

---

*Когда эта статья уже была подготовлена к печати, мировое образовательное сообщество узнало результаты рейтингования университетов по методике газеты «Таймс» за 2007 г. В списке 200 самых заметных университетов мира произошли значительные изменения. В нем появились представители Латинской Америки и даже Африки. Ослабили свои позиции Австралия и некоторые азиатские страны. Два российских университета, фигурировавшие в этом списке в 2006 г., на этот раз туда не попали. МГУ удерживает хорошие позиции в рейтинге естественнонаучных направлений, но негативная динамика рейтингов российских вузов, наметившаяся в последние годы, не может не беспокоить. Усиливающаяся глобализация высшего образования не позволяет нам высокомерно игнорировать эти рейтинги. Публикуемая ниже статья, по сути, является попыткой ответить на вопрос о том, как усилить конкурентные позиции российских вузов среди университетов мирового класса. Последние новости о рейтингах делают ее особенно актуальной.*

От редакции

---

Д. Салми, И.Д. Фрумин

## РОССИЙСКИЕ ВУЗЫ В КОНКУРЕНЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ МИРОВОГО КЛАССА

Статья поступила  
в редакцию  
в сентябре 2007 г.

*Правительства многих стран сегодня все больше осознают необходимость того, чтобы их лучшие университеты были в авангарде глобального интеллектуального и научного развития. В настоящей статье представлены некоторые идеи, которые могут послужить ориентирами при решении задачи обеспечения конкурентоспособности российских вузов на глобальном уровне, т.е. создания так называемых флагманских университетов. Авторы предлагают рабочее определение понятия «университет мирового класса», а затем обсуждают возможные стратегии создания такого университета. Анализируется российская специфика решения таких задач, как привлечение лучших учащихся и академических кадров, надлежащее финансирование высшей школы и обеспечение оптимальных схем административного управления.*

Аннотация

---



«Считаю необходимым обратить особое внимание на то, что сегодня для большинства стран повышение кадрового потенциала и формирование человеческого капитала являются либо крайне важными задачами, которые абсолютно необходимо выполнять, либо делом жизни и смерти. Для Малайзии, по нашему мнению, это — вопрос жизни и смерти».

*Абдула Ахмад Бадави, премьер-министр Малайзии (речь на церемонии открытия совещания Ассоциации вузов стран Содружества наций, 2006 г.)*

## Введение

В сентябре 2005 г. «Таймс» в своем приложении «Высшее образование» опубликовала новые результаты рейтинговой оценки университетов мира, и стало известно, что два лучших университета Малайзии оказались почти на 100 мест ниже в этом списке по сравнению с предыдущим годом. Эта новость в Малайзии произвела эффект разорвавшейся бомбы. Несмотря на то что такое «падение» объяснялось преимущественно изменением методики оценки, оно было воспринято так болезненно, что повсеместно раздавались призывы к созданию государственной комиссии для расследования обстоятельств случившегося. Столь сильная реакция неудивительна: Девятый план развития, разработанный в Малайзии, направлен на формирование экономики, основанной на знаниях, с фокусировкой на роли университетов в этом процессе.

Озабоченность правительств и общественности по поводу рейтингов университетов означает общее признание того, что экономический рост и конкурентоспособность страны на глобальном уровне все больше зависят от знаний и что университеты играют ключевую роль в этом контексте.

В Докладе Всемирного банка о мировом развитии 1999 г., посвященном экономике знаний [26], предлагается базовая аналитическая схема перехода к экономике знаний, в которой важная роль отведена четырем ключевым стратегическим элементам. Такими являются: адекватная экономическая институциональная система, сильная база человеческого капитала, динамичная информационная инфраструктура и эффективная национальная инновационная система.

Профессиональное (третичное — по терминологии ЮНЕСКО) образование занимает центральное место во всех четырех элементах этой базовой схемы, но особо важную роль оно играет в создании сильной базы человеческого капитала и эффективной национальной инновационной системы. Третичное образование помогает странам обеспечивать конкурентоспособность экономики на глобальном уровне за счет подготовки или привлечения (часто с удержанием в стране) квалифицированной рабочей силы, отличающейся высокой производительностью и гибкостью, а также за счет создания, внедрения и распространения новых идей и технологий. Необходимо подчеркнуть, что ориентация «только» на зна-



ния была характерна для эпохи промышленной революции. Именно тогда обосновывалась необходимость создания НИИ и укрепления академий наук. И Пакистану, например, удалось создать ядерное оружие, не имея сильного исследовательского университета. Но теперь, с расширением масштабов экономического роста, университеты становятся не только учебными, но и не в последнюю очередь исследовательскими центрами. Выполненный недавно глобальный обзор по патентованию показал, что именно университеты и НИИ, а не фирмы, являются двигателями научного прогресса в области биотехнологии [23].

В системе третичного образования исследовательские университеты критически важны для подготовки специалистов, ученых и исследователей, генерирующих новые знания и инновационные технологии [25]. Университеты становятся ключевыми игроками в глобальной конкуренции за самые передовые знания и творческие умы на глобальном рынке образовательных услуг, который становится важной составляющей мировой экономики. В данном контексте правительства многих стран все больше осознают необходимость того, чтобы их лучшие университеты действительно были в авангарде мирового интеллектуального и научного развития. Российское правительство, в частности, ведет целенаправленную работу по превращению ведущих вузов страны в университеты мирового класса, способные успешно конкурировать с лучшими из лучших.

В этой связи в настоящей статье авторы пытаются представить некоторые идеи, которые могут послужить ориентирами при решении задачи обеспечения конкурентоспособности российских вузов на глобальном уровне, т.е. создания так называемых флагманских университетов. Сначала мы попытаемся сформулировать рабочее определение университета мирового класса, а затем в общих чертах представим возможные стратегии и пути создания такого университета, а также проанализируем конкретные условия их создания в системе российского высшего образования.

