



## НА ДЕСЯТЬ ТЫЩ РВАНУЛ, КАК НА ПЯТЬСОТ

Начало календарного года выдалось бодрым. Настолько бодрым, что воспоминания о зимних каникулах и отпусках, которые, казалось бы, закончились совсем недавно, стерлись уже за чередой бумаг, отчетов и совещаний. И на этом фоне рассказ о новых возможностях профессионального развития сотрудники университета встречают скептической улыбкой. И все равно сегодня я хочу напомнить коллегам об одной из таких возможностей, пусть не новой, но уже проверенной временем. Это программы Центра повышения квалификации Вышки, на которые начинается новый раунд приема заявок.

Традиционно в рамках центра поддерживаются программы по четырем основным направлениям. Во-первых, это курсы английского языка самых разных уровней, в том числе для продолжающих изучение языка и для тех, кто владеет английским языком очень хорошо и заинтересован в поддержании уровня. Во-вторых, это инициативные программы: если вы понимаете, каких знаний не хватает вам и вашим коллегам, и понимаете, какой преподаватель – сотрудник Вышки или внешний специалист – может такой курс прочесть, то вам тоже в ЦПК. И если подобный курс для коллег хотите прочесть вы, Совет повышения квалификации рассматривает и такие предложения. В-третьих, на конкурсной же основе университет поддерживает обучение на программах повышения квалификации, которые проводят другие организации на территории России. Это может быть, например, центр дополнительного образования или другой университет. Наконец, в-четвертых, ЦПК принимает к рассмотрению заявки на стажировки в университетах и исследовательских центрах других стран. Для участия в этом конкурсе нужно иметь публикации и научный задел, чтобы Совет повышения квалификации мог оценить целесообразность поддержки.

Участие в программах повышения квалификации поддерживается не только ЦПК, но и факультетами в рамках работы научных комиссий, которые распоряжаются специальным бюджетом, так что у поддержки через центральные инструменты (такие, как ЦПК) есть свои ограничения и требования в части финансирования факультетами и так далее. Все правила подробно изложены тут: <https://www.hse.ru/cpk/>.

С надеждой на открытие второго дыхания,

Мария Юдкевич,  
проректор НИУ ВШЭ ■



## ПУБЛИКУЙТЕСЬ И УЧАСТВУЙТЕ В КАМПАНИЯХ!

Приближается очередная кампания по назначению академических надбавок. С 2019 года для заявки на академическую надбавку 2-го и 3-го уровня можно выбрать только верифицированные публикации, вышедшие в 2017 и 2018 годах. Работы, не прошедшие оценку отделом верификации, отображаются в личном кабинете, но включить их в заявку можно только по итогам проверки. Процесс верификации, как правило, занимает от 20 до 30 дней, включая устранение неточностей в оценке. Подробнее смотрите на схеме: <http://bit.ly/2M96NoN>.

Поскольку прием заявок на надбавки продлится с 11 февраля по 18 марта, сотрудники, разместившие публикации на портале позже 15 февраля, рискуют не успеть включить их в заявку. Во время кампании по оценке публикационной активности 2018 года практически все сотрудники Вышки ввели информацию о своих публикациях на портал. Однако необходимо проверить последние работы, которые до конца года могли изменить свой статус с «находящиеся в печати» на «готово». При назначении академических надбавок учитываются только опубликованные произведения.

Для добавления новой публикации необходимо заполнить карточку: <https://www.hse.ru/pubs>. Не забудьте поставить галочку в поле «Вы планируете участвовать с этой публикацией в академических кампаниях (академические надбавки, ОПА...)?». Как только работа появится в базе портала, она отправится на процедуру верификации. Обращаем внимание на обязательность корректной аффилиации с НИУ ВШЭ во всех публикациях (исключение делается для произведений, вышедших в первый год работы в НИУ ВШЭ).

Вопросы по верификации отдельных публикаций и отнесению их к той или иной категории можно задать Ивану Ощепкову ([verification@hse.ru](mailto:verification@hse.ru)).

