

ОТКРОЙ МИР
В ОДНОМ
УНИВЕРСИТЕТЕ!

Будущее Сегодня

ИНФОРМАЦИОННО-
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
БЮЛЛЕТЕНЬ
№4 / 2018



ТЕМА НОМЕРА

Экватор Проекта «5-100»: ПОДВОДИМ ИТОГИ

**«У НАС НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ДРУГОГО
ВАРИАНТА, КАК СТАНОВИТЬСЯ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ
УНИВЕРСИТЕТОМ»**

Ректор РУДН — о поражениях и достижениях в Проекте «5-100», о научной коллаборации, которая оказалась самой сложной задачей, о формировании исследовательской культуры и проектном подходе.

СТР. 2

**МИРОВОЙ ОПЫТ
В ПРИНЯТИИ
ГЛОБАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ**

Руководитель ДППК РУДН Наталья Гвоздева — об истории создания МЭС, его основных компетенциях и важности привлечения лучшего мирового опыта для стратегического развития современных университетов.

СТР. 8

У нас не может быть другого варианта, как становиться исследовательским университетом

Подводя итоги участия РУДН в Проекте «5-100» за 2,5 года, какой результат можно назвать успешным, а какой расценить как поражение? Давайте начнем с поражения...

В начале проекта мы определили в качестве приоритетов математику, химию и медицину. Но в области медицины мы недооценили то, что нужны огромные вложения не только в современное оборудование, но и в клинику, которой у нас нет. Но даже если бы у нас были все необходимые ресурсы, достичь признанные в мире результаты в области медицины за период реализации проекта было бы невозможным. По рекомендации Международного Совета мы заменили медицину на современные языки. С одной стороны, у РУДН – многолетний потенциал в этой области, с другой – не требуется таких огромных вложений. Если говорить о достижении, то, конечно, самое главное – продвижение Университета в рейтингах. Оно впечатляющее, как было отмечено руководством QS в рамках различных конференций, когда РУДН в первый год программы с позиции 601-655 попал в группу 501-550 рейтинга QS, а в этом году поднялся на 446 место.

Помимо отказа от медицины как приоритетного направления, за 2,5 года не удалось решить ряд ключевых проблем, связанных с наукой...

Действительно, проблем на сегодняшний день много. Например, факультеты, институты, кафедры оказались не готовы к решению задачи по активному вовлечению иностранных НПР из ведущих зарубежных вузов. А коллаборация зарубежных и наших ученых могла существенно модернизировать состояние учебного процесса, научных исследований в РУДН. К сожалению, чтобы выполнить показатель «Иностранные НПР», мы вынуждены были принимать на работу наших аспирантов, а они, конечно, не могут решить все поставленные задачи.

Продолжая дискуссию о показателях, можно провести аналогию с адвокатом, который не проиграл ни одного дела, потому что заведомо выбирал беспроигрышные дела – мы заводим показатели, которые изначально можем выполнить и выполняем, но при этом

уступаем большинству вузов в проекте по публикациям и цитированию...

Дело в том, что показатели по цитируемости учитываются за последние 5 лет, то есть в рейтинге 2019 года учитываются результаты с 2014 по 2018 годы, а в программу мы вступили в 2016 году. Когда мы утверждали дорожную карту, то ставили задачу попасть в середину из 21 вуза Проекта «5-100» и не оказаться «в хвосте». Другое дело, что многие университеты опережают свои показатели по дорожной карте, и в том числе опережают и РУДН. Мы предпринимаем шаги и создали целый ряд лабораторий на Физмате, в новом Институте инженерных инновационных технологий и даже на Филфаке. Лаборатории потом должны выдавать продукцию – научные результаты и публикации, но времени для этого мало. Мы существенно проигрываем в оснащении лабораторий и в привлечении ведущих ученых. У нас есть положительный опыт в Аграрно-технологическом институте, но на многих факультетах и институтах эта задача решается плохо.

Почему так и не удалось выстроить систему и отладить все механизмы по привлечению ведущих иностранных ученых?

Помимо косвенных причин, связанных, в частности, с миграционным законодательством, есть два ключевых вопроса. Первый – не удалось расшевелить кафедры: «Привлекайте как можно больше хороших иностранных ученых, выстраивайте связи, создавайте под них центры, лаборатории и т.д.». К сожалению, идея идет сверху, а не снизу. Вторая причина – не удалось, и это естественно, за 2,5 года Проекта «5-100» полностью модернизировать материально-техническую базу. Тем более, что

в первый год было практически запрещено тратить деньги-субсидию на приобретение научного оборудования и даже на научные исследования.

Если все-таки сравнивать РУДН сегодня и 2,5 года назад – это разные университеты?

По выделенным приоритетным направлениям – математика и химия – мы достигли определенных успехов по сравнению с началом 2015 года, когда мы не были в Проекте. Создан Объединенный институт химических исследований, который объединил ряд кафедр физмата, ведутся реальные научные исследования под руководством профессора В.Н. Хрусталева. Также созданы два института в области математики и информационных технологий, целый ряд лабораторий. Сейчас в параллели открыли Институт физики вместо пяти кафедр физмата, который возглавляет известный ученый, недавний руководитель Курчатковского научного центра, профессор В.И. Ильгисонис. А короткий ответ на заданный вопрос дается внешними экспертами – само радикальное продвижение РУДН в мировых рейтингах говорит о существенно выросшем признании достижений Университета.