Последние десять лет термин «университет мирового класса» ассоциируется не только с высоким качеством учебной и научной деятельности в системе третичного образования, но и — что, возможно, не менее важно — с высоким потенциалом для успешной конкуренции на мировом рынке услуг третичного образования, а также в области создания и распространения передовых знаний. Сейчас студенты стремятся поступить в самые лучшие из экономически доступных для них учебных заведений (часто вне зависимости от национальных границ), а правительства заинтересованы в максимизации прибыли от своих инвестиций в университеты. Поэтому признание учебного заведения на глобальном уровне приобретает все большее значение для вузов во всем мире [75]. Однако парадоксальность понятия «университет мирового класса», согласно точному высказыванию Альтбаха, заключается в том, что

1. Что значит быть университетом мирового класса?

---



«все хотят одного, но никто не знает, чего именно и как это получить» [3].

Мы можем рассмотреть идеальную модель хорошего университета. Но с практической точки зрения лучше сразу начать с международных критериев присвоения статуса университета мирового класса.

Вуз не может провозгласить себя университетом мирового класса сам. Статус элитного учреждения требует подтверждения со стороны внешнего мира, международного признания. Такой статус — важное приобретение, которое помогает университетам сохранять свое привилегированное положение. Кто-то может утверждать, что есть много хороших университетов, не имеющих такого статуса. Однако, если университет хочет быть конкурентоспособным, он не может себе позволить игнорировать необходимость получения международного признания с соответствующим статусом. До недавнего времени процесс получения такого статуса опирался на субъективную оценку, основанную преимущественно на репутации вуза. Например, такие университеты Лиги плюща в США (восемь старейших и самых престижных университетов страны), как Гарвард, Йель или Колумбийский университет, Оксфорд и Кембридж в Великобритании и Токийский университет традиционно относятся к эксклюзивной категории элитных университетов. Но до последнего времени не было никаких прямых и объективных оценок для обоснования их высокого статуса. Даже более высокие зарплаты выпускников этих вузов нельзя без дополнительных исследований считать объективным показателем истинной ценности их образования.

1.1. Университеты, занимающие первые места в международных рейтингах

---

За последние несколько лет появились объективные методы выявления и классификации университетов мирового класса [57]. Хотя большинство из примерно 45 существующих методик ранжирования вузов предусматривают присвоение категорий университетам внутри одной страны, были и попытки создания международных рейтинговых списков. Двумя наиболее полновесными международными рейтингами, основанными, помимо прочего, на комплексном сравнительном анализе вузов разных стран, являются Рейтинг университетов мира, составляемый и публикуемый «Таймс» в приложении «Высшее образование», и Академический рейтинг университетов мира Шанхайского университета.

Эти рейтинги составляются на основе объективных и субъективных данных, получаемых от самих университетов или из общедоступных источников информации. «Таймс» отбирает и ранжирует 200 лучших университетов мира. Впервые такой рейтинговый список был представлен в 2004 г. Основным критерием ранжирования является международная репутация, для оценки которой используются результаты опросов работодателей о том, выпускников каких вузов они предпочитают, а также количественные показатели, включая численность иностранных студентов и препода-



вателей и авторитетность преподавательского состава, оцениваемую по ссылкам на их научные работы. Шанхайский рейтинговый лист составляется с 2003 г. с помощью методики, основанной на более объективных показателях учебной и научной работы преподавательского состава, выпускников и штатных сотрудников: количестве публикаций, ссылок и эксклюзивных международных наград, таких как Нобелевская премия или Филдсовская медаль. Кроме того, шанхайский рейтинг представляется несколько иначе, чем рейтинг «Таймс»: составляется ранжированный список 100 лучших вузов, а остальные 400 вузов попадают в кластеры примерно по 50 или 100 университетов (101—152, 153—202, 203—300 и т.д.), в каждом из которых они перечислены в алфавитном порядке. В табл. 1 представлены результаты рейтинговых оценок вузов 2006 г.

**Таблица 1**

**Двадцать лучших университетов по результатам международных рейтинговых оценок 2006 г.**

Место	Рейтинг «Таймс»	Место	Шанхайский рейтинг
1	Гарвардский университет	1	Гарвардский университет
2	Кембриджский университет	2	Кембриджский университет
3	Оксфордский университет	3	Стэнфордский университет
4	Массачусетский технологический институт	4	Калифорнийский университет, Беркли
4	Йельский университет	5	Массачусетский технологический институт
6	Стэнфордский университет	6	Калифорнийский технологический институт
7	Калифорнийский технологический институт	7	Колумбийский университет
8	Калифорнийский университет, Беркли	8	Принстонский университет
9	Лондонский Империял-колледж	9	Чикагский университет
10	Принстонский университет	10	Оксфордский университет
11	Чикагский университет	11	Йельский университет
12	Колумбийский университет	12	Корнельский университет
13	Университет Дьюк	13	Калифорнийский университет, Сан-Диего
14	Пекинский университет	14	Калифорнийский университет, Лос-Анджелес
15	Корнельский университет	15	Университет штата Пенсильвания
16	Австралийский национальный университет	16	Университет Висконсин-Мадисон
17	Лондонская школа экономики и политологии	17	Университет штата Вашингтон, Сиэтл
18	Высшая школа гуманитарных наук (Париж)	18	Калифорнийский университет, Сан-Франциско
19	Национальный университет Сингапура	19	Университет Дж. Хопкинса
19	Токийский университет	20	Токийский университет

Несмотря на серьезные методологические ограничения любой процедуры ранжирования [66], университеты мирового класса получают свое признание, в том числе, за «продукцию высшего каче-



ства». Они выпускают высококвалифицированных специалистов, пользующихся большим спросом на рынке труда, ведут самые актуальные исследования, материалы которых публикуются в лучших научных журналах, а те из них, которые ориентированы на научно-техническую деятельность, вносят свой вклад в появление инновационных технических подходов посредством патентования и лицензирования своих достижений.

Из табл. 1 следует, что большинство университетов, признанных вузами мирового класса, находятся лишь в нескольких, в основном европейских, странах. Всего в мире 30—50 университетов мирового класса, и по шанхайскому рейтингу все они находятся в восьми североамериканских и западноевропейских странах, Токійский университет является единственным исключением. По рейтингу «Таймс» список стран, в которых находятся 50 лучших университетов, несколько шире (11 стран) и включает кроме североамериканских и западноевропейских стран Сингапур, Гонконг и Новую Зеландию.

