



### ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ В РОССИИ

*Интервью главного редактора А. К. Ключева с ректором НИУ «Высшая школа экономики» Я. И. Кузьминовым*

*А. К. Ключев:* Уважаемый Ярослав Иванович, спасибо, что нашли время ответить на вопросы. Это не первое Ваше интервью для нашего журнала. Ваше мнение является для нас важным, не только потому, что Вы тот человек, который генерирует идеи развития высшей школы и выступает разработчиком многих проектов, но также Вы ректор и я уверен, что Вы, обсуждая любую инновацию в высшем образовании, наверняка, «прикидываете» ее на себя как на руководителя и оцениваете, какие управленческие решения должны быть приняты, пойдет ли этот процесс в сегодняшней ситуации в реальном университете. Проект 5–100 стал одним из ключевых драйверов интеграции российского высшего образования в глобальный рынок. За несколько лет участвующие в проекте университеты существенно продвинулись в международных рейтингах, продемонстрировали рост интенсивности и качества публикационной активности, стали более привлекательными для иностранных студентов. Какие решения, с Вашей точки зрения, позволят не только сохранить достижения ведущих российских университетов, но и будут способствовать дальнейшей интеграции отечественного высшего образования в глобальное пространство?

*Я. И. Кузьминов:* Действительно, сегодня университеты, участвующие в проекте, устойчиво входят в международные рейтинги и улучшают свои позиции. В 2018 г. 5 из них отмечены в Топ-100 в предметных рейтингах по версии QS, по версии ARWU – 3 университета 5–100 вошли в Топ-100 предметных рейтингов. Тем не менее сегодня Россия – это менее 5% глобальных научных и технологических фронтов (Франция – это, например, около 20%). По целому ряду предметных

областей российские вузы пока не входят в число ведущих в мире. Наша страна не присутствует устойчиво в таких важнейших направлениях, как медицина, биотехнологии, транспорт, образование, сельское хозяйство, строительство, урбанистика и архитектура, когнитивные науки. Это создает угрозу потери конкурентоспособности России, углубления технологической и кадровой зависимости в соответствующих секторах.

Группу глобальных исследовательских университетов (ГИУ) необходимо укрепить и расширить через долгосрочное и полноценное финансирование фундаментальных исследований; провести дополнительный конкурсный отбор участников программы 5–100 строго по предметным направлениям; расширить международный рекрутинг ведущих и перспективных ученых, имеющих значимые научные результаты с софинансированием государством 50% заработной платы таких ученых (аналогичная модель успешно применяется в Китае). Глобально ориентированные вузы должны получать устойчивое финансирование международных научных коллективов не на 2–3 года, а на 7–10 лет, что соответствует всем успешным зарубежным моделям организации науки. Ученые должны иметь долгосрочную поддержку для того, чтобы появлялись новые открытия и технологии.

Необходимо сделать эти университеты центральными агентами экспорта образования в России. Это требует не только развития кадрового потенциала, поддержки больших и долгосрочных научных проектов. Немаловажным фактором выбора университета для иностранных студентов является качество среды для обучения и проживания. В этой части необходимо запустить специальную программу создания современных университетских кампусов: строительство общежитий,

доступной социальной инфраструктуры, переформатирование пространств под новые функциональные назначения (открытые пространства, коворкинги для реализации совместных проектов студентами и т. д.) Иначе мы будем проигрывать на глобальном рынке.

Надо усилить и влияние глобальных исследовательских университетов на систему высшего образования в целом путем создания стимулов и условий для поддержки региональных университетов через практики и инициативы ГИУ. В первую очередь речь идет о сетевых лабораториях, поддержка формирования которых может быть реализована в формате программы, предусматривающей кооперацию одного ведущего университета или научного центра с тремя региональными вузами, сокращенно – «1+3». Конечно, и об образовательных инициативах – массовым использованием вузами онлайн-курсов ведущих университетов.

**А. К. Клюев:** В докладе НИУ ВШЭ и ЦСР «12 решений для нового образования» большое внимание уделяется задаче поддержки развития региональных вузов, которая к сожалению многих экспертов не нашла прямого отражения в майском указе. Какие вызовы и проблемы в развитии региональных университетов Вам представляются ключевыми? Какие из предложенных в докладе решений дадут наиболее значимый эффект?

**Я. И. Кузьминов:** Качественное образование, привлекающее наиболее сильных абитуриентов, остается сконцентрированным в традиционных университетских городах и регионах: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирская, Свердловская и Томская области, Татарстан. Эти регионы образуют костяк группы регионов с самым крупным бюджетным набором и при этом лидируют по качеству приема. В то же время значительная часть регионов находится в зоне риска – теряются как абитуриенты, так и выпускники университетов. Во многих регионах отсутствуют вузы со средним баллом ЕГЭ зачисленных студентов, соответствующим оценке «отлично». Результаты олимпиады «Я – профессионал» показали очень значительный разрыв качества профессионального образования между ведущими университетами и основной группой вузов.