Созданы институты и лаборатории, но при этом нет понимания о научных достижениях. И если, например, по химикам мы знаем, что они работают над препаратами, которые уничтожают раковые клетки, устойчивые к химиотерапии, то математики, на вопрос, какие разработки можно предложить рынку телекоммуникаций, ответили «научные публикации». И за все это время мы так и не получили от них четкой информации о достижениях...

3 Действительно, проблем на сегодняшний день много. Например, факультеты, институты, кафедры оказались не готовы к решению задачи по активному вовлечению иностранных НПР из ведущих зарубежных вузов. А коллаборация зарубежных и наших ученых могла существенно модернизировать состояние учебного процесса, научных исследований в РУДН.

Действительно, есть проблема того, что ученые, может быть, и делают что-то хорошее, но не могут сделать «промоушн» своим результатам, мало пропагандируют, показывают, комментируют свои результаты. Причем, подчеркиваю, это влияет на цитируемость самих ученых, ведь, если они более активно будут пропагандировать свои результаты, у коллег возникнет необходимость посмотреть их работы, публикации и т.д. Вот, к сожалению, этой культуры у нас нет – как правильно, грамотно объяснить большинству людей, чем мы занимаемся. Одним словом, надо актуализировать работу каждого профессора, научить его тому, что он должен не только получить результат, но и распропагандировать его.

За каждую публикацию в Q1, Q2 автор получает от университета 90 000 и 70 000 рублей соответственно. При этом ученые отказываются присылать в УСО аннотации своих статей на русском и английском языках для дальнейшего продвижения. Почему мы не можем ввести в эффективный контракт определенные коммуникационные показатели: количество аннотаций, опубликованных на сайте, содержание профиля ученого в научных социальных сетях, комментарии в СМИ?

Вопрос поставлен очень правильно для тактического решения, но стратегически надо формировать исследовательскую культуру. У почти 100% профессоров, которые работают в западных университетах, данные показатели не включены в контракт, они и так это делают, потому что есть соответствующая культура. Мы можем включить некоторые показатели в эффективный контракт. Но, также рассуждая, в Университете есть 12 проректоров, и каждый из них по своей линии говорит, «а давайте преподавателю запишем по допобразованию, в каких программах он участвует и сколько денег он приносит университету» и т.д. И если обложить профессора показателями по всем 12-ти проректорам, то это тоже неправильный подход. Повторюсь, что нужно у ученых формировать культуру по продвижению собственных результатов. А вот дальше уже делать выводы: либо он не умеет пропагандировать свои результаты (а такое бывает), либо его результаты настолько плохие, что ему это стыдно показывать.

Что мешает университету находить рынки и предлагать разработки? Недавний пример – одна телекоммуникационная компания реализует проект на стыке телемедицины и 5G и предлагает

продукт «дистанционное УЗИ». В РУДН есть и телемедицина, и лаборатория 5G, а мы игнорируем потребности рынка. Кто должен мониторить рынок исследований: в таком-то регионе актуально то-то, а у нас для этого есть потенциал – давайте предложим...?

Этими процессами должна заниматься специальная структура, Управление науки и инноваций, чем оно занималось плохо. Именно поэтому мы сейчас заменили руководство этого управления. Надеюсь, что существенно изменим структуру и подход к работе. Есть целый ряд документов: концепция внедрения научных исследований, концепция коммерциализации научных исследований. Но все это пока только на бумаге. Поэтому сейчас нужно запускать механизмы, которые продвигали бы наши научные исследования.

Когда мы все участвовали в стратегической сессии Сколково, модераторы прямо транслировали тезис о том, что не быть РУДН исследовательским. За 5 лет трансформировать академическую модель в исследовательскую в принципе нереально. Сколько университету надо времени, чтобы стать исследовательским?

Вопрос очень простой. Университет станет исследовательским тогда, когда каждый преподаватель будет исследователем: либо перестраиваться преподавателям РУДН, либо заменять их. У РУДН, который по своей Миссии должен быть международно ориентированным, а значит, и международно признанным, не может быть другого варианта, как становиться исследовательским. Если встать на путь образовательного университета, то учить можно лишь на уровне бакалавриата и магистратуры, но дальше, когда есть аспирантура и докторантура, будет невозможно готовить специалистов, если не будет сильной науки. Все мировые рейтинги, как правило, базируются на показателях по науке. И если мы в этих рейтингах будем на последних местах, то иностранные студенты к нам не поедут. Более того, сейчас многие страны, даже в Латинской Америке, поддерживают своих студентов для учебы за рубежом только в вузах из ТОП-500.

Один из акцентов в позиционировании университета – глобальный. А какая у нас самая глобальная проблема?

Наша основная проблема и главный потенциал – многопрофильность. Мы не умеем использовать огромный потенциал,

который есть только у нас – единственный университет в России, в котором есть аграрный, медицинский, инженерный и другие факультеты. Задача междисциплинарных исследований, благодаря которым можно сделать существенный прорыв, решается плохо. У нас ученые идут путем «написал кандидатскую диссертацию и потом всю жизнь продолжаю заниматься тем, что пишу продолжения кандидатской диссертации». Необходимо актуализировать направления своих исследований. Надо садиться вместе с другими учеными и определять: чем физики или химики могут быть полезны медикам или чем математики своими моделями и расчетами могут помочь медикам и инженерам, физикам? Научная коллаборация оказалась самой сложной задачей. В этом нужна инициатива самих ученых. Причем мы неоднократно показывали, что наиболее цитируемые работы – это работы, которые идут на стыке наук.