Те немногие ученые, которые пытались выяснить, чем отличается университет мирового класса от обычного вуза, выявили ряд базовых отличительных характеристик: высокая квалификация преподавательского состава, выдающиеся результаты исследований, качественное преподавание, большие объемы финансирования из государственных и негосударственных источников, наличие студентов из-за рубежа и очень талантливых студентов, академическая свобода, четко определенные самостоятельные структуры управления и хорошо оснащенные помещения для обучения, исследовательской деятельности, административной работы и жизни студентов [3; 10; 15; 16]. По результатам недавно проведенного совместного британо-китайского исследования на эту тему [1] был составлен еще более длинный перечень ключевых характеристик университета мирового класса. Этот перечень охватывает широкий диапазон параметров, трудно поддающихся объективной оценке: от международной репутации университета до таких абстрактных понятий, как вклад университета в развитие общества.

Анализ этих международных рейтингов показывает, что университеты, входящие в двадцатку или тридцатку лучших, имеют ряд общих характеристик. К таковым относятся: высокая концентрация таланта (большой процент талантливых преподавателей и студентов), достаточная обеспеченность ресурсами для создания качественных условий для обучения и проведения передовых исследований и система управления, позволяющая вузам стратегически применять инновационные и гибкие подходы, принимать решения и управлять ресурсами без излишней бюрократии. Ниже будет показано, что эти три характеристики являются не внешними атрибутами лучших университетов, а настоящими причинами их успеха и хорошей репутации.

Для российского читателя следует отметить значительную роль ряда дополнительных характеристик:



— сильный компонент научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в вузе, который действительно повышает его престижность и значимость (включая роль «мозгового центра», которую играют многие университеты);

— тесные институциональные связи с бизнесом и инновационной системой;

— высокая степень гибкости процесса обучения студентов и учебных программ (включая широкое распространение полидисциплинарных программ).

Первым и, пожалуй, самым важным детерминантом высокого качества является наличие критической массы отличных студентов и выдающихся преподавателей. Университеты мирового класса в состоянии отбирать и привлекать самых лучших преподавателей и ученых.

## 1.2. Концентрация таланта

«Для науки крайне важно «базироваться» в хорошем вузе, т.е. в вузе, где основные прикладные исследования проводятся в лабораториях, оснащенных по последнему слову техники, и самыми известными учеными. Джордж Стиглер описывает это как образование снежного кома, когда выдающийся ученый получает финансирование на проведение прорывного исследования, привлекает других сотрудников вуза, а затем и лучших студентов и так далее — в результате образуется критическая масса, которая делает этот процесс неотразимо привлекательным для любого молодого человека, приступающего к работе в данной области».

*М. Чикжентмихалий*

*«Процесс и психология открытия и изобретения»*

Отличительной чертой старейших университетов — Лиги плюща в США, таких британских университетов, как Оксфордский и Кембриджский, а также более молодых вузов мирового класса является то, что они исключительно требовательны при отборе студентов и не расширяются без особой нужды. В немногих из них численность учащихся превышает 20—30 тысяч. Например, в Пекинском университете — лучшем вузе Китая — до 2000 г. обучалось менее 20 тысяч студентов, приходящих туда по итогам сверхжесткого конкурса. При этом в ведущих университетах Латинской Америки численность студентов огромна. Например, в Мексиканском автономном университете учатся 137 тысяч студентов, в Университете Буэнос-Айреса — 183 тысяч, что, безусловно, является одной из основных причин непопадания этих вузов в высшую лигу, несмотря на то что у них есть несколько отделений и научных центров действительно мирового класса.

Для большинства университетов мирового класса также характерна большая доля студентов магистратуры и аспирантов в общей численности учащихся (табл. 2), что свидетельствует о сильном научном потенциале этих вузов и способности отбирать луч-



ших студентов не только из элитных школ и университетов, но из других частей системы высшего образования.

Таблица 2

**Удельный вес студентов магистратуры и аспирантов в отдельных университетах**

Университет	Студенты, еще не получившие диплом бакалавра	Студенты магистратуры и аспиранты	Доля студентов магистратуры и аспирантов (%)
Гарвард <sup>1</sup>	7002	10 094	59
Стэнфорд <sup>2</sup>	6442	11 325	64
МТИ <sup>3</sup>	4066	6140	60
Оксфорд <sup>4</sup>	11 106	6601	37
Кембридж <sup>5</sup>	12 284	6649	35
Лондонская школа экономики <sup>6</sup>	4254	4386	51
Пекинский университет <sup>7</sup>	14 662	16 666	53
Токийский университет <sup>8</sup>	15 466	12 676	45

*Примечания:*

<sup>1</sup> 2005/06 [http://vpf-web.harvard.edu/budget/factbook/current\\_facts/2006OnlineFactBook.pdf](http://vpf-web.harvard.edu/budget/factbook/current_facts/2006OnlineFactBook.pdf)

<sup>2</sup> 2006/07 <http://www.stanford.edu/home/statistics/#enrollment>

<sup>3</sup> 2005/06 <http://web.mit.edu/ir/cds/2006/b.html>

<sup>4</sup> 2005/06 <http://www.ox.ac.uk/aboutoxford/annualreview/app2ii.shtml>

<sup>5</sup> 2004/05 <http://www.admin.cam.ac.uk/reporter/2004-05/special/19/studentnumbers2005.pdf>

<sup>6</sup> Kahn and Malingre (2007)

<sup>7</sup> 2006/07 Beijing University Admission Office

<sup>8</sup> 2004 [http://www.u-tokyo.ac.jp/stu04/e08\\_02\\_e.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/stu04/e08_02_e.html)

В поисках лучших студентов и преподавателей, а также в поисках новых идей и подходов элитные вузы стимулируют высокую мобильность студентов и профессорско-преподавательского состава. Как правило, они принимают в магистратуру и аспирантуру выпускников других вузов. Более того, они часто нанимают преподавателей из числа магистрантов и аспирантов других вузов. Фактически в ведущих университетах США большинство штатных сотрудников получили степень магистра или доктора философии в другом вузе. В Испании или Франции доля «чужих» выпускников в преподавательском составе очень мала. Столь низкий уровень мобильности является причиной консерватизма, а иногда и застоя в некогда успешных университетах.

