности его предъявителя.

До сих пор такое положение дел многих устраивает. Однако есть и контртенденции, которые уже не позволяют сохранять установившееся статус-кво. Во-первых, образовательный «пузырь» начал сдуваться: демографическая ситуация не позволяет высшей школе не только продолжать расширяться, но и удерживать достигнутый масштаб. Во-вторых, начинается конкуренция со стороны зарубежных вузов, которые дают образование не менее престижное и качественное на фоне вполне сопоставимой цены. В-третьих, многие сферы оказались переполнены, в том числе малоквалифицированными специалистами. Это прежде всего юристы, экономисты, управленцы и т.п.; получение таких профессий обрекает выпускника на хроническую безработицу и тем самым обесценивает подобное образование. В-четвертых, идет медленный, но вполне заметный коллапс российской экономики, что ужесточает конкуренцию на отечественном рынке труда; в этой ситуации профессиональные навыки выпускников перестают откровенно игнорироваться. При сжатии национального рынка труда люди начинают искать работу не только внутри, но и за пределами, а там нужны уже реальные знания и профессиональные качества; кроме того, и диплом, подтверждающий эти знания, желательно иметь уже не российский, который перестал котироваться на мировом рынке.

В такой обстановке начинает проявляться спрос со стороны населения на качественное образование. Однако распознать это качество население может только на основе сформировавшейся репутации вуза и оказываемого ему общественного доверия. Тем самым вузы также оказываются втянутыми в процесс повышения качества образовательного процесса, что, в свою очередь, ставит задачу обеспечения селекции как студентов, так и преподавателей. Если не избавляться от «некачественной массы» обучающихся и обучающихся, то повысить уровень и качество образования не представляется возможным. В связи с этим перед вузами на повестку дня выдвигается проблема организации внутриуниверситетской конкуренции, во-первых, между студентами, во-вторых, между преподавателями. Эта конкуренция обеспечивается различными методами, рассмотрение которых и составляет цель данной статьи. Одним из методов поддержания внутривузовской конкуренции часто выступают всевозмож-

ные рейтинги, а также институциональная надстройка, поддерживающая работоспособность подобных рейтингов.

На практике все меры по поддержке конкуренции в вузах разделяются с точки зрения направленности влияния на санкции и поощрения (бонусы), а с точки зрения субъектов конкуренции – на студентов и преподавателей. Сегодня почти во всех вузах страны разные группы инструментов представлены неравномерно. В связи с этим ниже рассмотрим передовую практику в нескольких вузах России, что позволит систематизировать существующий набор инструментов.

Особенность практики организации конкурентной среды внутри вузов состоит в том, что она, как правило, не афишируется и является информацией «для служебного пользования». Подобная закрытость столь важной и интересной информации связана с несколькими обстоятельствами. Во-первых, образовательная модель вуза сама по себе является его конкурентным преимуществом, которое не подлежит оглашению. Во-вторых, многие финансовые элементы и параметры этой модели представляют собой коммерческую тайну, разглашение которой крайне нежелательно. В-третьих, внедренная вузом модель конкуренции является «живой», она постоянно совершенствуется, с ней идет бесконечное экспериментирование, в связи с чем ее «фотография» быстро устаревает. Таким образом, сведения о модели конкуренции вузов специально не скрываются, но и не обнаруживаются. Данные факты предопределяют *полевой* характер исследования передовых моделей внутриуниверситетской конкуренции.

2. Московский государственный лингвистический университет.

Московский государственный лингвистический университет (МГЛУ) (Moscow State Linguistic University) исторически сложился как вуз прикладной ориентации, в котором учили конкретным вещам – прежде всего, иностранным языкам. Однако в последнее время знание иностранного языка само по себе перестает быть гарантией успешной трудовой деятельности. В связи с этим МГЛУ старается усилить языковое обучение некими дополнительными профессиональными навыками, запуская «сдвоенные» специальности – например, юриста или экономиста со знанием иностранных языков. На базе этой идеологии возник Факультет экономики и права (ФЭП) (Faculty of Economics and Law), который выдает диплом по двум специальностям – юриста (экономиста) и переводчика. При этом в дипломе указывается набор языков, которыми владеет его держатель. Минимальное число языков – 2, однако в общем случае оно

ничем не ограничено и лимитируется только физическими и интеллектуальными возможностями самого студента; в 2013 году имел место случай, когда у выпускника в дипломе было зафиксировано 7 иностранных языков. Такое *сопряжение* двух профессий создает *синергетический эффект*, не только повышая шансы трудоустройства выпускников на рынке труда, но и повышая уровень их заработков. Подобный подход повышает, с одной стороны, конкурентоспособность выпускников вуза, а с другой – востребованность его услуг на рынке высшего образования. Учитывая данное обстоятельство, ниже рассмотрим опыт организации внутриуниверситетской конкуренции на примере юридического отделения Факультета экономики и права.

Для иллюстрации эффективности процесса «сопряжения» двух специальностей укажем лишь, что сегодня переводчик-синхронист получает примерно 150 евро в час; сеанс перевода может длиться 5 часов. Зафиксированный на рынке максимум цены за такую работу – 550 евро/час. Это заработок специалиста экстракласса, который достигается через 7-10 лет работы после окончания вуза. Примечательно, что примерно 20% выпускников ФЭП МГЛУ создает свои собственные частные конторы по переводу, причем специализация идет на самых дорогостоящих переводах; как правило, недорогой перевод текстов такими конторами не практикуется. Выпускники, не создавшие своих агентств, присоединяются к уже существующим. В любом случае положение на рынке труда выпускников ФЭП МГЛУ является достаточно устойчивым и комфортным, что инициирует постоянный спрос на образовательные услуги вуза.

В МГЛУ действует многоканальная неформальная система по трудоустройству выпускников.

Первый канал – создание собственного бизнеса. Как уже отмечалось, многие бывшие студенты МГЛУ открывают свои конторы и тем самым осуществляют самозанятость. Однако это достигается на базе основательной подготовки в стенах МГЛУ и богатого последующего опыта.

Второй канал – частные компании. В данном случае действует система корпоративного самосознания выпускников МГЛУ в виде «сарафанного радио», когда уже устроившиеся выпускники рекомендуют своей компании на возникающие вакантные места студентов и выпускников своего «родного» вуза. Для ограниченного контингента такая солидарность бывших студентов МГЛУ оказывается весьма действенным инструментом.

Третий канал – дипломатические структуры. Это наиболее проработанное в МГЛУ направление. Так, в вуз постоянно приходят атташе и другие представители зарубежных посольств – Азии, Европы, США – и изучают студенческие рейтинги успеваемости. Иногда сотрудники посольств пишут заявку в деканат и получают в ответ рейтинг успеваемости, изучение которого позволяет отобрать нужных специалистов. Кроме того, МГЛУ практикует и *превентивное информирование*, делая в посольства периодическую рассылку кадровых презентаций с прилагаемыми к ним рейтингами успеваемости студентов. Надо сказать, что МГЛУ вообще очень чутко относится ко всем сигналам со стороны данного работодателя. Так, недавно в вуз обратилось посольство Гонконга в поисках нужных ему кадров, что инициировало подготовку преподавателями МГЛУ индивидуальных характеристик на студентов. Таким образом, университет активно использует инструмент *рекомендательных писем*.

Непосредственным итогом подобной работы с выпускниками является то, что лишь 3% от их общего количества не находят сразу после окончания вуза достойной работы; остальные «расхватываются» практически сразу. При этом эти пресловутые 3% представляют собой одно-двух худших студентов с курса, хотя со временем и они находят себе работу.

МГЛУ выстраивает достаточно эффективную политику в отношении своих выпускников отчасти благодаря тому, что четко осознает специфику сегмента своего рынка и знает своих главных конкурентов – Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), Московский государственный университет (МГУ) им. М.В. Ломоносова и Московский государственный юридический университет (МГЮУ) им. О.Е. Кутафина. Опыт показывает, что если на начальном этапе трудоустройства выпускники МГИМО котируются выше выпускников МГЛУ, то в долгосрочном периоде ситуация становится прямо противоположной.

Понятно, что прочное положение выпускников МГЛУ на рынке труда определяется сложившейся культурой учебного процесса. Например, контроль посещаемости обеспечивается по системе «порогового значения»: администрация не вводит санкции в адрес студента, который имеет пропуски, но демонстрирует хорошую успеваемость, однако при накоплении пропусков в 250 академических часов студент получает письменное уведомление об отчислении. Как правило, при превышении этого порога, который эквивалентен 2-месячному прогулу, никакие обсуждения уже не ведутся; при накоплении меньшей, но «опасной» величины пропусков студент получает предупреждение.