Через 2,5 года закончится программа, что будет дальше?

Проект «5-100» для нас не дает практически никаких сиюминутных финансовых преимуществ. В первые 2 года нам выделяли по 150 миллионов рублей в год при нашей внебюджетке в 7 миллиардов. На софинансирование проекта мы ежегодно выделяем 600-700 млн руб. И даже сейчас, получив в этом году 470 млн руб, известно, что на следующий год сумма будет снижена – уже объявлено официально, что программа урезана на 4 миллиарда рублей – огромная сумма, которую сняли с проекта с 21 университета... Независимо от финансирования, мы все равно проект обязаны продолжать – в интересах РУДН. Мы идем по пути становления исследовательского университета, у нас нет другого варианта, и это действительно может отнять в целом около 7 лет. Необходимо продолжить реализацию проектного подхода – у нас последние два года в рамках Проекта «5-100» в РУДН реализуется более 70 проектов ежегодно. Надо внебюджетку тратить по принципу: «вот раз проект, два проект и т.д.». Выбираем нужные проекты по конкурсу и на них даем деньги, ненужные отсекаем. На нужные проекты давайте KPI – что вы получите через год, через 2, через 3? Вот этот принципиальный подход организации работы Университета в рамках Проекта «5-100» необходимо сохранить и в дальнейшем.

Беседовала
начальник УСО
Елена Апасова

Реализация новой «дорожной карты» РУДН — первые результаты 2018 года

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



МАТЕМАТИКА



ХИМИЯ



СОВРЕМЕННЫЕ ЯЗЫКИ

1 Увеличить вклад РУДН в развитие человеческого капитала для решения региональных и глобальных проблем

ЦЕЛИ 2020:

- Более **18 000** специалистов для **150** стран мира
- Доля зарубежных НПР и граждан РФ со степенью PhD зарубежных вузов — **10,2%**

Развитие междисциплинарной исследовательской деятельности

ВКЛАД В РЕШЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА:

- Хорошее здоровье и благополучие
- Недорогая и чистая энергия
- Индустриализация, инновации и инфраструктура
- Устойчивые города и населенные пункты
- Партнерство в интересах устойчивого развития

Повышение уровня использования ИСТ и развитие междисциплинарности в образовании

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ МОДУЛИ:

- Организация предпринимательской деятельности
- Коммуникации и конфликтология в межнациональных коллективах
- Введение в анализ данных

Развитие сотрудничества с работодателями (создание Международного Клуба Работодателей)



Производство средств защиты растений
и семеноводства Syngenta (Швейцария)



Торгово-промышленная
Палата «Бразилия - Россия»
(Бразилия)



Кадровый холдинг «Анкор» (Россия)



Московская торгово-
промышленная палата
(Россия)



ДОМОДЕДОВО
МОСКОВСКИЙ АЭРОПОРТ

Холдинг Домодедово (Россия)



Abbott

Химино-фармацевтическая
корпорация Abbott (США)

Повышение качества человеческого капитала Университета

ПОСТДОКИ:

3 АГРАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ



АНАЛИЗ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПАРАМЕТРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УРБООКОСИСТЕМ ЕВРОПЕЙСКОЙ ТЕРРИТОРИИ РОССИИ: ОТ ЛОКАЛЬНОГО МОНИТОРИНГА К РЕГИОНАЛЬНОМУ.

7 ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЙ МАТЕМАТИКИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ



- Модели и методы анализа беспроводных сетей пятого поколения
- Вероятностные модели и методы анализа сложных систем
- Модели и методы анализа высокотехнологичных систем и инфокоммуникаций

1 МЕДИЦИНСКИЙ ИНСТИТУТ



ВОДА С ИЗМЕНЕННЫМ ИЗОТОПНЫМ СОСТАВОМ КАК НОВОЕ АДЬЮВАНТНОЕ СРЕДСТВО, БИОТЕСТИРОВАНИЕ И ФИЗИКО-ХИМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ

8 ОБЪЕДИНЕННЫЙ ИНСТИТУТ ХИМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ



НОВЫЕ МЕТОДЫ СИНТЕЗА РАЗЛИЧНЫХ ПОЛИЯДЕРНЫХ ГЕТЕРОЦИКЛОВ В УСЛОВИЯХ МУЛЬТИКОМПОНЕНТНЫХ ДОМИНО РЕАКЦИЙ

1 МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ИМЕНИ С.М. НИКОЛЬСКОГО



ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНЫЕ УРАВНЕНИЯ И МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ В МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

РУКОВОДИТЕЛИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ РУДН:

H-index — 24

Евгений Кучерявый

- Директор Центра моделирования высокотехнологичных систем и инфокоммуникаций.
- TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Финляндия, старший член IEEE.

H-index — 22

Владимир Мележик

- Директор Научного центра вычислительных методов в прикладной математике.
- Объединенный институт ядерных исследований, Российская Федерация.

H-index — 20

Александр Дудин

- Директор Научного центра прикладного вероятностного анализа.
- БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ, РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ.

H-index — 22

Сергей Андреев

- Директор Научного центра моделирования беспроводных сетей 5G.
- TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Финляндия.

H-index — 9

Андрей Шишков

- Директор Центра нелинейных задач математической физики.
- INSTITUTE OF APPLIED MATHEMATICS AND MECHANICS, Великобритания.