Вопросы о кампании по назначению надбавок необходимо адресовать Ольге Чуриковой ([ochhurikova@hse.ru](mailto:ochhurikova@hse.ru)) и Елене Поляк ([epolyak@hse.ru](mailto:epolyak@hse.ru)). ■

# ЭФФЕКТ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

С 2007 года кадровый резерв – важный инструмент академического развития и профессионального роста преподавателей и научных сотрудников нашего университета. Резервисты принимают участие в конкурсах инициативных проектов, мастер-классах, тренингах, выездных мероприятиях, становятся организаторами и ведущими собственных междисциплинарных семинаров в филиалах. Однако едва ли возможно сполна оценить эффект от пребывания в кадровом резерве в краткосрочной перспективе. В настоящем выпуске «Окон роста» выпускники кадрового резерва Вышки рассказывают о своем опыте и оценивают эффект программы по прошествии времени.

**Алексей Плешков,**  
заместитель директора ИГИТИ имени А.В. Полетаева

Я попал в программу кадрового резерва очень рано, еще будучи студентом магистратуры. К тому моменту я уже несколько лет работал в ИГИТИ и, конечно, рассматривал работу в университете в качестве первой для себя возможности. Кадровый резерв во многом превратил эту возможность в действительность: я смог сосредоточиться на занятиях наукой без необходимости постоянно где-то подрабатывать; познакомился со множеством молодых и активных сотрудников Вышки, с которыми впоследствии академическая судьба нас не раз сводила (и, надеюсь, сведет); на своем опыте смог понять, насколько важно планирование времени для работы в университете; наконец, лично прошел через систему университетской бюрократии, с персональными отчетами и заявками. Я не буду говорить, что этот опыт изменил мою жизнь, но он точно был важен и помог закрепить те интенции, которые привели меня в академию.

Если говорить о временном распределении эффектов кадрового резерва, то, наверное, мой случай не совсем типичный. Когда я попал в программу, она не так давно стартовала, и среди всех участников я на тот момент, вероятно, был одним из самых юных. Безусловно, финансовая поддержка на этом этапе обеспечила самый серьезный эффект (как я уже заметил, можно было сосредоточиться на исследованиях). Это можно назвать «эффектом ресурсов». В среднесрочной перспективе эффекты стали интереснее, назову их «эффектом коммуникации». Вместе с другими участниками кадрового резерва мы стали думать и делать разные проекты, один из которых я точно могу назвать успешным – это «Школа рецензирования». Костяк этих проектов составили в основном молодые сотрудники ИГИТИ или молодые сотрудники – друзья нашего института, участвующие в кадровом резерве, но эффект был длящимся и открытым: мы стали чаще участвовать в выездных семинарах, стали внимательнее общаться с руководителями и экспертами программы, охотнее знакомиться, спорить, соревноваться с другими членами кадрового резерва. Кроме того, в этот же период я стал курировать программу кадрового резерва сначала в ИГИТИ, а потом и на всем факультете гуманитарных наук, что позволило мне не только познакомиться с новыми и талантливыми сотрудниками, но и увидеть общую картину кадровой политики университета. Эта интенсификация общения (что важно – личного, face-to-face) в итоге сделала возможным дальнейшее участие в начинаниях уже на уровне не подразделений, а всей Вышки. Но здесь я перехожу к долгосрочным эффектам, которые можно назвать «эффектом соучастия» или «эффектом сообщества». Думаю, что сейчас, спустя 7 лет после моего выпуска из программы, я чувствую себя в намного большей степени кадровым резервистом, чем когда я был в программе. Конечно, уже тогда я понимал, что это почетно

и перспективно (да что там – просто круто!). Но именно с течением времени самоидентификация КР усиливается: я стараюсь не пропускать больших событий, связанных с программой, охотно откликаюсь на приглашения принять участие в мероприятиях кадрового резерва, наконец, я воспринимаю иконку «Группа высокого кадрового потенциала» на персональных страничках молодых сотрудников как действительно значимую информацию. В условиях стремительного и перманентного расширения нашего университета такое ощущение причастности, мне кажется, очень важно.

Сейчас я могу сказать, что все активности кадрового резерва важны: и выездные семинары, и конкурсы, и курсы повышения квалификации, и совместные пирушки. Должен, однако, признаться, так мне казалось не всегда. Пока я сам был резервистом, упустил много возможностей и не слишком активно участвовал в мероприятиях КР, о чем сейчас немного жалею. Поэтому главный совет для тех, кто попал в программу (и я всегда говорю это кадровым резервистам ИГИТИ), – будьте активны сами! «Резерв» – это не обязательно пассивный запас, отложенный до лучших времен. «Резерв» – это и источник, откуда черпается то, что необходимо здесь и сейчас. Теперь вы – резервисты, это значит, что программа не просто для вас, она вместе с вами!