Во многих случаях студенты и преподаватели университетов мирового класса не являются жителями той страны, где находится университет. Дело в том, что международная ориентация приобретает все большее значение при определении «конфигурации» этих элитных вузов. И «Таймс», и «Ньюсвик» в 2006 г. при составлении рейтингов лучших университетов мира относили наличие сильной международной составляющей к преимуществам университета. Например, в Гарвардском университете 19% учащихся — иностранцы; в Стэнфорде — 21%; а в Колумбийском университете —





23%. В Кембридже 18% студентов не являются гражданами Великобритании или стран ЕС. Эти студенты являются не только источником дополнительных финансовых средств. Их присутствие способствует созданию открытого интеллектуального сообщества, отличающегося многообразием культур, что абсолютно необходимо для развития творческой и инновационной деятельности во всем мире.

Университеты США и Великобритании, занимающие первые места в списках лучших вузов мира по результатам глобальных обследований, также отличаются значительным числом иностранных сотрудников. Например, в Гарварде доля иностранцев в преподавательском составе, включая преподавателей медицины, составляет примерно 30%, а в Оксфорде и Кембридже — 36% и 33% соответственно. Во Франции же ситуация иная — только 7% всех научных сотрудников являются иностранцами. Несомненно, лучшие университеты мира набирают и нанимают большое число иностранных студентов и преподавателей.

Новые модели генерирования и передачи знаний, отраженные в пионерской работе Гиббонса по переходу на проблемноцентричный способ производства знаний [24], характеризуются неуклонным повышением значения международных систем обмена знаниями. В этом контексте успешное привлечение университетами мирового класса чрезвычайно разнообразных кадровых ресурсов национального и международного уровней должно привести к максимизации потенциала этих вузов для сотрудничества в целях развития систем обмена знаниями.

Высокий уровень обеспеченности ресурсами является второй характеристикой, присущей большинству университетов мирового класса, а его необходимость продиктована огромными затратами на содержание и эксплуатацию наукоемких университетских комплексов. Такие университеты имеют три основных источника финансирования: государственные трансферты для покрытия операционных (текущих) расходов и/или расходов на научную деятельность, доходы, образующиеся за счет привлечения университетами частного капитала и получения средств, передаваемых в дар университетам, и плата за обучение.

В Западной Европе государственные средства являются основным источником финансирования вузов, доля которого значительно превышает доли средств из остальных источников, хотя лучшие университеты Великобритании получают поддержку от ряда частных благотворительных инвестиционных фондов и в последние годы повышают плату за обучение. Национальный университет Сингапура, ставший частной корпорацией в 2006 г., создал свой фонд из привлеченного частного капитала в размере \$774 млн посредством оперативной мобилизации средств, и в результате сейчас он богаче любого британского университета, за исключением Кембриджа и Оксфорда. Канадские университеты, занимаю-

### 1.3. Обеспеченность ресурсами

---



щие первые места в международных табелях лиг, являются первыми и по доходам от научно-исследовательской деятельности [66]. Процветающие частные исследовательские университеты есть только США и Японии (хотя Япония в этом отношении уступает США). Их прочная финансовая база формируется за счет привлечения частного капитала в больших объемах (табл. 3), а также благодаря успешной конкуренции их преподавательского состава за государственное финансирование научной деятельности.

**Таблица 3** **Сравнение объемов привлечения частного капитала университетами США и Великобритании**

Вузы США	Привлеченный частный капитал (млн долл. 2006 г.)	Вузы Великобритании	Привлеченный частный капитал (млн евро 2002 г.)
Гарвардский университет	28 916	Кембридж	2000
Йельский университет	18 031	Оксфорд	2000
Стэнфорд	14 085	Эдинбург	160
Техасский университет	13 235	Глазго	120
Принстонский университет	13 045	Кингс-колледж	100

*Источник:* 2006 NACUBO Endowment Study, 2007 National Association of College and University Business Officers. University Endowments. UK/US Comparison, May 2003, (Получено 17 марта 2007 г. с сайта: [http://www.suttontrust.com/reports/endowments\\_report.pdf](http://www.suttontrust.com/reports/endowments_report.pdf))

Столь большие объемы средств дают импульс для «благодатной цепной реакции», позволяющий заинтересованным вузам привлекать все больше самых лучших преподавателей и ученых, что часто и происходит в элитных университетах США. Среди 20 лучших университетов США только два (Университет штата Мичиган и Беркли) являются государственными. Результаты ежегодных обследований по заработной плате показывают, что в частных вузах средняя зарплата профессорско-преподавательского состава на 30% выше, чем в государственных университетах [77].

#### 1.4. Эффективная система управления

Третья характеристика университетов мирового класса связана с учебной и хозяйственной самостоятельностью. В отчете об итогах недавно проведенного обследования [5] система третичного образования в США названа лучшей в мире, а ее успех объясняется не только ее финансовой состоятельностью, но и ее полной независимостью от государства, духом здоровой конкуренции, который пронизывает все ее институты, и ее способностью делать учебный процесс и его результаты значимыми и полезными для общества. В указанной статье отмечается, что условия работы и учебы в университетах способствуют развитию здоровой конкуренции, безграничной исследовательской пытливости, критического мышления, инновационной деятельности и творчества. Более



того, вузы, имеющие полную самостоятельность, отличаются также повышенной гибкостью, т.к. они не связаны бюрократическими требованиями и стандартами, навязанными извне. Поэтому они могут оперативно реагировать на потребности стремительно меняющегося глобального рынка. Именно поэтому такие университеты легко внедряют новые учебные планы/программы, создавая новые центры и отделения и ликвидируя старые и неэффективные структуры. Институциональная самостоятельность, очевидно, охватывает и финансовые аспекты работы вузов. Даже государственные университеты из перечня лучших вузов получают деньги от государства в форме блочных грантов без распределения денег по статьям бюджета.