H-index — 37

Андрей Малков

- Заведующий Лабораторией молекулярного дизайна и синтеза инновационных соединений для медицины.
- LOUGHBOROUGH UNIVERSITY, Великобритания.

H-index — 18

Сантош Тильве

- Директор Научного центра "Кластер направленного синтеза природных соединений".
- GOA UNIVERSITY, Индия.

H-index — 18

Эрик Ван Дер Эйкен

- Директор Научного центра органического синтеза в условиях микроволновой активации.
- KU LEUVEN, Бельгия.

H-index — 4

Вадим Покровский

- Заведующий Лабораторией исследований патогенеза и клиники социально-значимых инфекционных и паразитарных заболеваний.
- ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ЭПИДЕМИОЛОГИИ, Российская Федерация.

H-index — 36

Хювелер Йорг

- Заведующий Лабораторией изучения инновационных способов доставки лекарственных средств/Доклинических и клинических исследований.
- UNIVERSITY OF BASEL, Швейцария.

H-index — 6

Юрий Орлов

- Директор НОЦ моделирования высокотехнологичных систем и инфокоммуникаций РУДН.
- ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЙ МАТЕМАТИКИ им. М.В. Келдыша РАН, Российская Федерация.

Повышение эффективности управленческого состава

• ПРОГРАММА «АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ НПР И КАДРОВОГО РЕЗЕРВА»

• ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ "СКОЛКОВО"

2 Укрепить позиции РУДН на мировой арене как самого интернационального университета России

ЦЕЛИ 2020:

- Обучающиеся и ученые из более **160** стран мира
- Более **100** совместных программ с ведущими вузами мира, включая онлайн обучение
- Повышение доли иностранных обучающихся до **40%**

Повышение доли иностранных обучающихся

ПАРТНЕРЫ:

- **20** новых вузов-партнеров
- **14** ассоциаций выпускников

ВЫСТАВКИ:

- Участие в **18** выставках
- Организовано **29** выставок; мероприятий с выпускниками и работодателями в **37** странах мира

ОЛИМПИАДЫ:

- Проведены **29** Олимпиад РУДН. Участники — **3035** человек в **14** странах
- Более **20** победителей Олимпиады «Время учиться в России» будут учиться в Университете

Подготовка выпускников как профессиональных и общественных лидеров

- Индивидуальные договоры на практику в **16** странах
70 обучающихся проходят практику за рубежом
- Более **180** соглашений с российскими, международными и зарубежными компаниями-работодателями из **41** страны

ПАРТНЕРЫ В СФЕРЕ ТРУДОУСТРОЙСТВА



3 Существенно расширить присутствие Университета в мировой цифровой социокультурной и образовательной среде

ЦЕЛИ 2020:

- **60** собственных MOOC на международных платформах
- **40%** основных образовательных программ с использованием онлайн обучения
- **100** новых программ ДО, включая летние школы

Продвижение Университета в международной цифровой среде с использованием современных технологий образования

4 КУРСА MOOC РАЗМЕЩЕНО НА ПЛАТФОРМЕ OPENLEARNING

Хрусталева В.Н.

Introduction to the chemistry of coordination compounds

Воробьева А.А.

Environmental psychology and globalization processes: factors, outcomes, solutions.

Зинковский С.Б.

Comparing legal cultures

Курбатова А.И.

Surface Water Pollution: Control and Modeling

ДПО

9 новых программ

879 слушателей из

20 стран мира

МОЛОДЕЖНЫЕ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ:

- Молодежная научная школа «Современные физико-химические методы анализа в химии и фармации» (27 августа – 23 сентября)
- Международная молодежная научная школа «SMART AGRICULTURE» (24 сентября – 26 октября)
- III молодежная научная школа по прикладной теории вероятностей и телекоммуникациям (INTERNATIONAL SCHOOL ON APPLIED PROBABILITY THEORY AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY) АРТСТ-2018 (17-21 сентября)

4 Усилить интеграцию нового бренда RUDN University в международное пространство

ЦЕЛИ 2020:

- Рост публикаций в иноязычном сегменте СМИ в **2** раза
- **2** млн. охват аудитории иностранного сегмента в социальных медиа ежегодно

Повышение узнаваемости бренда

PR-ПРОЕКТЫ:

- **RUDN.SOCIETY** — ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ УНИВЕРСИТЕТА
- **RUDN.SCIENCE** — ПРОДВИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ УЧЕНЫХ И ИНИЦИАТИВ СТУДЕНЧЕСКОЙ НАУКИ
- **RUDN.LIFE** — ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СТУДЕНТОВ

Обеспечение необходимого современного уровня инфраструктуры

БОЛЕЕ 300 МЛН. РУБЛЕЙ НА РЕМОНТ И МОДЕРНИЗАЦИЮ

- Создание комфортной среды для эффективного обучения, работы, творчества и жизни
- Укрепление и развитие спортивно-оздоровительных и общественно-культурных комплексов, рекреационных зон

Мировой опыт в принятии глобальных решений



Руководитель Дирекции программы повышения конкурентоспособности РУДН Наталья Гвоздева — об истории создания МЭС, его основных компетенциях и важности привлечения лучшего мирового опыта для стратегического развития современных университетов.

Что из себя представляет МЭС? Как было принято решение о его создании?

Международный экспертный совет – это довольно новое явление для российских университетов в организации принятия решений по стратегическим и управленческим вопросам. Рекомендация о формировании этого органа в вузах – участниках Проекта «5-100» – была дана Минобрнауки РФ уже после того, как мы выиграли в конкурсе. То есть изначально в нашей Программе повышения конкурентоспособности (далее – ППК) не было предусмотрено мероприятий по созданию МЭС.