**Полина Шевчук,** ведущий юрист-консультант Научно-учебной лаборатории политических исследований

Приятно и волнительно писать для «Окон роста» об академическом кадровом резерве Вышки. В конце 2018 года я неожиданно «возвратилась» в 2010 год. Той осенью, будучи аспиранткой и новым преподавателем, я только узнала о кадровом резерве университета и сразу захотела войти в него. Увидела на портале hse.ru объявление о возможности съездить на выездной семинар по результатам отбора мотивационных писем. Так я получила не только желанный «билет» на закрытое мероприятие, но и бонус: на семинаре организаторы предложили написать письмо в будущее с целями и задачами на два года. Месяц назад я вскрыла конверт и приятно удивилась: 90% запланированного реализовано. Мои ли в этом только заслуги? Нет, многое достигнуто благодаря возможностям, предоставляемым резервистам университетом.

Чем же для меня был кадровый резерв во время пребывания в нем?

Во-первых, площадкой долгосрочного повышения квалификации. Меня постоянно удивляло и радовало то, с какой ответственностью и профессионализмом относятся к работе с резервистами коллеги из Управления академического развития, не переставая совершенствовать форматы (переход на мастер-классы, методические мастерские, проведение

межкампусных академических семинаров) и предлагая все новые и новые темы для обсуждения и формирования навыков.

Я хорошо помню задания выездных семинаров по выстраиванию академической траектории, определению академической грамотности, а также участие в методических мастерских выпускников кадрового резерва Екатерины Талалакиной с темой «Как написать мотивационное письмо, или Основы грамотной саморекламы» и Зинаиды Погосовой – «Constructive alignment/ Конструктивное согласование как центральный принцип дизайна учебного курса». Полученный опыт существенно помог в разработке авторской программы по дисциплине, которую я вела на факультете права. Выступление Марии Лытаевой по академическим навыкам дало толчок для реализации идеи проводить со студентами деловые игры (имитационные выездные проверки органов власти).

Во-вторых, местом профессионального знакомства. Я глубоко верю в то, что отношения являются основой нашего успеха независимо от поставленных целей. Совместно с участниками кадрового резерва разных структурных подразделений и кампусов мы провели междисциплинарные семинары по повышению квалификации научно-педагогических работников филиалов, приняли участие в конкурсе на выполнение инициативных образовательных проектов с темой «Методика организации онлайн-курсов и интеграция в мировое академическое пространство». Кадровый резерв как площадка для профессионального нетворкинга активно способствовал нашему сотворчеству.

В-третьих, каналом прямой связи с руководством университета. В каком направлении стратегически движется Вышка, что она ждет от тебя как преподавателя и исследователя, чем обусловлены ее ожидания, в каких ценностных границах она живет – ответы на эти и многие другие вопросы всегда можно было получить на встречах с проректорами университета. Помню, как на одном выездном семинаре Сергей Рошин обратил внимание на тему организации самостоятельной работы студентов. В условиях сокращения аудиторных часов цель транслировать знания в прежнем объеме приобретала особое значение. Уезжала я с выездного семинара с ясным видением обновленного плана семинарских занятий.

В-четвертых, мобилизующей, но доброжелательной атмосферой. В кадровом резерве живут открытость, легкость, готовность помочь, дружелюбие. В такой среде снижается напряжение от активного ритма, в котором живут сотрудники стремительно развивающегося университета. Это способствует поддержанию неформального общения с коллегами и развитию корпоративной культуры внутри Вышки в целом.

Завершить свои воспоминания хочу выдержкой из первого письма Управления академического развития после зачисления в КР: «Время пребывания в кадровом резерве – это период, когда надо специально вложиться в собственное развитие и сделать значительный шаг в академической карьере, научиться ставить перед собой амбициозные, но выполнимые задачи и использовать весь спектр открывающихся перед вами возможностей».