Главным инструментом поощрения работы студентов выступает специальный рейтинг успеваемости, к которому привязаны многие виды студенческих бонусов. Первый из них связан с возможностью *учиться за рубежом* на протяжении 1–2 семестров; такая учеба идет в зачет по основному месту в МГЛУ. Основные зарубежные партнеры ФЭП МГЛУ: Университет им. Стендаля (г. Гренобль) (University of Grenoble (Stendhal)) во Франции, Высшая школа Гента (г. Гент) (Gent University College) в Бельгии, Европейский университет Виадрин (European Universiyu Viadrina Frankfurt (Oder)) в Германии. Система стимулирования такова: первые 4 человека в рейтинге успеваемости учатся полностью бесплатно (включая проживание в стране); следующие 6 человек рейтинга – по сниженным расценкам (за проживание). Эти 10 человек получают указанные привилегии без необходимости сдавать специальный экзамен в посольстве страны, в которую едут учиться; данная группа лиц пользуется повышенным доверием и для них предусмотрено лишь собеседование. Остальные студенты также могут учиться за рубежом, но, во-первых, за полную стоимость, во-вторых, лишь после обязательной успешной сдачи языкового экзамена в посольстве, и, в-третьих, при отсутствии пересдач (неудовлетворительных оценок) экзаменов сессии.

Любопытно, что сама методика составления рейтинга студентов деканатом не разглашается; студенты знают только, что в ней учитываются посещаемость лекций и семинаров, ответы на семинарах, контрольные работы, тестирование и экзамены. Такая неявная *анонимность* и закрытость методики позволяет блокировать действие закона Ч. Гудхарта и предотвратить неконструктивные попытки со стороны повлиять на результаты рейтингования.

В МГЛУ также практикуются *дополнительные лекции*, которые читаются примерно раз в полгода специалистами международных структур Брюсселя, а также посольств Франции и Германии. Эти лекции студенты посещают по желанию; записавшиеся на них освобождаются от текущих занятий; лекции читаются в течение одной недели по 3 часа в день. По окончании лекций слушателям выдается специальный сертификат о том, что они прослушали курс по определенной теме. Подобный сертификат служит вполне серьезным «довеском» к основному диплому при приеме на работу. Учитывая, что за время учебы число таких курсов достигает 10–11, наличие соответствующих сертификатов превращается в самостоятельный параметр обширности и глубины знаний выпускника. Все читае-

мые специальные курсы платные, а их цена колеблется в районе 3,5–5,0 тыс. руб.; освобождаются от оплаты только два-три лучших студента. Таким образом, первые позиции в рейтинге позволяют студенту сэкономить за время учебы еще около 1,5 тыс. долл.

Есть на ФЭП МГЛУ и понятие *упрощенной сессии*, которая в отличие от стандартной предполагает некоторые поблажки на экзамене: например, вместо обычных трех вопросов можно получить только два и т.п. Студенты, попадающие в первую половину рейтинга (лучшие 50%), получают упрощенную сессию. Любопытно, что помимо общего студенческого рейтинга на ФЭП МГЛУ используется рейтинг, который составляется конкретным преподавателем и по его усмотрению также может быть использован для распределения упрощенной и традиционной форм сессии. Если экзаменатор не вел лекции и семинары у студента и не знает его, то на него пишется характеристика, которая просматривается экзаменатором и служит базой для формирования дополнительных вопросов. Тем самым характеристика на студента принимает форму рекомендательного письма к экзамену от одного преподавателя другому. Эта система уже относится к *персонифицированной системе* традиционной сессии, когда с каждым студентом работают индивидуально.

Особый интерес представляет система *международных форумов*, которые проводятся как на территории МГЛУ, так и в посольствах соответствующих стран. На этих форумах студенты делают публичные доклады, которые оцениваются по бинарной системе – «понравилось/не понравилось». Данная оценка выставляется либо представителем посольства, либо куратором мероприятия (форума), который является сотрудником университета. Если доклад получил положительную оценку, то эти сведения поступают на факультет и в студенческий рейтинг успеваемости начисляются соответствующие баллы. Помимо всего прочего такое выступление дает поблажки на экзамене по дисциплине, которая соответствует курсу, читаемому куратором доклада студента. Форма данной поблажки может быть весьма разнообразной – экзамен-автомат; на один вопрос меньше; получение дополнительного времени при подготовке; разрешение не делать расширенный перевод и т.п.

Институт международных форумов имеет значение и для преподавателей. Так, если студент удачно выступил на форуме, то это фиксируется и преподавателю полагается надбавка в 5–10% к основной зарплате. Это норма за одного студента, но опыт показывает, что максимальное число

студентов, за которых полагается надбавка, составляет 4 человека; большее число студентов преподаватель не может подготовить чисто физически. Надбавка действует в течение одного года после выступления студента и является факультетским ноу-хау, предполагающим *взаимную заинтересованность* преподавателей и студентов в отношении качества подготавливаемых докладов. Такая система стимулирует *коллективную ответственность* и реальное *сотрудничество* педагогов и учащихся.

Действует в МГЛУ и система прямого материального поощрения студентов. Так, учащийся, сдавший все экзамены на «отлично» кроме одного, сданного на «хорошо», получает повышенную стипендию (6,5 тыс. руб.) вместо обычной (3,1 тыс. руб.). Если студент успешно (т.е. без пересдач) сдал зимнюю сессию, то он получает новогоднюю премию в 10 тыс. руб.

В целом система контроля студентов приводит к их реальной селекции – в среднем до конца учебы доходит примерно 50% поступивших в МГЛУ. Например, в 2013 году к концу 3-го курса на ФЭП МГЛУ остался 41 студент из 62 поступивших на 1-й курс. Однако такая жесткая система отбора и отчисления дополняется смягчающим ее *амортизатором* – претенденты на отчисление могут перевестись на аналогичные факультеты в вузы, с которыми у МГЛУ есть об этом негласная договоренность: Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Российский государственный социальный университет (РГСУ), Всероссийская академия внешней торговли (ВАВТ) при Министерстве экономического развития РФ. Таким образом, студенты, не справившиеся с нормами МГЛУ, могут согласиться на «понижение градуса» требований и доучиться по более простой программе в вузах, дружественных МГЛУ. Подобный институт перехода в «братские» вузы снимает драматизм студенческой селекции.

3. Бизнес-университет МИРБИС. Бизнес-университет МИРБИС (MIRBIS) является одним из лидеров экономического образования в России. За четверть века вуз накопил богатый опыт в организации учебного процесса, однако наиболее интересным, на наш взгляд, является его опыт контроля успеваемости студентов. Рассмотрим в общих чертах внедренную в МИРБИС систему учета работы учащихся.

По каждой дисциплине студент может набрать максимально 100 баллов. Эта сумма складывается из двух видов контроля – *текущего* (промежуточного) и *финального* (итогового). Распределение баллов между формами, как правило, 50х50, т.е. $\alpha=0,5$, где α – доля баллов промежу-

точной стадии. Однако в ряде случаев преподаватель дисциплины может немного изменять данную пропорцию. Например, часто она составляет $\alpha=0,6$. Так, если к финальной форме контроля относится экзамен и зачет, то текущий контроль оказывается гораздо богаче и разнообразнее. К нему относится, в частности, дисциплина учащегося (посещаемость занятий): за посещение лекции начисляется 1 балл, за посещение семинара можно получить 5 баллов. При этом работа студента на семинаре оценивается в виде *активности* его участия, которая предполагает несколько пунктов: сделанный доклад; придуманный тест; работа с миникейсом и т.п. К текущему контролю относится и выполнение курсовой работы: за написание текста, отвечающего всем требованиям и представленного в соответствии с установленными сроками (график сдачи заранее обнародуется), можно получить 10 баллов. В текущий контроль попадает также выполнение домашнего задания и промежуточное тестирование. При сдаче экзамена, например, из двух вопросов, общим весом в 40 баллов, каждый вопрос «весит» 20 баллов.