Высокая степень самостоятельности ведущих университетов мира сочетается со сложными механизмами и условиями обеспечения подотчетности, включая: сильный орган управления, формируемый из представителей разных слоев общества; полную прозрачность всех видов деятельности и эффективные внутренние механизмы обратной связи.

Иметь перечисленные выше элементы автономности необходимо, но не достаточно для того, чтобы создать и содержать вуз мирового класса. К другим критически важным элементам управления относятся наличие упорных лидеров со свежими идеями, сильная концептуальная база стратегии развития вуза, культура непрерывной рефлексии.

В контексте глобальной конкуренции интересными примерами являются Германия и Франция. Несмотря на то что это страны с процветающей экономикой, их университеты вряд ли можно отнести к признанным элитным вузам. В 2006 г. лучший французский университет оказался лишь на 46-м месте в шанхайском рейтинге, а лучший университет Германии — на 51-м. Сравнительный анализ на основе предложенных трех критериев позволяет понять, почему университеты этих стран не занимают первых мест в международных рейтингах. Можно начать с того, что там нет достаточно строгого отбора студентов, поступающих в учреждения третичного образования. Единственным условием для поступления в большинство вузов является окончание среднего учебного заведения (исключением являются только французские высшие школы).

Еще одним важным фактором является полное отсутствие конкуренции между университетами. Все университеты имеют равные условия в плане формирования бюджета и комплектования штата сотрудников, в связи с чем им очень трудно, если вообще не невозможно, мобилизовать необходимые ресурсы для создания центров передового опыта с высокой концентрацией ведущих ученых. И в Германии, и во Франции государственные расходы в расчете на одного студента в системе третичного образования немногим выше средних по странам ОЭСР и вдвое ниже, чем в университетах США. Когда в конце 2003 г. впервые были опубликованы

1.5. Почему некоторые университеты не выдерживают конкуренции на глобальном уровне?



результаты шанхайского рейтинга, газета «Ле Монд» напечатала статью (24 января 2004 г.) под названием «Нищета французских университетов». Президенты университетов и профсоюзные лидеры, у которых брали интервью для подготовки этой статьи, утверждали, что нехватка бюджетных средств является одной из основных причин столь плачевного состояния французской системы высшего образования.

И, наконец, в обеих странах университеты являются государственными организациями, и поэтому их деятельность ограничена правилами найма и работы государственных служащих и жесткими процедурами контроля. Это означает, в частности, невозможность повышать зарплату преподавателям и ученым за более результативную работу или привлекать ученых мирового класса и инвестировать в создание передовых научных центров. Например, у французских преподавателей управления бизнесом зарплата на 20% ниже, чем у их коллег в США [78].

Во Франции ситуация усугубляется еще двумя структурными недостатками системы высшего образования. Во-первых, по данным, представленным в одной из публикаций [17], к основным причинам неконкурентоспособности французских университетов на международном уровне относится двухуровневая структура системы третичного образования. Лучшие технические и профессиональные школы (так называемые высшие школы) набирают лучших студентов посредством строгих конкурсных государственных экзаменов, а в университеты в основном поступают выпускники средних школ, которые зачисляются автоматически. Поскольку высшие школы в большинстве своем являются элитными учебными заведениями, ориентированными на формирование профессиональных навыков и знаний, научная деятельность там весьма ограничена, а студенты докторантур университетов не принадлежат в группе выпускников, получивших самое лучшее образование и квалификацию. Во-вторых, четкое разграничение между НИИ, являющимися филиалами Национального центра научных исследований (НЦНИ), и научными подразделениями университетов приводит к распылению кадровых и финансовых ресурсов.

### **Восприятие рейтингов вузов: Франция**

Ежегодная публикация результатов шанхайского рейтинга университетов мира во Франции вызывает одновременно негодование и озабоченность. Французские работники образования негодуют по поводу того, что в этой системе рейтинговой оценки предпочтение отдается «англосаксонским» университетам и никак не учитывается необычное деление вузов Франции на элитные высшие школы и массовые университеты. А озабоченность связана с тем, что ни один из французских вузов не попадает в группу 40 лучших вузов мира. В лучшем случае вузу Франции (университет «Париж-VI») удастся занять лишь 45-е место.

*Источник:* Lessons from the Campus (The Economist. 28 October 2006. Special Survey Section on France).



Наконец, важно подчеркнуть значение соотношения этих трех групп факторов. Динамическое взаимодействие между ними является отличительной чертой университетов, занимающих первые места в рейтинговых листах. Для создания университета мирового класса недостаточно просто вкладывать деньги в вуз или принимать студентов очень избирательно, о чем свидетельствует опыт лучшего университета Бразилии (Университета Сан-Пауло, УСП). По численности населения Бразилия находится на 5-м, а по площади страны — на 10-м месте на планете. У нее есть компании мирового класса (например, «Эмбраер» и «Аракруз-Целлюлозе»), но в списке 100 лучших университетов мира бразильских вузов нет.

Почему УСП, самый передовой университет страны, не попадает в группу лучших вузов мира по результатам международных рейтингов, несмотря на то что по ряду параметров он соответствует статусу университета мирового класса? При создании УСП в 1934 г. его руководители целенаправленно нанимали только известных профессоров/преподавателей из всех стран Европы [19]. Сегодня этот университет является самым «избирательным» вузом Бразилии, в нем самое большое количество учебных программ, считающихся самыми лучшими, ежегодно университет «производит» больше докторов философии, чем любой университет США. В то же время его возможности управлять своими ресурсами ограничены жесткими нормативными предписаниями, распространяющимися на структуры государственной службы, несмотря на то что он является самым богатым университетом страны. Он очень мало взаимодействует с международным научным сообществом, и только 3% его студентов не являются гражданами Бразилии. Университет очень сильно ориентирован на внутренний спрос и внутренний кадровый потенциал: большинство студентов — жители штата Сан-Пауло, а большинство преподавателей являются выпускниками УСП. Иностранцам законом запрещено преподавать в университете и писать докторские диссертации не на португальском языке. По данным, представленным в одной из публикаций [19], основным недостатком этого вуза является отсутствие концепции его реформирования как у государства на национальном и региональном уровнях, так и у руководства самого университета.