**Елена Подколзина, доцент факультета экономических наук, заместитель директора Института институциональных исследований**

Это был мой первый выезд на семинар. Мне предстояло рассказать о себе, что я делаю в Вышке и зачем. Соглашаясь, я даже не представляла, насколько полезным и интересным окажется данный опыт. В Вышке жизнь полна событий, у нас практически отсутствует рутина, правила постоянно изменяются, мир вокруг меняется, всегда есть вершина, которую необходимо срочно покорить. Отчеты, курсы, статьи, книги, мероприятия... И вдруг

вопрос: где же связующая красная нить? Люди, решившиеся написание собственной биографии, – очень смелые люди, потому что по прошествии лет не все поступки кажутся логичными и осмысленными, однако это помогает понять, как и куда развиваться дальше. Помимо пользы рефлексии оказалось, что истории других людей воодушевляют братья за дела с новыми силами и не сдаваться при виде препятствий. Мне посчастливилось на этом семинаре послушать выступление Ольги Драгой. Я до сих пор помню ее очень практичное восприятие внешних правил/ограничений. Все ее выступление сообщало о том, что, если человек действительно чего-то хочет, он сможет это реализовать. Приятно констатировать, что слова Ольги не разошлись с действиями и результатами даже по прошествии лет. Для меня кадровый резерв – это люди, желающие каждый день куда-то стремиться, что-то искать и чего-то добиваться. Калейдоскоп историй и судеб, который вдохновляет ставить амбициозные цели и помогает верить в себя в сложные моменты. Это здорово, что у сотрудников Вышки есть такая точка притяжения, как кадровый резерв. У меня богатый опыт участия и организации различного рода мероприятий, и я могу с уверенностью сказать, что семинары кадрового резерва помогают вырваться из контекста и посмотреть со стороны на себя и на свои результаты, задать себе неудобные вопросы и найти силы двинуться дальше.

**Михаил Комаров, профессор кафедры инноваций и бизнеса в сфере IT, школы бизнес-информатики факультета бизнеса и менеджмента**

В 2012 году меня рекомендовали для включения в кадровый резерв НИУ ВШЭ как «нового преподавателя»: я как раз полностью перешел работать в Вышку. Вообще, я считаю, что если однажды попал в программу кадрового резерва, то уже неразрывно с данной программой связан. Я прошел программу от категории «Новые преподаватели» до «выпускника кадрового резерва» (после успешного завершения членства в категории «Будущие профессора»).

Мне всегда очень тяжело литературно излагать ту пользу, впечатления, эмоции, воспоминания, которые удается получить. Но если кто-то спросит, что для меня кадровый резерв, я не раздумывая отвечу: замечательные люди и друзья.

Началось мое участие в программе кадрового резерва традиционно со встречи с руководством университета – с Марией Юдкевич, Вадимом Радаевым и Сергеем Рошиным. «Новым» резервистам рассказали о цели и задачах программы, возможностях, что, несомненно, воодушевило на самое активное участие в программе.

Через какое-то время я получил приглашение принять участие в выездном семинаре. Я не очень хорошо представлял, что это такое, но программа выездного семинара мне показалась довольно интересной. Безусловно, я наивно предполагал, что выездной семинар должен быть чем-то похож на конференцию, где с утра до обеда идет работа, а далее свободное время. В первый день, когда программа завершилась в 22:00 (а некоторые еще остались дальше обсуждать изменения в университете, специфику работы в том или ином подразделении), я понял, что выездной семинар – это серьезное образовательное и методическое мероприятие, которое продолжается от момента заезда до самого выезда с площадки его проведения.

**Продолжение читайте на сайте  
OKNA.HSE.RU**



**АЛЕКСЕЙ ВДОВИН**

## ДВОЙНОЕ СЛЕПОЕ

В сентябре 2018 года сайт журнала Media Theory опубликовал провокативную эссе Let's Abolish the Peer-Review System авторитетного голландского культуролога, теоретика литературы и искусства Мике Баль. Она сформулировала 10 тезисов, свидетельствующих, с ее точки зрения, о глубоком кризисе системы двойного слепого рецензирования в издательской практике. Основная причина – в окостенении правила, его превращении в незыблемое и не подлежащее корректировке требование, которое часто бездумно применяется редакторами и редакторами, что, с точки зрения Баль, препятствует взрывному, нелинейному развитию научного знания. Общей рамкой, внутри которой сложилась такая практика, она считает неолиберализм.