Рис. 1. Схема контроля успеваемости студента в МИРБИС

В МИРБИС внедрена такая интересная форма текущего контроля, как *виртуальный класс* (рис. 1). В соответствии с этой системой у каждого преподавателя есть своя виртуальная лаборатория в виде специальной страницы на сайте МИРБИС с разбивкой по студентам. На этой странице преподаватель «активизирует» часть часов, отведенных на текущий кон-

троль – выдает индивидуальные задания и принимает выполненные работы. Такая форма организации учебного процесса позволяет сократить физические контакты преподавателей и студентов. Например, в Государственном университете управления (ГУУ), где данная система не внедрена, студенты программы MBA ходят на занятия 5 дней в неделю; в МИРБИС они ходят только 3 дня, а остальная часть программы выполняется в режиме виртуального класса.

Внедренная в МИРБИС 100-балльная система оценки эффективно увязывается с другими системами и легко конвертируется в иные оценочные шкалы (табл.1). Из приведенных нормативов видно, что внедренная система инициирует *системность* учебы студентов, т.е. не только усиленную подготовку к экзамену вместо текущей учебы, а именно текущую работу в аудитории и за ее пределами. Не сложно видеть, что при полном игнорировании текущих занятий студент даже при блестяще сданном экзамене не может набрать нужный балл.

Таблица 1

Соответствие оценочных шкал студенческой успеваемости

100-балльная шкала	Качественная шкала	5-балльная шкала	Европейская шкала	Бинарная шкала
86 и выше	Отлично	5	A (выше 86)	Зачтено (65–100)
71–85	Хорошо	4	B (80–85) C (71–79)	
56–70	Удовлетворительно	3	D (65–70) E (56–64)	Не зачтено (менее 65)
менее 55	Неудовлетворительно	2	F (менее 55)	

Практика виртуального класса, по нашему мнению, является промежуточным шагом от очной формы обучения к дистанционной. Можно предположить, что сочетание очной и дистанционной форм обучения в пропорциях 60х40 дает самый хороший результат. Однако надо заметить, что система виртуального класса поддерживается специфическими требованиями к преподавателям и методическому обеспечению читаемых курсов. Например, оплата преподавателя распределена на две части в пропорции 80х20: большая часть выплачивается за текущую работу, а меньшая – за интеллектуальную собственность. Последняя состоит из презентаций и рабочей тетради, которая, в свою очередь, включает: подробный план курса; краткий конспект курса; кейсы; список литературы,

имеющейся в библиотеке МИРБИС, за последние 2 года; список дополнительной литературы (самые «свежие» статьи). Такое оснащение дисциплины создает хорошую базу для виртуального класса и самостоятельной работы студентов.

Помимо всего прочего, в МИРБИС действует система *обратной связи* с преподавателями, которая основана на заполнении педагогами специальных анкет по измерению их удовлетворенности условиями, созданными для профессиональной деятельности. Анкета включает несколько блоков вопросов: организация образовательного процесса (оптимальность расписания; соотношение лекционных, семинарских и практических занятий; обеспеченность аудиториями); обеспечение образовательного процесса (оснащенность занятий современными техническими средствами; обеспеченность учебно-методической литературой; обслуживание информационно-библиотечного центра; возможность использования современных информационных технологий для дистанционных приемов обучения); предоставляемые условия труда для преподавателя (оснащение преподавательской комнаты; обеспеченность множительной техникой; чистота аудиторий и т.п.); предоставляемые возможности самовыражения и самореализации (проведение совещаний, собраний, заседаний профессорско-преподавательского состава руководителями учебных подразделений; возможность участия в принятии управленческих решений; информированность; возможность повышения квалификации; оперативность реагирования администрации на запросы и жалобы и т.п.) и проч. Все пункты оцениваются по трехуровневой системе: «полностью удовлетворен», «удовлетворен частично», «не удовлетворен». В анкете предусмотрена опция предложений и пожеланий по улучшению ситуации. Тем самым вуз не только предъявляет требования к своим преподавателям, но и учитывает *взаимные* требования преподавателей к вузу. Своевременная реакция администрации на высказываемые пожелания профессоров фактически делает выдвигаемые ею профессиональные требования обязательными и безальтернативными.

4. Российская экономическая школа. В настоящее время Российская экономическая школа (РЭШ) (New Economic School) считается авангардом высшего экономического образования в России. Такая высокая репутация поддерживается хорошо продуманной и выстроенной системой стимулов института. Сначала рассмотрим механизм поощрения академической успеваемости студентов.

В РЭШ действует два типа студенческих рейтингов – *традиционный рейтинг*, представляющий собой среднеарифметическую сумму оценок *всех* сданных студентом экзаменов (за все время учебы), и *стипендиальный рейтинг*, представляющий собой частный случай традиционного рейтинга.

На практике используется простая формула расчета стипендиального рейтинга с повышающим коэффициентом текущей успеваемости:

$$R_t = \alpha x_{t-1} + (1 - \alpha)x_t, \quad (1)$$

где x_t – средний балл оценок всех экзаменов текущей (последней) сессии; x_{t-1} – средний балл оценок всех экзаменов предыдущей (предпоследней) сессии; α – вес предыдущей (предпоследней) сессии. В соответствии с таким подходом строится стипендиальный рейтинг с «памятью», которая распространяется только на предыдущую сессию с понимающим весовым коэффициентом. В работе деканата РЭШ используется весовой коэффициент $\alpha=0,3$.

К стипендиальному рейтингу (1) прилагается простой алгоритм стимулирования студентов, который может быть выражен следующим логическим правилом дисконтирования цены за учебу:

$$P = \begin{cases} 0, & \text{если } R \geq 4,7; \\ P^*/3, & \text{если } 4,7 > R \geq 4,5; \\ 2P^*/3, & \text{если } 4,5 > R \geq 4,3. \end{cases} \quad (2)$$

где P^* – номинальная (официальная) цена года учебы в РЭШ; P – фактическая (скорректированная) цена года учебы в РЭШ.

Данное правило действует до следующего пересчета стипендиального рейтинга, т.е. до появления итогов новой сессии. Разумеется, величина весового коэффициента α в формуле (1), как и пороговых значений R в правиле (2), со временем может меняться; однако сами схемы (1) и (2) сохраняются и пересмотру не подлежат. Если учесть, что цена одного года в магистратуре РЭШ (P^*) составляет 10 тыс. долл., то легко понять масштаб абсолютных скидок для хорошо учащихся студентов.

Остальная жизнь студентов РЭШ строится в соответствии с обычным (традиционным) рейтингом. При этом важно отметить, что сам рейтинг является *закрытым*. Это означает, что студенту по его требованию в деканате сообщают его индивидуальный рейтинговый балл и место в рейтинге, однако весь рейтинг не показывается. В связи с этим студент, зная свое место в рейтинге, не представляет, кто стоит перед ним или после него. Если сами студенты не разглашают персональную информацию о

себе, то она остается закрытой для окружающих. Данная традиция базируется на представлении о том, что обнародование персональных данных об успеваемости студентов является неэтичным поступком – студент, неудачно сдавший сессию, попадает на низкое место в рейтинге и тем самым с психологической точки зрения может оказаться в неловком положении. Некоторое время, на ранних этапах существования РЭШ, студенческий рейтинг был *открытым* и доступен для всеобщего обозрения, однако сейчас традиция изменилась, и он превратился в информацию «для служебного пользования».

В РЭШ существует такой вид почетной награды для выпускников, как диплом имени профессора Дона Патинкина (ДДП), который присуждается с 1996 года за выдающиеся достижения в учебе, преподавательской и научно-исследовательской работе. Дон Патинкин – известный американский экономист, который в свое время симпатизировал РЭШ, преподавал в ней и даже завещал ей свою библиотеку. ДДП присуждается по результатам защиты магистерских работ. Формальные требования к кандидатам на ДДП сформулированы в Регламенте учебного процесса в РЭШ следующим образом: «Студенты, выполнившие полную программу обучения в РЭШ, имеющие итоговый средний балл не ниже 4,8, написавшие отличную либо заслуживающую особого отличия магистерскую диссертацию и проявившие особый талант в преподавательской и исследовательской работе, могут быть представлены Итоговой аттестационной комиссией к награждению почетным дипломом имени Дона Патинкина». Таким образом, чтобы получить ДДП, необходимо соблюдение трех условий: претендент должен попасть в число лидеров студенческого рейтинга; его работа должна быть исключительно сильной; он должен иметь позитивный преподавательский опыт. Выполнение только одного или двух требований не позволяет претендовать на ДДП. Последний пункт требований на практике учитывается таким образом: кандидаты должны иметь опыт преподавательской работы по 2–3 курсам (модулям) при высоких показателях оценки студентов их деятельности; при принятии решения Итоговой аттестационной комиссией и Академическим комитетом РЭШ учитывается мнение профессоров, которым ассистировал студент, а также рекомендация научного руководителя. ДДП представляет собой специальный сертификат и не предполагает материального поощрения; факт его получения отмечается в анналах РЭШ и представляет собой чистый *престиж*. Например, в 2009 году лучшая выпускница РЭШ получила ДДП из рук президента США Барака Обамы.