18 марта 2016 года мы представляли нашу «дорожную карту» реализации ППК на Международном совете, который был сформирован Минобрнауки РФ для рассмотрения вопросов развития ведущих российских университетов. И на себе прочувствовали пользу от привлечения лучшего мирового опыта и компетенций ведущих зарубежных экспертов в области стратегического

развития современных университетов. Дискуссия с экспертами и полученные от них рекомендации открыли для нас новые направления, о которых мы тогда еще и не думали, в частности, развитие MOOCs (прим. – Massive Open Online Courses). Именно эту концепцию международной экспертной поддержки принятия ключевых решений в рамках программы «5-100» мы взяли за основу при создании нашего совета.

Совместно с проректором по научной работе Нуром Сериковичем Кирабаевым мы начали изучать практики создания и работы аналогичных советов в других университетах. Сложность заключалась в том, что в открытом доступе информация была представлена довольно скудно.

Международный экспертный совет РУДН – это коллегиальный совещательный орган. Решение о создании и упразднении совета принимает не единолично ректор, не узкий круг Управляющего комитета, а Ученый совет РУДН, на заседаниях которого обсуждается каждая кандидатура члена совета.

И в этом в полной мере реализуется принцип академической свободы.

Члены МЭС проводят экспертизу наших инициатив с точки зрения соответствия лучшим международным практикам и современным тенденциям развития науки, образования и технологий, участвуют в разработке способов достижения целевых показателей Программы «5-100», дают рекомендации по совершенствованию различных аспектов международной деятельности РУДН. Все международные эксперты, которые участвуют в нашем Совете, принимают амбицию РУДН, выраженную в стремлении стать Глобальным университетом за счет одновременной трансформации трех взаимосвязанных направлений деятельности: образования, исследований и инноваций.

Кто входит в состав МЭС? Почему именно они? Как проходил отбор членов?

Основные принципы формирования совета нами были взяты на основе benchmark – лучших образцов, действующих

в других университетских советах. Практика показала важность учета широкого спектра факторов: разнообразие представительства стран и регионов, областей специализации экспертов, принадлежности к различным типам университетов (мирового класса, исследовательским, предпринимательским). Важно привлечь специалистов с разным профессиональным статусом: ректоров, профессоров, управленцев, концептуалистов-стратегов – всех тех, кто непосредственно участвует в разработке мировой повестки развития высшего образования.

При формировании нашего совета мы определили наиболее важные задачи, которые стояли перед университетом на первом этапе реализации программы «5-100». К ним относился выбор стратегических направлений развития, новое международное позиционирование университета и продвижение интересов РУДН в международной академической среде. И уже, исходя из этого, вели поиски экспертов по всему миру, вступая с ними в переговоры, показывая масштаб нашего замысла, вызывая живой интерес к участию.

Ключевой метрикой успешной реализации стратегии развития университетов в Проекте «5-100» является позиция в международных рейтингах QS, THE и ARWU. Поэтому мы были очень рады, когда получили согласие войти в совет от Яна Садлака, который на тот момент возглавлял Международную обсерваторию по академическому ранжированию и превосходству IREG.

Являясь безусловным лидером в России и входя в ТОП-100 университетов мира по показателю интернационализации, РУДН стремится усилить международные аспекты своей деятельности: нарастить долю иностранных талантливых студентов, существенно увеличить численность иностранных преподавателей, внедрять новые образовательные технологии, которые успешно реализуются в ведущих университетах. С этой целью мы вели переговоры с Хансом де Витом, директором Центра международного высшего образования Бостонского колледжа и Фредерик Видалем, Президентом Университета Ниццы София Антиполис, которая позже в 2017 г. стала Министром

Все международные эксперты, которые участвуют в нашем Совете, принимают амбицию РУДН, выраженную в стремлении стать Глобальным университетом за счет одновременной трансформации трех взаимосвязанных направлений деятельности: образования, исследований и инноваций.

образования Франции. Ее место в составе нашего совета занял проректор по стратегическому развитию Университета Ниццы София Антиполис Стефан Нго Мэй.

В отличие от вузов «первой волны», которые начали реализацию своих программ повышения конкурентоспособности в 2013 году и получали из федерального бюджета до 1,5 млрд. руб. ежегодно, мы два первых года на реализацию наших инициатив получали только по 150 млн. руб. Поэтому для нас было особенно важно быть предельно точными в своих стратегических ставках и обеспечить максимальную концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях. Так для участия в совете были приглашены Вилли Ягер, выдающийся немецкий математик, профессор Гейдельберского университета, Вольф Фердинанд Виланд, известный практикующий немецкий уролог, профессор Университета Регенсбурга, Петр Дуткевич, директор Центра государственного управления и общественной политики, профессор Карлтонского университета.

Учитывая многопрофильность нашего университета, для развития исследовательского потенциала на Управляющем комитете РУДН было принято решение отдельно создать еще 5 международных научных советов. Эти советы проводят экспертизу научных проектов исследовательских коллективов РУДН и разрабатывают новые механизмы стимулирования исследований в коллаборации с ведущими исследовательскими коллективами других стран.

Как происходит взаимодействие с членами МЭС? В каком формате проходят заседания? Кто принимает в них участие?