Базовая проблема региональных университетов состоит в отсутствии (или слабости) собственных исследований и разработок, оторванности от современного глобального уровня науки и технологий. Для региональных университетов

типична практика, когда многие учебные курсы (в том числе в магистратуре и на старших курсах) ведут преподаватели, которые не ведут исследований, не участвуют в практической деятельности.

Развитие вузов в регионах – необходимое требование для обеспечения устойчивого развития территорий. Без поддержки вузов на местах мы рискуем еще больше увеличить переток человеческого капитала, интеллектуального и научного ресурса в крупные регионы и агломерации. Эта задача может быть решена только при участии нескольких групп заинтересованных сторон развития высшего образования – федеральных министерств, региональных органов власти, региональных работодателей.

Из конкретных решений назвал бы следующие:

Первое – инвестировать в подъем качества в региональных вузах. В них должна появиться и стать весомой компонента исследований и проектов. У нас сильно недофинансированы региональные вузы и, если мы хотим поднять их, необходимо в каждом сформировать по 3–5 направлениям международные лаборатории, работающие на уровне глобальных стандартов. Если этого нет, то и университета нет. Собрать для этого деньги можно и внутри региона, у нас есть разные регионы по своим параметрам социально-экономического развития.

Второе – это внутренние ресурсы вузов. Здесь вуз должен иметь мужество перестраиваться и отказываться от рутинных элементов образовательного процесса и имеющиеся ресурсы инвестировать в свое развитие: привлечение новых кадров, покупку научного оборудования. Внутренний ресурс есть у каждого университета. По моим подсчетам, при переходе к МООС и замене 30% курсов онлайн-курсами ведущих университетов региональные вузы сэкономят примерно 20% фонда оплаты труда, которые могут быть направлены ими на финансирование науки.

Еще одна очень важная вещь – это возможность для регионального руководства финансировать или софинансировать те или иные образовательные программы, а также исследовательские и экспертные работы. Соответствующие инструменты очень слабо сейчас используются, что в значительной степени определяется федеральной подчиненностью вузов. Необходимы решения, вовлекающие региональных игроков в вопросы развития высшего образования на более системном уровне (от совместной разработки стратегии развития вуза до его софинансирования или имущественной поддержки).

Необходимы механизмы, стимулирующие обновление кадров региональных вузов: стажировки и повышение квалификации в ГИУ как минимум для 10 % преподавателей региональных вузов в год, мероприятия по подготовке и привлечению молодых кадров, в том числе в рамках аспирантуры (грантовая поддержка проведения научных исследований в размере не менее полутора средних заработных плат по экономике региона, переход к защите кандидатских и докторских диссертаций при условии обязательного наличия статей, опубликованных в журналах, индексируемых в международных базах).

**А. К. Ключев:** В экспертных дискуссиях в последнее время среди основных трендов развития высшего образования особое место занимает цифровизация. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые направления цифровой трансформации высшего образования и университетов? Что может сделать государство для стимулирования этого процесса?

**Я. И. Кузьминов:** Во всем мире быстро развиваются технологии, которые открывают новые возможности для образования, задают ему новые задачи. К таким технологиям относятся: искусственный интеллект, big-data, облачные базы знаний, технологии виртуальной и дополненной реальности, игровые модели и симуляторы, технологии распределенного реестра и хранения данных, онлайн-курсы, технологии коммуникации.

Наиболее яркий пример цифровой трансформации образования и университетов – массовые открытые онлайн-курсы. В перспективе с надстройкой в виде онлайн-перевода они могут вытеснить глобально неконкурентоспособные образовательные программы. Массовые открытые онлайн-курсы на глобальных платформах: Coursera, EDx (обе с участием России), Udacity к 2020 г. по аудитории сравняются с численностью студентов в мире.

Сегодня платформы MOOC предоставляют специализации – связки курсов, ведущие к получению сертификата о квалификации в определенной области. Наши исследования показывают, что массовые онлайн-курсы не уступают очному высшему образованию по качеству освоения знаний, что в совокупности со стоимостью их прохождения позволяет онлайн-курсам вытеснять слабые офлайн-курсы по критериям цена / качество уже сейчас.

В перспективе искусственный интеллект и возможность анализа больших данных позволят заместить рутинные умственные операции

цифровыми ассистентами, изменят содержание практически всех образовательных программ, в том числе гуманитарных (кроме области «искусство») и многих предметов, основанных на вычислениях и анализе информации – речь идет о резком расширении возможностей студентов освоить материал. Цифровые симуляторы (ролевые и стратегические игры) позволят расширить возможности освоения конкретных технологий и квалификаций. Интеллектуальные системы управления образованием, с одной стороны, создадут возможность формирования индивидуальных образовательных траекторий каждым студентом, с другой – обеспечат эффективный контроль освоения образовательного материала студентами.