«Компании «Инфосис» и «Випро» являются прекрасными образцами для подражания. Не могу сказать, что я добьюсь таких же успехов, но сегодня Индия «производит» больше предпринимателей, чем любая другая страна. ... Как председатель правления компании «Джет Эйрвейс», я определенно заинтересован в том, чтобы Индия имела свою авиалинию мирового класса. Мы не должны уступать Сингапуру и гонконгской «Катей Пасифик» в плане надежности и сервиса. Мы должны привлечь лучшие мозги и таланты. Наша задача — стать первыми».

2. Путь  
к преобразо-  
ванию

*Нареш Гоял, учредитель и председатель правления «Джет Эйрвейс» (Из интервью «Ньюсвик» 16 июля 2007 г.)*



Говоря о создании новых университетов мирового класса, необходимо рассмотреть как минимум два аспекта. Первый из них внешний и касается роли государства на национальном/региональном/местном уровне и ресурсов, которые могут быть предоставлены для повышения статуса вузов. Второй аспект внутренний. Он касается тех преобразований, которые могут осуществить сами вузы для повышения своего статуса

## 2.1. Роль государства

В прошлом участие государства во «взрачивании» университетов мирового класса не являлось критически важным фактором. История университетов Лиги плюща в США свидетельствует о том, что они доросли до столь высокого уровня в результате своего неуклонного продвижения вперед, а не целенаправленных мер со стороны государства. То же самое относится к Оксфорду и Кембриджу — на протяжении нескольких столетий они развивались по собственной воле, имея государственное финансирование, но при этом обладая полной самостоятельностью в управлении, определении задач и направлений совершенствования. Сегодня, однако, вряд ли можно быстро создать университет мирового класса без целевой государственной программы и поддержки, хотя бы потому, что создание передовых научных центров и подразделений требует высоких затрат.

В статье Альтбаха [3] цитируется разговор, состоявшийся в конце XIX в. между Дж. Д. Рокфеллером и Ч. Элиотом, который в то время был президентом Гарвардского университета: Рокфеллер спросил Элиота, что необходимо для создания университета мирового класса. Элиот ответил: «Пятьдесят миллионов долларов и 200 лет». В действительности же Чикагский университет, созданный в начале XX в., смог стать университетом мирового класса за двадцать лет, затратив на достижение этой цели менее \$100 млн. На сегодняшний день профессор Альтбах оценивает стоимость создания университета мирового класса примерно в \$500 млн.

В этом отношении один из ключевых вопросов, которые могут стоять перед государством, заключается в том, сколько университетов мирового класса может себе позволить страна без ущерба для финансирования других приоритетных направлений. Но задача иметь в стране университеты мирового класса не означает, что все вузы данной страны могут или должны претендовать на такой международный статус. Более реалистичной целью является создание комплекса учебных, научных и производственных учреждений в качестве базы и для поддержки нескольких центров передового опыта, которые со временем должны превратиться в вузы мирового класса. Даже в самых богатых странах ОЭСР очень мало вузов, которым удастся сконцентрировать у себя самые лучшие силы и средства (ученых и преподавателей, студентов, техническое оснащение и ресурсы), что является одним из условий выдающейся учебной и научной деятельности в университетах мирового класса. В США, например, из примерно 5 тысяч учреждений третичного образования не более 30 относятся к лучшим университе-



там мира; в Великобритании менее 10 таких университетов, а в Японии не более 5 вузов принадлежат к этой категории. Чтобы определить, сколько университетов мирового уровня требуется стране, необходимо выяснить, какую роль они играют в национальной системе высшего образования.

Следующая серия значимых вопросов касается выбора наиболее эффективного подхода к достижению данной цели, т.е. путей формирования вузов мирового класса. Международный опыт позволяет выявить три основные стратегии создания университетов мирового класса. Во-первых, государству можно рассмотреть вопрос о повышении уровня нескольких из существующих университетов, имеющих потенциал для превращения в передовые учебные заведения. Вторая стратегия состоит в том, чтобы предложить ряду вузов слиться для реорганизации в новый университет, который мог бы обеспечить синергизм, присущий вузу мирового класса. Третий подход подразумевает создание новых университетов с нуля. Каждый из названных подходов имеет свои преимущества и недостатки.

Одним из основных преимуществ первого подхода является то, что он значительно дешевле, чем организация новых вузов с нуля. Это — та стратегия, которую Китай осуществляет с начала 1980-х годов.

2.1.1. Повышение уровня существующих вузов

### **Реформа системы третичного образования в Китае**

Китайское правительство всемерно стремилось создать систему третичного образования, соответствующую международным стандартам, и это стремление нашло отражение в недавно принятых мерах по реформированию образования. В 1993 г. правительство приняло «Основные направления реформирования и развития системы образования». Этот документ, помимо прочего, предусматривает повышение потенциала 100 ведущих вузов с качественными курсами специализированного обучения. В 1998 г. президент Китая Цзян Цземин объявил о намерении правительства создавать университеты мирового класса с четкой ориентацией на научно-технический прогресс. С тех пор государственное финансирование третичного образования возросло более чем в два раза, достигнув в 2003 г. \$10,4 млрд, или почти 1% ВВП. Несколько лучших университетов получили гранты на повышение качества институциональной структуры в рамках Проекта-985, направленного на концентрацию ресурсов в нескольких вузах с наибольшим потенциалом для успешной работы на международном уровне.

Китайские университеты в настоящее время тратят миллионы долларов на привлечение признанных на международном уровне и прошедших обучение за рубежом китайских и китайско-американских преподавателей и ученых и строительство лабораторий для прикладных исследований, в частности для научно-технической деятельности. Стратегия состоит в том, чтобы окружить своих «звездных» преподавателей самыми талантливыми студентами, предоставить им академическую свободу, дать достойную (конкурентоспо-



собную) зарплату и ввести для них также другие — неденежные — стимулы. При низкой стоимости труда затраты на структурные преобразования в Китае в десять раз ниже, чем в индустриальных странах. Их основные направления: финансовая самостоятельность, значительная диверсификация затрат и привлечение квалифицированных специалистов к управлению на всех уровнях деятельности университетов.