Рейтинг успеваемости студентов используется и в некоторых дополнительных номинациях премирования. Например, в 2012 году в рамках

программы взаимодействия с ведущими вузами России Московский офис компании «McKinsey&Company» предоставил десяти лучшим по рейтингу студентам 1-го и 2-го курсов РЭШ бесплатный годичный доступ к материалам электронного журнала «The McKinsey Quarterly». Данное издание очень востребовано в бизнес-сообществе и полезно молодым специалистам и студентам для успешного начала профессиональной карьеры.

Хорошая учеба позволяет студенту получить небольшую подработку в стенах РЭШ. Это возможно либо в рамках программы *work and study*, предполагающей некую «черновую» работу типа подготовки переводов, создания и ведения странички сайта и т.п., либо в качестве ассистента. В последнем случае необходимо иметь очень высокий рейтинг (примерно 5 баллов; считается, что при рейтинге ниже 4,5 баллов, с подобной просьбой даже неприлично обращаться), особенно в отношении той дисциплины, по которой ведется преподавание. Данные виды подработки позволяют студенту получить около 200 долл. в месяц, не выходя за пределы родного вуза в рамках своей профессиональной специализации.

Есть в РЭШ и возможность участия студента в конференциях за рубежом. Если принимается решение о предоставлении студенту такой возможности, то он не платит ни копейки – РЭШ берет на себя абсолютно все расходы. Считается вполне нормальным, когда студент за 2 года учебы в магистратуре выступил на конференциях в США, Израиле и Норвегии. Однако само решение о предоставлении такой возможности принимается на основе рейтинга и рекомендации научного руководителя; в случае низкого рейтинга никакой руководитель не станет давать рекомендацию своему студенту даже при большой личной симпатии к нему.

Особая роль принадлежит рейтингу при определении студентами своего научного руководителя и темы дипломного проекта. В РЭШ действует следующая процедура: каждый студент подает ранжированный список преподавателей, к которым он хотел бы попасть; ранжирование ведется в порядке убывания субъективных представлений студента о «ценности» преподавателя. Так формируются своеобразные *индивидуальные рейтинги преподавателей*, в соответствии с которыми и производится назначение научных руководителей. Однако при возникновении конфликта, когда на определенного преподавателя претендует большее число студентов, чем он может взять (не более 4), начинает действовать правило: вопрос решается в пользу более сильного студента, что опять-таки определяется на основе традиционного студенческого рейтинга. Здесь

реализована логика *вектора Ллойда Шепли* (Lloyd Shapley), согласно которому выигрыш каждого игрока в кооперативной игре равен его среднему вкладу в благосостояние тотальной коалиции. Иными словами, чем выше вклад студента в общую успеваемость, тем больше его выигрыш при распределении научных руководителей. Данный принцип позволяет эффективно согласовать два типа рейтинга – *совокупность индивидуальных рейтингов* преподавателей, составляемых студентами, и *агрегированный рейтинг* успеваемости студентов, формируемый на основе оценок преподавателей. Сама идея такого двойного взаимного ранжирования студентов и преподавателей с последующим эффективным сопряжением является важным шагом в селекции университетских талантов. По всей вероятности, эта система является одним из самых оригинальных учебных механизмов, внедренных в РЭШ.

Распределение студентов по научным руководителям происходит после года обучения; в среднем у каждого руководителя 4 дипломника. После этого на протяжении полугода происходит взаимодействие руководителя и студентов в форме еженедельного научного семинара, на котором обсуждаются последние статьи в соответствующей предметной области. Иногда происходит объединение двух профессоров, и проводятся расширенные семинары в составе 10 человек. Во вторые полгода данная форма взаимодействия сохраняется, однако обсуждаются уже, как правило, дипломные работы и статьи участников семинара. Подобный тренинг на протяжении года с постепенной конкретизацией обсуждаемой тематики и исследовательских результатов является важным инструментом формирования компетенций современного магистра экономики.

Многие выпускники РЭШ продолжают свое образование по западной системе – отправляются в лучшие западные университеты для получения докторской степени (PhD). Однако эта процедура начинается уже со второго курса магистерской программы, когда студенты подают документы в западные вузы. Выбор же данных вузов осуществляют два-три преподавателя РЭШ, которые знают текущую конъюнктуру на Западе и помогают более эффективно распределить студентов. «Стыковка» зарубежных университетов и студентов РЭШ происходит опять-таки на основе обычного студенческого рейтинга успеваемости. После того, как «стыковка» завершена, студенты обращаются к преподавателям за *рекомендательными письмами*, которые являются неотъемлемым атрибутом данного этапа обучения. Тем самым рейтинг успеваемости имеет *эффект последствия*, выполняя и последипломную функцию.

Для обеспечения международного уровня подготовки специалистов в РЭШ осуществляется усиленное обучение английскому языку – все выпускники вуза свободно владеют им. Для этого в РЭШ нанимают не только отечественных педагогов-лингвистов, но и носителей языка из Великобритании и США: треть преподавателей английского языка – иностранцы. Такой подход способствует «постановке» у выпускников аутентичного английского языка; часть учебных дисциплин в РЭШ читается на английском языке, часто – приглашенными иностранными профессорами. Это открывает возможности дальнейшего движения выпускников РЭШ по ведущим научным центрам мира. Помимо этого получение выпускниками степени PhD поддерживается РЭШ как *материально* (*финансирование* пребывания в соответствующем вузе из благотворительных фондов РЭШ), так и *информационно* (*консультации* претендентов на PhD бывшими выпускниками РЭШ, уже получившими PhD).

Считается, что проблемы безработицы для выпускников РЭШ не существует. Более того, выпускник РЭШ просто не может остаться без работы. Такая крепкая позиция на рынке труда обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, имеется несколько организаций, которые выпускника РЭШ берут на работу автоматически. Это, в частности, Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара, Высшая школа экономики, Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ) РАН. Во-вторых, есть организации, которые используют РЭШ в качестве места стажировки. Например, Вычислительный центр (ВЦ) РАН направляет своих сотрудников в РЭШ для повышения квалификации и после окончания вуза автоматически принимает их обратно на работу; повышенную активность в этом начинании проявляет член-корреспондент РАН И.Г. Пospelов. В-третьих, особый интерес к выпускникам РЭШ проявляют финансовые институты – страховые и инвестиционные компании, банки. Модельные и экономико-математические навыки студентов РЭШ позволяют им разрабатывать различные финансовые схемы для подобного рода компаний, что приносит им большую пользу и, в частности, прибыль. С этими компаниями у РЭШ есть устная договоренность о сотрудничестве. В-четвертых, есть множество фирм, которые знают РЭШ с хорошей стороны и готовы воспользоваться ее выпускниками. Как правило, через полгода после начала учебы на корпоративную почту РЭШ начинают поступать предложения о работе от различных компаний. Сотрудники РЭШ воспринимают эти предложения в качестве своеобразного рекламного спама. Тем не менее, каждое такое предложение является реальным рабочим местом, которым в любой момент могут воспользоваться студенты РЭШ. И, в-пятых, как уже отмечалось, часть вы-

пускников вуза уезжает в зарубежные университеты для защиты докторской диссертации с последующим почти гарантированным трудоустройством на престижную и хорошо оплачиваемую работу, как правило, в тех же западных университетах.

Рассмотренная система поддержания конкуренции между студентами дополняется системой требования к «качеству» преподавателей. Здесь также можно выделить несколько механизмов. Первым из них следует отметить принцип высокой заработной платы – месячная ставка профессора РЭШ составляет 200 тыс. руб. (более 6 тыс. долл.), что находится между европейским и американским стандартами оплаты университетских профессоров. Иными словами, это довольно высокий уровень дохода даже по международным меркам, что уже само по себе предполагает конкуренцию за возможность его получения.