Заседание МЭС и принципы взаимодействия несут в себе лучшие образцы различных организаций международной

кооперации. Раз в год в сентябре мы проводим очные заседания. Кроме того, 2-3 раза в год мы организуем заседания в формате вебинаров. Повестка заседаний формируется Дирекцией программы повышения конкурентоспособности РУДН по согласованию с членами Управляющего комитета Университета. За месяц до заседания членам Совета направляются материалы для ознакомления и выработки рекомендаций. Обсуждение вопросов происходит уже непосредственно на заседании, в котором участвуют члены Управляющего комитета РУДН и сотрудники, задействованные в реализации проектов «дорожной карты» ППК РУДН. Заседания открыты для посещения всех желающих сотрудников Университета, информация о них анонсируется на официальном сайте РУДН. На заседаниях обеспечивается синхронный перевод.

В рамках деятельности МЭС с учётом потенциала его участников Дирекция программы повышения конкурентоспособности организует публичные лекции членов МЭС для студентов, аспирантов, членов кадрового резерва.

Кроме того, Председатель МЭС Ян Садлак участвовал в подготовке и защите на Международном совете Минобрнауки России нашего отчета по итогам первого года реализации программы.

В этом году нам предстоит апробировать еще одну форму взаимодействия. Для обсуждения перспектив развития в РУДН нового направления «Математическая медицина» мы создали инициативную рабочую группу из двух членов совета, Вилли Ягера и Вольфа Фердинанда Вилланда, а также представителей РУДН – Александра Леонидовича Скубачевского, директора Математического института им. С.М. Никольского, Нура Сериковича Кирабаева, первого проректора – проректора по научной работе, Алексея Юрьевича Абрамова, директора Медицинского института и сотрудников Дирекции программы повышения конкурентоспособности по организации на базе РУДН круглого стола и воркшопа. Эти мероприятия состоятся 11-12 сентября 2018 г. с участием ученых Факультета физико-математических и естественных наук и Медицинского института РУДН.

Именно наш Совет на самом первом заседании обратил внимание на необходимость включения в приоритеты социо-гуманитарного направления, а через год и члены Международного совета Минобрнауки России дали эту рекомендацию в своем заключении. Так в нашей «дорожной карте» появилась новая цель – вхождение РУДН в 2020 году в ТОП-250 мировых вузов в предметном рейтинге QS Modern Languages.

Какие вопросы обсуждаются на заседаниях и какие решения входят в компетенцию Совета?

Конечно, большую часть повестки составляли вопросы, связанные с международной деятельностью.

Ряд вопросов мы рассматриваем в обязательном порядке на каждой встрече, которая проходит в очном формате. В первые два года мы согласовывали с членами Совета все кандидатуры соискателей на должности научных центров, созданных в рамках Программы «5-100». Также мы обсуждаем образовательные программы, которые собираемся представить к международной аккредитации: их актуальность, целесообразность с точки зрения заинтересованности иностранных абитуриентов. Члены совета помогают нам в выборе аккредитационных агентств.

Именно наш Совет на самом первом заседании обратил внимание на необходимость включения в приоритеты социо-гуманитарного направления, а через год и члены Международного совета Минобрнауки России дали эту рекомендацию в своем заключении. Так в нашей «дорожной карте» появилась новая цель – вхождение РУДН в 2020 году в ТОП-250 мировых вузов в предметном рейтинге QS Modern Languages.

Мы обсуждали новый кластерный подход РУДН, отражающий в себе глобальные амбиции университета на российском и международном рынках. Успех реализации этой идеи в первую очередь зависит от решения первоочередной задачи – увеличение ценности наших образовательных и исследовательских продуктов, сформированных на новых знаниях инновационной экономики, и внедрение механизмов открытого взаимодействия со всеми участниками международного рынка на равных партнерских отношениях.

Также эксперты давали нам рекомендации по механизмам привлечения иностранных НПР, мерам по повышению публикационной активности ученых университета в зарубежных изданиях, индексируемых в базах Scopus и Web of Science.

Одна из важнейших ролей МЭС – это «полигон» высшего уровня, где любая удачная идея или промах фиксируются. Мы «обкатывали» перед ними наши отчетные доклады и презентации для Международного совета Минобрнауки России.

Какой статус носят вынесенные советом решения (рекомендации, пожелания)?

Учитывая совещательную природу деятельности МЭС, его решения носят рекомендательный характер.

С одной стороны, любой чужой опыт, даже самый лучший, требует адаптации под ресурсные возможности РУДН и особенности российской законодательной системы.

С другой стороны, одной из особенностей деятельности совета является невозможность принимать участие в непосредственной реализации принятых решений и нести полную ответственность за их последствия. Это обусловлено многими факторами, в том числе и чрезвычайно плотным расписанием каждого из членов Совета. Одновременно с этим каждый из них ответственно относится к предоставленной возможности оказать влияние на успешное достижение всех поставленных университетом целей. Но это не означает, что рекомендации членов Совета носят абстрактный образ. Я вижу, как для каждого из них важно, чтобы рекомендации были максимально полезны для нас. Осознавая разрывы между лидерами на мировой арене и нашим университетом, участники МЭС желают, чтобы эти разрывы преодолевались.

Важность учета рекомендации членов Совета также осознается ректором, поэтому после каждого заседания разрабатывается блок поручений.