*Источники:* [6, 14].

Но данный подход вряд ли будет успешным в странах, где радикально не реорганизованы те структуры и механизмы управления, которые препятствуют появлению университетов мирового класса. Это можно продемонстрировать посредством сравнения опыта Малайзии и Сингапура. Поскольку Сингапур раньше был одной из провинций Малайзии (в первые годы после получения независимости от британцев), Малайзийский университет и Национальный университет Сингапура (НУС) имеют общие культурные и колониальные истоки. На момент получения независимости Малайзийский университет состоял из двух комплексов: один находился в Куала-Лумпуре, а другой — в Сингапуре. Первый с самого начала стал флагманским университетом Малайзии, а второй — Сингапурским университетом (до слияния с Наньянским университетом в 1980 г., в результате которого появился Национальный университет Сингапура). Сегодня НУС является университетом мирового класса (он занимает 19-е место в рейтинговом листе «Таймс»), а Малайзийский университет стал двухуровневым исследовательским университетом и борется за улучшение свое рейтинга, занимая 192-е место.

Изучая разные пути развития этих двух вузов, можно выделить несколько факторов, которые, как представляется, ограничивают возможности Малайзийского университета совершенствоваться и обновляться по примеру НУС. Первым из них является осуществляемая правительством Малайзии политика наибольшего благоприятствования коренным малайцам (*бумипутра*), составляющим большинство населения, т.е. университет не может сам отбирать студентов и принимать только самых лучших и самых способных детей в стране. Кроме этого, Министерство высшего образования ввело ограничение на долю иностранных студентов, зачисляемых в государственные вузы (для получения диплома бакалавра), их может быть не более 5%, а в НУС их доля составляет 20% среди тех, кто еще не получил диплома бакалавра, и 43% среди студентов магистратуры и аспирантов. Во-вторых, НУС удается мобилизовать почти вдвое больше финансовых средств, чем Малайзийскому университету (годовой бюджет в размере \$205 млн против \$118 млн) за счет разделения затрат, доходов от инвестиционной деятельности, сбора средств и государственного финансирования. В результате расходы этих двух вузов составили соответственно \$6300 и \$4053 в расчете на одного студента в год. В-третьих, в Малайзии действуют нормативные акты, регулирующие дея-





тельность учреждений государственной службы, и жесткие финансовые требования, из-за чего трудно, если вообще возможно, создать достойные условия оплаты труда для привлечения наиболее компетентных преподавателей и ученых, включая иностранцев. НУС, наоборот, может выбирать и привлекать лучших ученых и преподавателей со всего мира, оплачивать их работу по ставкам мирового рынка, создавать стимулы для повышения эффективности и качества их работы и развития здоровой конкуренции, а также удерживать у себя самых лучших и талантливых. Сегодня даже некоторые из лучших ученых Малайзии работают в НУС.

Итак, государство должно создавать такие финансовые и нормативные условия, которые позволят и помогут университетам успешно конкурировать на международном уровне, т.е. отвечать множеству общих критериев оценки качества и актуальности вузовского образования, включая репутацию и награды, долю иностранных студентов и преподавателей и гранты на исследования. Созданию таких условий, помимо прочего, способствуют предоставление вузам управленческой самостоятельности и введение благоприятных режимов налогообложения, которые позволили бы компаниям и филантропам делать безналоговые пожертвования вузам. Хорошие примеры использования такого подхода можно найти в США и в Индии.

### **Заинтересованы ли правительства в качественном высшем образовании?**

#### Уроки, извлеченные на футбольном поле

Для целей обсуждения давайте рассмотрим следующую аналогию: насколько хорошо играла бы профессиональная футбольная команда «Барселона», если бы ее действия ограничивались всеми правилами, которые обременяют наши университеты? Что случилось бы, если бы все игроки были гражданскими служащими с зарплатами, устанавливаемыми министерством, и если бы им разрешили продолжать играть каждый день вне зависимости от того, как они играли во время официальных матчей и вели себя на тренировках? Что было бы, если бы доходы клуба не зависели от результатов игры, если бы он не повышал зарплату для привлечения лучших игроков в мире или если бы он не мог быстро избавляться от плохих игроков? Что было бы, если бы стратегия и тактика команды определялись государством, а не тренером? Не привела ли бы такая практика к превращению «Барселоны» в группу в лучшем случае посредственных игроков? Если мы согласны с тем, что такой подход ничем нельзя оправдать, когда речь идет о спортивной команде, почему мы позволяем заставлять наши вузы работать в подобных условиях? Это свидетельствует о том, что в глубине души нас больше волнует футбол, чем образование наших детей.

*Подготовлено Дж. Салми и Р. Хоппером по материалам, представленным в публикации: Sala-i-Martin X. A great sense of humor (Vanguardia, 17 November 2006).*

*Профессор Сала-и-Мартен является преподавателем Колумбийского университета и университета «Помпей Фабра» в Испании.*



Одним из основных препятствий для повышения уровня существующих вузов являются инерция и консерватизм. В частности, это касается вузов с большой историей. Они часто смотрят назад, а не вперед. Они часто предпочитают брать на работу своих выпускников и разрабатывать учебные планы и программы на основе «великих традиций». Часто они используют свой исторический престиж в качестве оружия против инноваций. Для преодоления таких культурных препятствий правительствам необходимо не просто «вливать» больше средств в существующие вузы, но и оказывать на них воздействие, которое привело бы к конструктивным преобразованиям их системы управления и организационной структуры, а также способствовало бы притоку новых сотрудников и лидеров.