В связи со сказанным нельзя не отметить внедренный в РЭШ *институт корпоративных профессоров*, в соответствии с которым все профессора вуза имеют корпоративную приставку, например: профессор экономики имени Фонда «Алкоа»; профессор макроэкономики имени компании «Ренессанс Капитал»; профессор корпоративных финансов имени Фонда «Научный потенциал». Данный институт является оригинальным ноу-хау РЭШ и подразумевает тот факт, что упомянутые компании имеют договора с вузом, в соответствии с которыми они целевым образом платят зарплату «своим» профессорам. С одной стороны, данные фирмы таким образом осуществляют благотворительную деятельность, с другой – получают дополнительную рекламу своего бренда в академической среде, а вместе с ней и в широкой общественности. При этом корпоративные деньги уходят не на абстрактную благотворительность, а на нужды образования путем *целевой* оплаты того, кто непосредственно занят процессом обучения молодежи. Надо сказать, что с течением времени рекламный компонент данной акции ослабевает: если несколько лет назад Фонд «Алкоа» требовал от «своего» профессора проведения научных семинаров в регионах России (в Самаре и Ростове) и спонсировал эти семинары, то сегодня данное требование снято, и благотворительное начало компании выступает в более «чистом» виде.

В РЭШ систематически отслеживается обратная связь между преподавателями и студентами. Для этого периодически проводится анкетирование студентов в отношении их преподавателей. Анкета размещена на сайте РЭШ и студенты прямо на сайте заполняют ее по 5-балльной шкале.

Оценке подлежат 5 характеристик преподавателей: общее впечатление; ясность изложения материала; искусство адекватно отвечать на вопросы; сложность излагаемого материала; доступность преподавателя вне аудитории. Помимо оценки обязательных параметров, студенты могут в свободной форме сделать комментарии по различным аспектам процесса обучения. По результатам анкетирования определяется лидер среди сотрудников РЭШ и ему дают грамоту «Лучший преподаватель года». Эта награда является чисто символической, никаких материальных бонусов не предполагает и дает в основном морально-психологическое удовлетворение ее обладателю. Аналогичным образом обстоит дело с теми, у кого искомый балл оказывается слишком низким – ему конфиденциально сообщают об этом и в будущем ему следует учесть этот факт; никаких санкций не предусмотрено. Надо сказать, что вся система анкетирования студентов и оценки педагогических навыков преподавателей является вспомогательной и рекомендательной; главным же критерием оценки преподавателя выступают его научные успехи и академический профессионализм.

Особое значение в РЭШ всегда имели иностранные профессора. Причем здесь просматриваются циклические тенденции. Так, на начальной стадии существования РЭШ в ней работало относительно много иностранцев, но постепенно эта картина сменилась явным преобладанием в РЭШ российских профессоров. В последнее время снова наметился тренд к усилению присутствия иностранных специалистов. На сегодняшний день в РЭШ имеется 5 иностранных профессоров, что составляет 25% от всего преподавательского состава. Для сравнения укажем, что в Гарвардском университете эта цифра составляет 30%. Тем самым РЭШ даже по самым строгим международным стандартам является чрезвычайно открытым вузом, что положительно сказывается на соревновательном духе ее сотрудников. Главное же следствие того факта, что каждый четвертый профессор школы является иностранцем, состоит в укоренении международных научных стандартов, ориентации на лучшие западные издания, использование английского языка в качестве рабочего, сотрудничество с иностранными коллегами из разных стран мира и т.п. Внедрение подобной международной конкуренции среди профессоров заметно поднимает общий научный уровень и повышает качество образования в РЭШ.

Мощным инструментом стимулирования научной деятельности преподавателей РЭШ на самом высоком уровне является статус *tenure*, кото-

рый означает получение постоянной (почти пожизненной) профессорской позиции. Однако этот статус обставляется множеством условий. Первое из них состоит в том, что данный статус дается только после успешного прохождения «испытательного срока» в статусе *tenure track*, который предоставляется человеку, который имеет признаки того, что способен «дорости» до *tenure*. По сравнению с обычным нанятым профессором статус *tenure track* дает примерно ту же зарплату, но вдвое меньшую преподавательскую нагрузку. Нагрузка *tenure track* сегодня означает следующее: чтение 5 лекционных модулей (каждый модуль состоит из 7 недель; каждая неделя – 4 часа занятий). Одновременно с этим *tenure track* накладывает определенные ограничения на его обладателя. В частности, профессор РЭШ в статусе *tenure track*, по условиям контракта, должен быть всегда на рабочем месте, в своем кабинете. Статус *tenure* еще больше ужесточает это требование. Это означает, что «подработка» в другом университете за границей с длительным отсутствием в РЭШ для таких профессоров становится почти нереальной – руководство, как правило, не идет на подобные уступки. Фактически в этом случае РЭШ полностью получает в свое распоряжение ученого мирового класса; никакой другой вуз не может претендовать на его научные успехи и пользоваться его личным брендом.

Получение статуса *tenure* дает прибавку к зарплате в 20-30%. Пребывание профессора РЭШ в статусе *tenure track* раньше составляло 6 лет, сегодня – 8 лет. После этого работник подтверждает свою готовность к статусу *tenure*. Для этого необходимо иметь публикации в топ-журналах по соответствующему направлению. Так, по линии экономики в число таких самых престижных журналов входят 4 периодических издания: «American Economic Review», «Journal of Political Economy», «Econometrica» и «Quarterly Journal of Economics». Точных цифровых ориентиров, сколько статей надо иметь в перечисленных изданиях, нет, однако хотя бы одну статью в одном из этих журналов соискатель должен иметь. Кроме того, дополнительно у него должно быть около десятка статей в журналах следующего эшелона по уровню престижности. В противном случае статус *tenure* не подтверждается, и статус преподавателя меняется – либо он получает ставку приглашенного профессора, либо он вообще уходит из вуза.

Надо сказать, что статус *tenure* в России не является во всех отношениях бесспорным и правильным. Некоторые сотрудники РЭШ считают

требования, предъявляемые к обладателю *tenure*, непропорционально завышенными. Прежде всего, вызывает нарекания состав топ-журналов: в их число не попали очень престижные, высокоуровневые и демократические издания (например, «*Journal of Economic Theory*»), тогда как в выбранных журналах для российских ученых опубликоваться почти невозможно. В научной элите Запада все-таки присутствует неприязненное отношение к российским исследователям, что проявляется в затягивании процесса рецензирования, отписках, некорректных и некомпетентных рецензиях. Такие трудности привели к тому, что среди преподавательского персонала РЭШ только 4 профессора имеют статус *tenure* (постоянных профессоров), что соответствует 20% штата вуза; подавляющая же часть преподавателей РЭШ имеет временные контракты. Тем не менее, установленная предельно высокая научная планка для получения *tenure* некоторыми учеными все-таки преодолевается и это гарантирует высокое качество проводимых в РЭШ исследований. Данный факт, в свою очередь, гарантирует высокое качество образования, даваемого преподавателями РЭШ.

5. Высшая школа экономики. За последние полтора десятилетия безоговорочным лидером в области экономического образования в России стала Высшая школа экономики (ВШЭ) (*Higher School of Economics*). Это стало возможным во многом благодаря довольно сложной и тонкой системе стимулирования преподавателей и студентов. Примечательная особенность этой системы состоит в том, что она имеет явный крен в пользу стимулирования преподавателей, для которых разработано множество финансовых и репутационных инструментов. Несмотря на это, в ВШЭ активно используются рейтинги студентов по результатам их учебы. Рейтинги являются основанием для получения стипендий и учитываются при различных конкурсах, хотя при решении вопроса о стипендиях они играют незначительную роль. Это связано с тем, что в ВШЭ только 21% студентов от числа студентов курса, успешно сдавших сессию, имеют право на стипендию. Тем самым вероятность получения стипендии зависит не только от собственных достижений студента, но и от общей успеваемости курса. Если курс сдал сессию слабо и число успешных студентов невелико, то для попадания в 21% от их числа может не хватить даже высокого места в студенческом рейтинге. Тем самым в ВШЭ введена очень своеобразная разновидность системы *коллективной конкуренции*, когда результат зависит от общих усилий студенческих коллективов. Такой подход является новаторским, ибо на фоне индивидуальной конкуренции он формирует систему *коллективной ответственности* в среде студентов.

Наибольшее влияние рейтинги имеют при решении вопроса об отпращивании студентов на стажировку в зарубежный университет, при их зачислении в Кадровый резерв ВШЭ и при распределении по специализациям. Распределение по специализациям после 3-го курса бакалавриата различается по факультетам. Например, на экономическом факультете число мест на разных специализациях фиксировано, в связи с чем рейтинги являются главным критерием для отбора студентов. Тем самым студенты конкурируют за престижные специализации на основании своих индивидуальных рейтингов. Здесь также имеет место сопряжение *студенческих рейтингов* и *рейтингов специализаций (кафедр)* факультета на основе принципа (вектора) Шепли. На социологическом факультете ВШЭ специализации вмещают всех желающих; в этом случае двусторонняя конкуренция становится односторонней – кафедры конкурируют между собой на основе своих программ.