Для стимулирования процесса цифровой трансформации и эффективного использования возможностей, которые открывают технологии, необходимо пересмотреть ФГОС и примерные образовательные программы. Необходима легализация цифровых ресурсов, удаленного обучения, сетевого обучения и распределенного (смешанного) обучения. Важно обеспечить перестройку заочного образования путем его перевода на онлайн-курсы Национальной платформы открытого образования Российской Федерации.

Государству необходимо инвестировать средства в разработку и обновление цифровых образовательных ресурсов для высшего образования (гранты на первичную разработку и централизованная закупка удачных решений), поддерживать формирование полных пакетов MOOC, которые обеспечат возможность покрытия обязательных дисциплин, соответствующих примерным образовательным программам, разработанным в соответствии с ФГОС для Национальной платформы открытого образования.

**А. К. Ключев:** В связи с разделением Министерства образования и науки Российской Федерации на два (Министерство просвещения и Министерство науки и высшего образования) многие эксперты опасаются усиления разрывов в системе образования между высшей школой и общим образованием. Как, с Вашей точки зрения, университеты должны выстраивать деятельность по привлечению абитуриентов, по поиску талантов?

**Я. И. Кузьминов:** Мне кажется, есть несколько направлений, по которым нужно работать университетам. Первое – инвестиции в общеобразовательную школу. Если ты сам не инвестируешь в общее образование, выступаешь просто потребителем, то ты не можешь отобрать тех детей, ко-

торые тебе нужны, не можешь отобрать таланты. Это серьезная проблема. Когда ты инвестируешь в школу, ты обычно работаешь на своих ресурсах, тебе никто за это не платит, но это необходимое инвестирование в качество. Если университет верит в себя, если он считает, что он площадка, где таланты могут развиваться, то он должен найти деньги, должен найти ресурсы, уговорить коллег преподавать школьникам. Это может быть сделано в разных формах: лицей в составе университета, как у «Вышки», прединверсарии, СУНЦы, системы базовых школ. В любом случае это инвестиции, а не получение дохода (как делали многие вузы в 90-е годы, выстроившие систему платных курсов подготовки «в себя любимых»). Это не имело никакого отношения к талантам. Нужно и тратить, а не только получать, тогда появляется возможность набирать подготовленных студентов.

Второе направление – нужно делать олимпиады, конкурсы, потому что всех не охватить непосредственным преподаванием, непосредственным контактом, вуз должен обязательно участвовать в олимпиадах. Желательно, чтобы они не реализовались одним вузом, олимпиады должны организовывать минимум 10 вузов-партнеров, потому что в противном случае это становится предэкзаменом, есть опасность вырождения.

Третий компонент, который я считаю тоже очень важным – высокая планка, которую нужно удерживать на формальном приеме. Мы регулярно повышали формальные требования по входу, в том числе на платные программы, у нас очень популярное платное образование. Сейчас мы имеем средний балл платного студента выше, чем показатели качества бюджетного приема во многих ведущих российских вузах. В результате нет большого разрыва между платным и бюджетным приемом.

**А. К. Клюев:** Сегодня управление качеством образования в региональных вузах опирается

преимущественно на административные централизованные механизмы. Однако такой тип регулирования и контроля качества имеет серьезные ограничения. Мы видим усиливающуюся формализацию процедур управления и контроля качества образования, возрастающую громоздкость и трудоемкость процедур. Какие решения в этой сфере могут изменить действующую модель управления качеством образования?

*Я. И. Кузьминов:* Нам нужно отказаться от гос. аккредитации, от бумажного механизма и заменить ее официальными рейтингами, относящими вузы к определенной группе профессиональных программ. Это решение вызовет соревнование. Когда есть соревнование, есть и инвестиции в улучшение своего места. Проблема в том, что у нас система регулирования практически не имеет соревновательных механизмов. Давайте запустим эти соревновательные механизмы. Есть документальные показатели отчетности, по которым можно соревноваться, например, количество цитирований, средний балл поступающих, средние заработки. Второе – мы можем проводить ежегодные замеры уровня освоения студентами старших курсов базовых предметов. Это очень хороший показатель, который сразу даст понять, где неадекватно учат. Третье – независимая оценка качества выпускных работ. Они все опубликованы, можно делать выборочный или полный анализ выпускных работ, например, плагиата, оригинальности решений и т. д. Четвертое – позиции в олимпиадах, количество участников, количество победителей, устроенных в ведущие компании, количество человек, поступивших в магистратуру или аспирантуру ведущих университетов. Это соревновательный аспект, нужно его узаконить, сделать официальные рейтинги. Соревноваться университеты должны только по проверяемым внешним для себя показателям.