Если чуть подробнее разворачивать аргументацию Баль, то она сводится к критике рутинизации и излишней формализации процедуры анонимного рецензирования, приводящей к эрозии новых, непредсказуемых идей. Система стала слишком консервативной, нацеленной на воспроизводство уже устоявшегося знания и опирающейся на мнение ограниченного числа и рецензентов, и авторитетов, на которых нельзя не ссылаться. Работая в таком режиме, система подчас достигает цели, прямо противоположной декларируемой. Часто случается так, что редакторы журналов рассылают статьи на рецензию проверенным и знакомым экспертам не потому, что те являются признанными специалистами в данной сфере, но просто потому, что они напишут в срок, а ведущий специалист – никогда (ибо он вообще отказывается рецензировать). В итоге, как правило, публикуется то, что совпадает с мнением рецензентов, а если не совпадает, рискует так и остаться в рукописи или быть опубликованным в любом ином месте, где нет двойного слепого. Одновременно это можно описать и как симптом ослабления власти редактора, который оказывается заложником такой системы и может перекладывать ответственность на рецензентов, боясь опубликовать рукопись, по тем или иным причинам не встретившую одобрения у экспертов. В принципе «одобряю, если и другие одобряют» Баль видит глобальную угрозу развитию научного знания.

Конечно же, эссе Баль не осталось без ответа: в комментариях на сайте появилось более 20 отзывов разной степени аргументированности. Можно согласиться, что Баль выбрала крайние случаи и без специальных замеров и исследований сделала из них далеко идущие выводы о состоянии всей системы. Вызывает большие сомнения и невнятный план Баль вернуться к старым добрым «редакционным советам», что якобы решит не решенные двойным слепым проблемы. Да, система может иметь издержки и порождать злоупотребления, но она лучшая из всех существующих, как считают многие.

Так или иначе, каждый, кто публикуется в англоязычных журналах и входит в их редколлегии, прекрасно знает, что многие из описанных Баль проблем действительно существуют, но в разных журналах проявляются в разных масштабах. Все мы хотя бы раз слышали печальные истории о том, как редакция отклонила рукопись автора только потому, что рецензенты считают выводы слишком смелыми, а предлагаемую интерпретацию чересчур «постмодернистской». При этом редакция отказывается брать на себя смелость не поверить рецензентам и опубликовать статью. Как мы помним из истории науки, всегда есть вероятность, что среди отклоненных окажется методологически прорывной текст, который опережает свое время.

Два с половиной года работы редактором в одном почтенном международном гуманитарном журнале убедили меня и в том, что пул рецензентов часто в самом деле узок и замкнут на любое региональное сообщество или на сложившуюся сеть экспертов с минимальным включением специалистов из других регионов. Если речь о русистике (или любых иных area studies), такой расклад может оказаться фатальным для дисциплины, поскольку отсекает потенциально компетентных экспертов. Особенно нелепо, когда за бортом оказываются русисты из российских университетов, которые в первую очередь должны быть вовлечены в дело. Поэтому важнейшей задачей для любого уважающего себя высокорейтингового журнала становится регулярное пополнение круга рецензентов новыми коллегами из разных регионов поверх привычных и милых сердцу сетей научного взаимодействия.

Многие известные журналы испытывают и другие проблемы, о которых не пишет Баль, но которые все чаще обсуждаются в научном сообществе. Так, холдинги-гиганты типа Elsevier оказывают на редакции журналов вполне ощутимое давление, диктуя некоторые экстраординарные параметры будущих номеров: это и язык (должен превалировать английский), и закрытый доступ, и возможный запрет автору распространять свой текст в интернете. Все эти ограничения со стороны издателя, преследующего чисто коммерческие цели, уже приводили и будут приводить к протесту со стороны ученого сообщества. Так, в начале 2018 года консорциум из 200 немецких университетов отказался от дорогостоящей подписки на 2500 эльзевировских журналов и добился, чтобы компания продлила им годовую подписку бесплатно.

В общем, нам есть чему поучиться у западных коллег – и не только в продвижении своих стандартов науки, но и в их критике.

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

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

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

Подписаться на рассылку можно здесь: <https://okna.hse.ru/contacts>. Дата выпуска: 24.01.2019.

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