Решения о системе стимулирования преподавателей в ВШЭ принимаются Ученым советом вуза. Критерии начисления надбавок, их разновидности и размер ежегодно уточняются в зависимости от финансовых возможностей университета. Рассмотрим систему надбавок к заработной плате, действующую в ВШЭ по состоянию на 01.06 2013.

Так, в ВШЭ действуют *академические надбавки* за научно-исследовательскую и учебно-методическую деятельность. Получателями таких надбавок являются преподаватели, научные сотрудники и иные работники ВШЭ и ее филиалов, ведущие преподавательскую деятельность. Основанием для этих надбавок являются научные статьи и учебно-методические работы, написанные и опубликованные сотрудниками вуза в течение предыдущих двух лет. Любопытно, что в ВШЭ существует список журналов, публикации в которых не принимаются для назначения академических надбавок (98 журналов). Это российские журналы, публикующие статьи на платной основе. Список таких журналов размещен на портале ВШЭ, но доступен только для сотрудников университета по личным паролям. Академические надбавки имеют три градации, при этом одновременно выплачивается только один вид надбавок.

1-й уровень – «надбавка за академическую работу». Размер доплат составляет 35 тыс. руб. в месяц в течение одного учебного года (с 1 сентября по 31 августа). Для получения такой надбавки необходимо в течение двух предыдущих лет опубликовать работы, оцениваемые в 14 условных баллов. Существуют таблицы назначения баллов за статьи разного

рода. Например, научная монография, изданная на русском языке, «весит» 12 баллов, учебник с грифом Минобрнауки России или Учебно-методического объединения (УМО) – 10 баллов, статья в российском научном журнале – 4 балла и т.д. Экспертиза качества статей не проводится, выплата назначается автоматически всем, кто подтвердил наличие статей на сумму не ниже 14 баллов.

2-й уровень – «надбавка за академические успехи и вклад в научную репутацию ВШЭ». Размер доплат составляет 60 тыс. руб. в месяц в течение 24 месяцев, то есть двух учебных лет. Претендент на такую надбавку выбирает из списка своих публикаций не более трех работ, которые передаются анонимным экспертам для оценивания на предмет научной новизны и значимости. По результатам такой экспертизы назначается (или не назначается) надбавка; в случае отрицательной экспертизы автоматически назначается надбавка 1-го уровня. При получении академической надбавки 2-го уровня преподаватель, помимо всего прочего, имеет право перейти на контракт «преподавателя-исследователя» с нагрузкой в 0,75 ставки, т.е. 0,75N (N – нормативная часовая нагрузка).

3-й уровень – «надбавка за статью в зарубежном рецензируемом научном журнале». Размер доплат – 90 тыс. руб. в месяц в течение 24 месяцев, то есть двух учебных лет. Дополнительной экспертизы такие работы не проходят, достаточно самого факта публикации статьи в западном рецензируемом журнале. Однако при подаче заявления на такую надбавку надо обязательно прикладывать к статьям внутренние рецензии, полученные из журналов на этапе их экспертизы. Статьи, изданные в странах СНГ (Украина, Казахстан и т.д.) или ближнего зарубежья (Прибалтика) на русском языке или языке данного государства, не засчитываются как статьи в зарубежных журналах. Отличительная черта надбавки 3-го уровня состоит в том, что ее выплачивают даже совместителям при условии указания их аффилирования с ВШЭ.

В филиалах ВШЭ размеры надбавок скорректированы: за академическую работу – 20 тыс. руб. в месяц; за академические успехи и вклад в научную репутацию – 40 тыс. руб. в месяц; за статью в зарубежном рецензируемом научном журнале – 40 тыс. руб. в месяц.

Количество сотрудников, получающих академические надбавки, выросло за период 2005–2013 гг. на порядок – от 100 до 1000 человек. Самой массовой является надбавка 1-го уровня – ее получают примерно 75% числа обладателей академических надбавок.

Примечательным фактом является то, что доля работников ВШЭ, получающих академические надбавки, росла только в регионах, достигнув в 2012 г. четверти сотрудников (24,0%). В Москве же доля получателей академических надбавок устойчиво колеблется в пределах 24–30% с момента их введения в 2005 году. Тем самым доля тех, кто может и хочет писать научные статьи, сложным образом зависит от материальных поощрений и имеет свой естественный предел.

Академические надбавки ВШЭ на совместителей не распространяются, однако для молодых внешних совместителей (до 30 лет) с 1 января 2013 года сделано исключение. Надбавки пропорциональны занимаемой ставке: для 0,5 ставки надбавка составит 10 тыс. руб. в месяц (ее получают 100 человек), для 0,25 ставки – 5 тыс. руб. (еще 100 человек).

В целом надбавки за публикации одобряются в коллективе преподавателей ВШЭ. Некоторое напряжение вызывают существенные различия между уровнями надбавок. Определенное недовольство вызывает практика экспертизы статей, поданных на 2-й уровень надбавок, и чрезмерная сфокусированность системы стимулирования на зарубежных публикациях. Сотрудники ВШЭ отмечают такой факт, как зависимость результатов экспертизы от личности человека, распределяющего экспертов. Иногда возникают казусы, когда статьи, которые впоследствии были отобраны и переведены на английский язык, не прошли экспертизу. Серьезным недостатком системы является отсутствие анонимности авторов при анонимности экспертов – можно сводить счеты друг с другом. Сотрудники отмечают тот факт, что и в зарубежных журналах есть «пустые» статьи; в России статьи часто бывают лучше, но их не принимают на Западе, потому что они «не в формате». Несмотря на все эти «заусенцы» системы стимулирования, она оказывает огромное влияние на рост исследовательской активности сотрудников ВШЭ и качества проводимых научных изысканий. Достаточно указать, что за период 1994–2011 гг. численность штатных преподавателей и научных сотрудников ВШЭ (Москва) выросла в 7,3 раза, тогда как число публикаций – в 99,7 раза; объем финансирования прикладных исследований вуза за 1997–2012 гг. вырос в 159,6 раза. За период 1992–2012 гг. число журналов, издаваемых ВШЭ, выросло с 1 до 23, из которых 10 включены в список ВАК Министерства образования и науки РФ; за 2001–2012 гг. число препринтов ВШЭ увеличилось с 2 до 30.

Помимо академических надбавок в ВШЭ получила развитие конкурсная система *индивидуальных исследовательских проектов*. В конкур-

се могут принимать участие штатные преподаватели и научные сотрудники вуза и его филиалов, а также аспиранты очной формы обучения, работающие преподавателями или научными сотрудниками не менее чем на 0,5 ставки. Обладатели ученой степени PhD, принятые на работу в ВШЭ в результате процедуры международного рекрутинга по международным контрактам, не могут участвовать в данном конкурсе; для них предусмотрена поддержка в рамках Института фундаментальных международных исследований. Условия конкурса едины для всех его участников. Принимаются только индивидуальные заявки на научно-исследовательские работы. Имеются отличия грантов ВШЭ, например, от практики Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ) и Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ): по заявлению грантополучателя срок проекта может быть увеличен на 3 месяца; в качестве отчета обязательно издание не менее одного препринта ВШЭ на английском языке; по теме предполагаемого проекта научный задел не просто желателен, но строго обязателен; срок выполнения проектов составляет 16 месяцев (с 15 января до 15 мая второго года реализации проекта); стоимость исследовательского проекта фиксирована и одинакова для всех (600 тысяч рублей). В 2013–2014 гг. было поддержано 79 проектов.

Конкурс начался в 2006 году и почти все участвующие в нем получили гранты (46 грантов на 57 заявок), что повысило его популярность. В дальнейшем конкуренция росла, составляя около 2,5 заявок на один грант. Однако в целом активность участия в этом конкурсе не велика. Доля участвующих в нем работников достигла пиковой отметки в 2011 г., составив 15,7% в Москве и 6,7% в региональных отделениях. Осенью 2012 г. доля участвующих в конкурсе в Москве и регионах составила 7,6% и 6,5% соответственно. Данное обстоятельство говорит о том, что существует некий *естественный предел* продуктивных научных проектов, к которому ВШЭ вплотную приблизилась.