Для большей эффективности принимаемых решений нам хотелось бы изменить схему взаимодействия с членами Совета при подготовке к встрече. Мы провели консультации с коллегами, которые имели опыт участия в высших совещательных органах, таких как Президентский совет, ОБСЕ, Совет Европы, и нас очень заинтересовала практика предварительных обсуждений вопросов повестки. Внедрение этого опыта непосредственного общения сотрудников РУДН, ответственных за подготовку материалов по вопросам повестки, с членами Совета позволит проводить глубокий анализ и вырабатывать максимально прикладные рекомендации. Это действие может производиться в различных форматах. У нас же пока члены совета знакомятся с материалами, не имея возможности их обсуждения или уточнения отдельных моментов у непосредственных исполнителей.

Каковы промежуточные результаты существования совета? Как его деятельность повлияла и помогла развитию университета?

Предложение Минобрнауки России создать в университетах международные советы оказалось очень успешным. Это модельное решение на практике безусловно правильное, оно напрямую способствует повышению конкурентоспособности университетов, к тому же является сравнительно легким и недорогостоящим способом получить ценный совет и практическую рекомендацию от группы опытных, высокопрофессиональных, дружественных экспертов наивысшего уровня. Оценивая экономическую и репутационную выгоду, можно с большой уверенностью утверждать, что услуги консультационных компаний обошлись бы гораздо дороже и не принесли бы желаемого репутационного эффекта.

Коллеги помогли нам избежать некоторых ошибок на первых этапах – именно они посоветовали нам в условиях ограниченных финансовых ресурсов сконцентрироваться при разработке стратегии академической мобильности на участии наших преподавателей в конференциях в ущерб участию в образовательных программах повышения квалификации и стажировках. Как следствие – рост публикационной активности и репутационных оценок в рейтинговом опросе, проводимом компанией QS.

Мы, в свою очередь, очень внимательно относимся к рекомендациям Совета.



Создание Института современных языков и межкультурной коммуникации стало следствием рекомендации по развитию социогуманитарных исследований. Изменение форм конкурсных документов на инициацию нового научного исследования мы начали после того, как получили замечание совета, что формы наших документов не соответствуют международным стандартам.

Какие перспективы деятельности МЭС вы видите?

Важным вопросом, на мой взгляд, является ротация членов совета. Мы находимся на экваторе Проекта «5-100», наши задачи, под которые мы формировали состав совета, расширились. В новой «дорожной карте» (с ней можно ознакомиться в разделе «5-100» официального сайта РУДН) особая роль отводится развитию кластеров с участием РУДН в зарубежных странах. Для нас было бы очень ценным участие в нашем

Совете представителей университетов, которые уже имеют положительный опыт реализации проектов по созданию и развитию вынесенных кампусов за пределами страны, в которой базируется университет. В их числе Университет штата Флорида, Нью-Йоркский университет, Ноттингемский университет, Университет Монаша, Колумбийский университет, Университет ООН. Кроме того, представляет особый интерес сотрудничество с университетами, которые также, как и РУДН, являются лидерами по интернационализации – Имперский колледж Лондона, Гонконгский университет, Сент-эндрусский университет, Университет Женевы, Национальный университет Сингапура.

Я также считаю необходимым вовлекать в заседания Совета студентов РУДН для полноценного диалога об их видении нового образа нашего университета.

В этом году у нас родилась идея проведения выездных заседаний МЭС на базе университетов, сотрудниками которых

являются члены нашего Совета. Выездные мероприятия позволят воочию увидеть, как работают отдельные инструменты, расширить партнерство с коллегами. Мы будем выносить это предложение сначала на заседание Управляющего комитета.

И последний вопрос, а какие наиболее важные перспективы деятельности вы сами видите для РУДН?

Сегодня, находясь на экваторе Проекта «5-100», наиболее актуальной задачей я считаю развитие технологического партнерства. Мы пока только нащупываем механизмы взаимодействия с компаниями индустриального сектора: проводим курсы НИР на проведение исследований в партнерстве с высокотехнологичными компаниями, создали Международный клуб работодателей, организуем круглые столы с российскими и зарубежными работодателями. Но эта тема для отдельного разговора.

Публичная лекция «Educating for the 4th Industrial Revolution: General Context and Policy Implications (including RUDN University)»

25 сентября в 12:00

Лектор: Ян Садлак (Jan Sadlak), член Международной обсерватории по академическому ранжированию и превосходству IREG, Почетный доктор РУДН.

Место проведения - Зал №1 Главного корпуса РУДН ул. Миклухо-Маклая, д.6.

Учить, учиться, изучать

Иранский ученый, писатель и преподаватель Аграрно-технологического института Мейсам Заргар - о том, почему для современного ученого английский язык должен стать вторым родным и почему сегодня в университете недостаточно быть просто преподавателем.

Вы – яркий пример преуспевающего ученого и преподавателя, однако не всем преподавателям удается в той же мере посвящать время науке, профессиональному развитию, публикациям в международных научных журналах. Главное их оправдание – нехватка времени, высокая загруженность со студентами. Как вы считаете, есть ли какие-то другие причины?

В первую очередь, это, конечно, простое отсутствие мотивации, нежелание или неумение развиваться и продвигать свое имя

и работы в научном сообществе. Отмечу, что в РУДН есть удивительные преподаватели, высочайшие профессионалы, равных которым я не видел за рубежом. Но все же есть проблема непонимания важности единичного вклада каждого преподавателя в академическую успеваемость университета. С другой стороны, есть еще значимая проблема среди преподавателей – незнание языка...