Чрезвычайно интересным и плодотворным представляется такая новация ВШЭ, как *софинансирование проектов РФФИ и РГНФ*. Дело в том, что вуз всегда был заинтересован в получении грантов из РФФИ и РГНФ, однако эту заинтересованность не разделяли сотрудники ВШЭ. Это было связано с тем обстоятельством, что долгое время размер грантов РФФИ и РГНФ был относительно невелик, тогда как сложности по их получению, администрированию и выполнению – значительны. Чтобы *согласовать интересы* вуза и его сотрудников руководство ВШЭ стало практиковать

софинансирование грантов РФФИ и РГНФ, т.е. держателю гранта РФФИ и РГНФ университет выделял примерно такую же сумму из своих фондов. Тем самым держатель гранта удваивал свои доходы от проекта, и его заинтересованность возрастала. В 2012 г. объем такой поддержки ВШЭ в отношении своих сотрудников составил 110% от объема их грантов из РФФИ и РГНФ.

Предусмотрена в ВШЭ и *персональная надбавка ректора*, которая в разные годы колебалась в диапазоне от 9 до 30 тыс. руб.; в 2012 году она стабилизировалась на отметке в 20 тыс. руб. Можно сказать, что эта надбавка играла роль инструмента экстренной помощи, когда кого-то из ценных сотрудников вуза надо было срочно поддержать при отсутствии иных возможностей; в настоящее время ее значение уменьшается.

На протяжении 2005–2012 годов в ВШЭ существовал конкурс «Учитель-ученики», а с 2012 года он трансформировался в *конкурс научно-учебных групп* (НУГ). В 2012 году было поддержано 18 НУГ, в 2013 г. – 26 (плюс 13 групп, чьи проекты были пролонгированы с 2012 г.). НУГ создается сроком на 1 год; при положительной экспертизе и соответствующей аргументации работа группы может быть пролонгирована на второй год. НУГ создает сайт на корпоративном портале ВШЭ, доступный для публичного просмотра, а также организует научный семинар, проводимый на регулярной основе (не менее одного раза в три недели). Администрация ВШЭ рассматривает НУГ и как отдельный проект, и как обязательный этап перед созданием постоянно действующей научно-учебной лаборатории (НУЛ). Наличие студентов и аспирантов ВШЭ или его филиалов в составе НУГ является обязательным. В составе НУГ кроме руководителя допускается наличие не более трех взрослых участников из числа преподавателей или научных сотрудников. Ориентировочный среднегодовой объем финансирования НУГ составляет от 1,0 млн руб. до 1,5 млн руб. в зависимости от числа участников проекта.

В ВШЭ предусмотрена система *надбавок лучшим преподавателям* вуза. Так, в начале июня, то есть в конце учебного года, студенты ВШЭ голосуют за лучшего преподавателя (отдельно лектора и семинариста). Голосование проходит в онлайн-режиме. Преподаватели, за которых проголосовало наибольшее количество студентов, получают надбавку сроком на 1 учебный год – с 1 сентября по 31 августа. Эта система внедрена три года назад и первоначально размер такой надбавки составлял 20 тыс. руб. в месяц, обладатели же академических надбавок получали надбавку луч-

шего преподавателя в половине размера, то есть по 10 тыс. руб. Однако с 1 сентября 2013 года система скорректирована: надбавки лучшему преподавателю должны выплачиваться полностью, независимо от факта академических надбавок. Кроме того, расширяется число их получателей: первые 300 человек по результатам студенческих голосований будут получать по 30 тыс. руб. в месяц, последующие 300 человек – по 15 тыс. Эти же надбавки распространяются также на: а) преподавателей, чьи студенты победили на конкурсе научно-исследовательских работ, б) преподавателей, за которых проголосовали выпускники (опрос проводится Центром внутреннего мониторинга ВШЭ).

Данная система позитивно воспринимается практически всеми преподавателями, однако и в ней имеются свои слабые звенья. Сотрудники ВШЭ отмечают тот факт, что при плодотворности исходной идеи в существующей системе техническая сторона решает все. Для преподавателя, читающего курс по выбору, возникает следующая проблема: даже если все его студенты за него единогласно проголосуют, то он все равно не наберет приличного процента от численности студентов всего курса. Сотрудники ВШЭ выказывают сомнения, что администрация учитывает этот факт и корректно все пересчитывает. Кроме того, имеет место следующий факт: первокурсники голосуют активнее всех, а старшекурсники эту процедуру игнорируют. Получается, что студенческих голосов у преподавателя при одном и том же качестве работы тем больше, чем на более младших курсах он преподает. Чтобы нивелировать данные эффекты, специалисты ВШЭ совершенствуют систему корректирующих расчетов. Однако в любом случае существующие проблемы не отрицают прогрессивного характера внедренной системы.

Есть в ВШЭ специальные надбавки и стимулы для профессионального роста молодых преподавателей в рамках *Кадрового резерва* ВШЭ. Так, молодые преподаватели, проявляющие склонность к научно-исследовательской деятельности и имеющие высокий рейтинг по результатам студенческих голосований, могут входить в группу высокого профессионального потенциала (Кадровый резерв) ВШЭ. В нее входят также студенты и аспиранты, нацеленные на преподавательскую и исследовательскую деятельность. Кадровый резерв основан в 2006 г.; пребывание в нем в рамках одной категории не может превышать 24 месяцев (с отчетом по результатам 1-го года).

Группа высокого профессионального потенциала (Кадрового резерва) включает четыре категории:

– «*будущие преподаватели*», отбираемые из числа лучших студентов, обучающихся по магистерским программам, и аспирантов, наиболее перспективных для будущей академической работы. Каждая кафедра (общеуниверситетская или входящая в состав факультета/департамента) может выдвинуть по два кандидата из числа студентов и аспирантов в категории «*будущие преподаватели*»; если на кафедре работает 10 и более сотрудников (на полную ставку), то она может выдвинуть 3 кандидата. Стимулирующих выплат для этой категории не предусмотрено;

– «*новые преподаватели*», отбираемые из числа молодых преподавателей (до 30 лет), работающих в ВШЭ менее 24 месяцев на момент вступления в кадровый резерв; ограничения по численности кандидатов в категории «*новые преподаватели*» не устанавливаются. Для этой группы лиц предусмотрена возможность *сокращения учебной нагрузки* на 25% по сравнению с нормативами без ее перераспределения другим преподавателям кафедры (факультета). Для «*новых преподавателей*» предусмотрена стимулирующая надбавка около 30 тыс. руб. в месяц;

– «*будущие профессора*», отбираемые из числа лучших молодых преподавателей (до 35 лет), наиболее перспективных с точки зрения профессионального развития в педагогической и научной сферах. Для них обязательна защита диссертации на соискание ученой степени кандидата наук или PhD зарубежного университета не менее чем за 2 года до даты зачисления в Кадровый резерв; каждая кафедра может выдвинуть по 2 кандидата из числа преподавателей, работающих на полной ставке, в категорию «*будущие профессора*»; если на кафедре работает 10 и более сотрудников, то она может выдвинуть 3 кандидата. Для категории «*будущие профессора*» предусмотрена возможность *длительных стажировок* (от 1 до 3 месяцев) в ведущих мировых университетах и исследовательских центрах, а также *сокращения учебной нагрузки* на 25% по сравнению с нормативами без ее перераспределения другим преподавателям кафедры;

– «*новые исследователи*», отбираемые из числа молодых сотрудников (до 30 лет), работающих в научно-учебных лабораториях и научных институтах ВШЭ на научных должностях менее 24 месяцев. Каждая научно-учебная лаборатория или научный институт может выдвигать по 3 кандидата в категорию «*новые исследователи*», а при наличии 10 и более научных работников в возрасте до 30 лет, работающих на полную ставку,

может быть выдвинуто 4 кандидата. Для «новых исследователей» предусмотрена стимулирующая надбавка около 30 тыс. руб. в месяц.

Всего в 2013 г. в Кадровом резерве ВШЭ было 253 человека: будущие профессора – 38 человек, новые преподаватели – 132, новые исследователи – 48, будущие преподаватели – 35.

Предусмотрена в ВШЭ специальная надбавка за *чтение курсов на английском языке*. Чтение курсов на английском языке дает основание для надбавки в 20 тыс. руб. в месяц на период чтения курса. Ее получатели – около 50 человек.

Особый интерес представляет *институт ординарных профессоров*, внедренный в ВШЭ. Статус ординарного профессора присваивается выдающимся преподавателям, занимающим должность профессора и имеющим особые заслуги в развитии ВШЭ. Количество ординарных профессоров резко возросло в последние годы: в 1996 г. таковых было 4 человека, в 2000 г. – 5, в 2005 г. – 15, в 2011 г. – 79. Оплата труда ординарного профессора (постоянный контракт) составляет 120 тыс. руб. в месяц, а для тех, кто имеет высокий индекс цитирования и регулярно публикуется в ведущих мировых изданиях – 200 тыс. руб.

Институт ординарных профессоров также не лишен изъянов при практической реализации. Например, сотрудники ВШЭ отмечают, что в нем отсутствуют формальные критерии предоставления соответствующего статуса; не ясно, как формируется список таких лиц. Есть подозрения, что все кандидатуры кем-то лоббируются перед ректором; имеются случаи, когда в разряд ординарных профессоров попадают кандидаты наук и персоны, научный вклад которых сомнителен. Тем не менее, наличие подобной преподавательской элиты в вузе, являющейся отдаленным аналогом профессоров со статусом *tenure* в западных университетах, является прогрессивным шагом, повышающим качество образовательного процесса.

Стимулирование академической деятельности в ВШЭ осуществляется также мерами, не связанными напрямую с надбавками к заработной плате. В первую очередь, это общее обострение конкуренции за счет *международного рекрутинга*. Его программа направлена на привлечение в ВШЭ выпускников лучших зарубежных вузов со степенью PhD, ведущих активную научную и преподавательскую работу. По приглашению в рамках программы международного рекрутинга в ВШЭ работало в 2008 г. – 8 человек, в 2009 г. – 11, в 2010 г. – 14, в 2011 г. – 25. В 2012 году в ВШЭ было 80 преподавателей со степенью PhD, в т.ч. 35 человек в рамках про-

граммы международного рекрутинга. В 2013 году планируется нанять дополнительно 30 человек. Значительная часть внутриуниверситетских круглых столов, дискуссий, научных докладов проходит на английском языке. Можно указать и на тот факт, что в 2012 г. в ВШЭ действовало 13 международных лабораторий под руководством зарубежных ученых.

Иностранные преподаватели – особо напряженная тема внутренней конкуренции в ВШЭ. Здесь также наблюдается комплекс проблем, достигающих порой до курьезов. Например, имели место случаи, когда молодых бездарных российских преподавателей, которых студенты не могли слушать, посылали в зарубежные университеты для получения PhD. После защиты такие люди возвращаются и получают больше других профессоров, но в аудиторию их по-прежнему нельзя пускать. Таким людям находят какие-то варианты с безаудиторной нагрузкой, потому что для кафедры престижно иметь преподавателя с PhD. Тем не менее, давление со стороны западной и прозападной профессуры действует в направлении роста квалификации местных преподавателей.

В этом же направлении действует программа «*Новые администраторы*». В рамках этой программы в 2013 году нанимается до 50 высококвалифицированных менеджеров и администраторов со свободным владением английским языком на факультеты и административные подразделения вуза с оплатой труда от 60 до 150 тыс. руб. в месяц. Формируется также фонд стимулирующих надбавок административно-управленческих и учебно-вспомогательных подразделений с учетом показателей результативности.

Для обеспечения примата научной деятельности и разгрузки профессорско-преподавательского состава с весны 2010 г. в ВШЭ введена позиция «*учебных ассистентов*» из числа студентов и аспирантов, участвующих в преподавании отдельных курсов. Им платят по 8 тыс. руб. в месяц. В 2010 г. их было 79 человек, в 2011 г. – 164, в 2012 г. – 275. До конца 2013 года число учебных ассистентов возрастет до 800 человек. Студенты-ассистенты не допускаются к аудиторным занятиям, но могут проверять письменные работы, консультировать студентов по ранее изученным курсам, помогать преподавателям в решении технических проблем, связанных с учебными курсами. Такой сброс рутинной деятельности с профессоров на молодое поколение также позволяет усилить научную составляющую их деятельности.

Функционирует в ВШЭ и система *оценки преподавателей студентами*. Так, по окончании каждого курса студенты по 5-балльной системе ано-

нимно выставляют оценки за прочитанный курс (отдельно по лекциям и семинарам) по четырем критериям: логичность курса; ясность изложения; контакт с аудиторией; доступность преподавателя во внеучебное время. Эти оценки не являются основанием для надбавок к заработной плате, но учитываются при распределении нагрузки среди преподавателей (кого снять с курса, кого оставить), при прохождении очередного конкурса на должность и при выдвижении преподавателя на конкурс «Золотая вышка» в номинации «Достижения в преподавательской деятельности».

Отношение к оценкам студентов в преподавательской среде противоречивое. Например, если один-два студента ввиду конфликта с преподавателем поставят ему «единицы», то его средний балл резко «просядет». Такая высокая чувствительность связана с тем, что в программе имеются курсы, которые слушают всего лишь 8–10 человек. Такая ситуация порождает у преподавателей желание всем понравиться любой ценой.

Развитием данной системы служит конкурс «Золотая вышка», проходящий раз в год. Состав номинаций конкурса меняется год от года. Например, в 2005 г. была единственная номинация «Лучший преподаватель факультета». В следующие годы лучшего преподавателя факультета стали выбирать ученые советы факультетов, а «Золотая вышка» вернулась к более разнообразному перечню номинаций. Кафедры и факультеты выдвигают кандидатов, потом формируется узкий список претендентов (номинантов), а победителей определяет Ученый совет ВШЭ. Лауреаты премии получают статуэтку золотой вороны и призы. Например, в 2005 г. победители были награждены билетами на мюзикл «Кошки» и сертификатом на изготовление кольца из драгоценного металла с символикой ВШЭ. Позже стали практиковать денежные премии. В 2012 г. «Золотая вышка» включала следующие номинации: «Вклад в развитие России»; «Вклад в развитие школы»; «Достижения в науке»; «Достижения в преподавательской деятельности»; «Успех выпускника в академической деятельности»; «Успех выпускника в профессиональной деятельности»; «За доброту и неравнодушие».

Научный фонд ВШЭ осуществляет поддержку *академической мобильности* сотрудников, студентов и аспирантов вуза, в том числе из филиалов, для выступления с докладом на научных конференциях за рубежом, в странах СНГ или в России. Заявки на форумы, круглые столы, методические семинары, студенческие конференции, летние и зимние школы не принимаются. Заявки на участие в научном мероприятии на терри-

тории России и стран СНГ могут подаваться неограниченное число раз. Заявка на участие в научном мероприятии за рубежом может подаваться только 1 раз в год. По новым правилам предусмотрена дополнительная (вторая) поддержка на участие в научном мероприятии за рубежом заявителей, имеющих публикации на иностранном языке в зарубежном рецензируемом журнале (индексируемом в базах WOS или Scopus), изданные в текущем или предыдущем (календарном) году. На одно мероприятие Научный фонд может поддержать не более 5 заявок; в исключительных случаях, для особо значимых научных мероприятий Фонд принимает решение о поддержке 10 заявок.

Нормы суточных выплат в ВШЭ и ее филиалах различны: за рубежом для всех кампусов, кроме Санкт-Петербургского филиала, размер суточных установлен на уровне 2,5 тыс. руб.; по России в Москве и Нижегородском филиале ВШЭ – 700 руб., в Пермском филиале – 400 руб., в Санкт-Петербургском филиале – 100 руб. Любопытно, что по России и странам СНГ сотрудники ВШЭ ездить не стремятся. При отсутствии ограничений на число таких поездок в 2011 г. только 83 человека получили трэвел-гранты для участия в конференциях на территории России и стран СНГ, а для участия в мероприятии за рубежом – 193 человека. Трэвел-гранты выдаются по смете заявителя, но не могут превышать: по территории России – 25 тыс. руб., страны Европы – 45 тыс. руб., страны дальнего зарубежья (США, Канада, Австралия и т.д.) – 75 тыс. руб.

* * *

Рассмотренные механизмы поддержания высокого уровня заинтересованности студентов и преподавателей университетов в результатах их деятельности прошли свою апробацию в ведущих вузах страны и дали положительные результаты. Разумеется, все эти механизмы не лишены «подводных камней», однако в целом они позволяют достичь качественно иных результатов работы отечественных университетов. Наличие такого опыта предполагает его максимально широкое тиражирование на российские вузы. По нашему мнению, все рассмотренные инструменты универсальны и могут быть применены в любых учебных заведениях, независимо от их специфики. Корректировке должны подвергаться лишь некоторые количественные параметры в зависимости от финансовых возможностей вузов.