Не кажется ли вам, что это слишком банальная причина? Все знают, что языки нужны, но, тем не менее, продолжают обходиться уровнем beginner, а кто-то



и вовсе «учил в школе немецкий». Очевидно, ситуация со знанием языка не самая радужная, но ведь как-то же живем, работаем...

Это абсолютно пораженческая позиция. Долго ли с таким подходом можно протянуть? Я уверен, что нет. Кстати, эта проблема касается и студентов, к сожалению. Я сейчас говорю только о русскоязычных преподавателях и студентах, которые в большинстве своем действительно владеют английским лишь на базовом уровне. А он не позволяет воспринимать и производить информацию на научном английском языке. То есть не выстраивается коммуникация, тормозится научный процесс, много материала недодается и недоусваивается. На мой взгляд, в РУДН общепринятый международный язык – английский – должен быть обязателен как для преподавателей, так и для студентов.

То есть российским преподавателям сейчас тоже нужно идти учить язык? Это ведь еще одно дело в копилку «не хватает времени на». Да и во взрослом возрасте, считается, нелегко выучить новый язык...

Я уверен, что для преподавателей РУДН это посильный вызов. К тому же, повторюсь, английский язык – это то, с чего должен начинаться каждый преподаватель международного исследовательского университета. Успешные научные исследования, написание статей, публикации – все это возможно лишь в коммуникации с иностранными коллегами, после знакомства с их материалами, разработками и т.д. Выезд и участие в международных конференциях и форумах – это также взаимодействие с иностранным научным сообществом, которому можно продемонстрировать свои наработки и достижения, обменяться контактами, устанавливать и поддерживать связь на уровне университетов и их отдельных институтов. Все начинается с одного человека: преподавателя,

ученого. Сделать это возможно, нужен лишь инструмент – это язык. Английский язык. Есть показательная история. Моя статья о сорняках, опубликованная в одном международном журнале, попала в базу Scopus, и при этом я оказался первым ученым от России, от РУДН, который рассказал об исследованиях в данной области в России. То есть исследования о сорняках у российских ученых были и есть, но статьи по ним не публиковались дальше журналов ВАКа. Соответственно, о каких-то достижениях и открытиях все мировое научное сообщество не знало, и не узнало бы, если бы не публикация на английском языке. То есть здесь проблема незнания языка перетекает в проблему популяризации и продвижения самих преподавателей и их достижений. А невозможность транслировать за рубеж свои научные успехи не дает ничего хорошего ни для ученого, ни для университета.

В своем ответе вы затронули тему международного продвижения как работ, так и их авторов. Понятно, что половину за преподавателя, ученого говорит имя университета, который он представляет. Но как быть с личным именем, с продвижением своих работ? Как рассказать о себе, о своих достижениях, наработках, открытиях мировому научному сообществу? Допустим, проблема с языком решена или решается. Какие следующие действия?

Достаточно быть публикационно активным, причем стараться выходить именно на зарубежные журналы; следить за индексом цитирования; вести профайлы в научных социальных сетях – ResearchGate, Mendeley, UniPNU и т.д. Самое главное для меня – не останавливаться на достигнутом, искать новые темы для исследований, искать соратников как в РУДН, так и за рубежом – на конференциях. Сейчас мы, например, реализуем совместные исследования РУДН с Мешхедским Университетом им.Фирдоуси (Ferdowsi University of Mashhad) в Иране на базе их

лабораторий и с нашим анализом данных. Это и есть для меня вклад: вклад в себя как ученого, в свои исследования, в науку в целом, и, конечно же, в Университет.

Итак, вы занимаетесь исследованиями, пишете статьи и публикуетесь в авторитетных журналах, участвуете в международных конференциях и успеваете при этом преподавать. Может показаться, что живете вы только работой и с таким плотным графиком невозможно выделить время на отдых и личную жизнь. Действительно ли это так?

Наукой я действительно живу, преподавание мне тоже нравится – можно найти много единомышленников. Однако, я бы вряд ли успевал делать все перечисленное, если бы не поддержка моей семьи, моей жены, которая тоже занимается наукой – она биохимик. Что касается отдыха, несколько раз в неделю я стараюсь выделять пару часов на активный отдых, обычно это просто бег, но и этого мне хватает. Будние вечера после лекций обычно заняты проектной работой, но после мне все же удается выкроить час-другой на написание книги. Это для меня тоже своеобразный отдых.

И стандартный вопрос напоследок: когда и почему вы решили заниматься наукой, в частности агробиотехнологией?

Агрономией занимался мой дед, занимается отец – то есть я с детства рос, заботясь о земле и растениях. Повзрослев, я решил продолжить, так сказать, семейное дело, но уже на научном уровне. Тем не менее, я также выращиваю растения и овощи – уже для себя. На родине в Иране у меня есть своя земля с парой теплиц, где растут томаты, картофель и другие овощи. Иначе говоря, мой выбор был сделан ещё в детстве благодаря моим родным, которые взрастили во мне любовь и интерес к природе, а наука сделала ее делом всей моей жизни.

Над номером работали:

Гвоздева Наталья Михайловна – Руководитель ДППК РУДН

Апасова Елена Михайловна – Начальник УСО РУДН

Константинова Анастасия Викторовна – Администратор ДППК РУДН

Балдоржиева Долгор – студентка направления «PR и связи с общественностью»

Дирекция программы повышения конкурентоспособности РУДН

5top100@rudn.university

Управление по связям с общественностью РУДН

pr@rudn.university