### 2.1.2. Слияние вузов

---

Вторым вариантом является слияние существующих вузов. По этому пути в последние годы во многом идут Франция и Дания. Во Франции отдельные университеты и высшие школы изучают возможности слияния на региональной основе. В Дании правительством создан Инновационный фонд, который, помимо прочего, используется как источник поощрительных выплат за объединение аналогичных вузов. В Китае тоже осуществлен ряд слияний в целях укрупнения существующих вузов. Например, Пекинский медицинский университет в 2000 г. стал частью Пекинского университета, Шанхайский университет «Фудань» объединен с медицинским университетом, а университет провинции Жеджианг был создан посредством слияния пяти университетов. В 2004 г. в Великобритании произошло слияние Манчестерского викторианского университета и Научно-технического института Манчестерского университета, в результате чего появился самый крупный университет Великобритании, официально заявленная цель которого — «к 2015 г. оказаться среди 25 лучших вузов» (<http://www.manchester.ac.uk/research/about/strategy/>). Также в Великобритании недавно осуществлено слияние Кардиффского университета и Южно-Уэльской школы медицины; это был целенаправленный шаг к созданию в Уэльсе университета мирового класса. В результате таких слияний образуются крупные университеты, и делается это явно в связи с тем, что международные рейтинговые листы составляются по итогам сравнения таких параметров, как количество научных публикаций, вне зависимости от численности студентов.

Большим преимуществом слияний является то, что они часто приводят к укреплению вузов, в результате чего вузы оказываются в состоянии повысить капитализацию. Но слияния могут быть «палкой о двух концах», поскольку они сопряжены с риском обострения проблем вместо их разрешения. Например, во Франции после слияний увеличилась бы критическая масса ученых, и вузы оказались бы на более высоких местах в шанхайском рейтинге, который придает большой вес хорошим показателям научной деятельности. Но им бы не удалось устранить те проблемы, которые являются камнем преткновения для французских университетов, а именно: не-



возможность отбирать абитуриентов, слабая финансовая база, жесткие механизмы администрирования и устаревшие методы хозяйственного управления. В Дании больше шансов на успех, т.к. слияния поощряются в рамках общей реформы управления, направленной на превращение всех университетов страны в более гибкие и динамичные вузы.

Со слияниями также связана опасность того, что новый укрупненный вуз может оказаться не в состоянии функционировать должным образом из-за конфликта институциональных культур. Например, стало очевидно, что вышеупомянутое слияние Манчестерского викторианского университета и Научно-технического института Манчестерского университета оказалось не таким успешным, как ожидалось. Манчестерский университет уже столкнулся с осложнениями от слияния, включая дублирование штата и учебных планов и незамедлительное «поглощение» трудовых контрактов и долгов организации. В результате сейчас его официально признанный бюджетный дефицит составляет 30 млн фунтов стерлингов, и он может оказаться вынужденным сократить до 400 рабочих мест в университетском комплексе [18]. Помимо этого, вновь образованный вуз, взяв на себя обязательство получить статус университета мирового класса, вложил очень много средств в формирование «суперзвездного» преподавательского состава с созданием для него технических условий, соответствующих «суперзвездам». Это еще больше увеличило ту задолженность по зарплате, которую вуз, как правопреемник, унаследовал от своих предшественников после слияния штатов двух организаций с их разными культурными традициями, нормами и трудовыми контрактами. Будущее покажет, как Манчестерский университет будет справляться с этими финансовыми, культурными и межличностными проблемами, одновременно борясь за статус университета мирового класса.

Таким образом, при слиянии вузов основными задачами являются формирование общей академической культуры и единого представления о необходимых преобразованиях для всех подразделений (факультетов, школ, отделений) и обеспечение внутреннего единства вновь образованного вуза. Во многих случаях действия руководителей новых вузов, образованных в результате слияния, оказываются жестко ограниченными в связи с тем, что их структурные подразделения претендуют на высокую степень самостоятельности. Как показано на примере, приведенном выше, университет, образованный в результате слияния существующих вузов, принимает «наследство» от своих предшественников, которое во многих случаях мешает ему получить лучших студентов и сотрудников.

В странах, где институциональные традиции, громоздкие административные структуры и бюрократические методы управления препятствуют инновационному развитию традиционных университетов, создание новых учебных заведений, возможно, является наи-

2.1.3. Создание  
новых учебных  
заведений

---



лучшим подходом — при условии, что финансовые ресурсы не являются ограничивающим фактором. Примером страны, последовательно вставшей на этот путь развития, является Казахстан, который стремится сделать свою экономику менее зависимой от нефти и в целом более конкурентоспособной. Правительство Казахстана решило создать в Астане новый Международный университет, в котором в сотрудничестве с ведущими международными институтами будут осуществляться инновационные междисциплинарные учебные программы. Одним из успешных примеров в этом отношении является создание индийских технологических институтов, которые за последние десятилетия постепенно достигли уровня мирового класса.

### **Индийские технологические институты — история успеха**

Вскоре после получения независимости Индия в своей программе экономического развития начала уделять приоритетное внимание науке и технике. Первый Индийский технологический институт (ИТИ) был создан при поддержке ЮНЕСКО по модели МТИ в 1951 г. в Харагпуре (Западная Бенгалия). Второй ИТИ был создан в Бомбее (ныне Мумбай) в 1958 г. при содействии СССР в рамках ЮНЕСКО. В 1959 г. были созданы ИТИ в Мадрасе (ныне Шеннай) при содействии Германии и ИТИ в Канпуре при поддержке консорциума университетов США. Промышленные круги и правительство Великобритании в 1961 г. поддержали создание ИТИ в Дели. В 1994 г. исключительно местными усилиями был создан ИТИ в Гувахати. Созданный в 2001 г. Университет в Рурки вошел в группу ИТИ в качестве седьмого учебного заведения такого типа.

Используя опыт и примеры наилучшей практики развитых стран, Индия стремилась к тому, чтобы эти «учебные заведения в своем развитии выражали чаяния и будущее Индии» (премьер-министр Индии Д. Неру, 1956 г.). Парламент Индии придал им статус «институтов национального значения» — государственных учебных заведений, пользующихся максимальной свободой в сфере академической деятельности и управления, предлагающих учебные программы высокого качества и значимости в области инженерной техники, технологии, прикладных наук и управления и выпускающих дипломированных специалистов со степенью бакалавра, магистра и доктора. Прием студентов осуществляется строго по результатам большого конкурса на основе общего вступительного экзамена.

В настоящее время ИТИ привлекают лучших учащихся, желающих получить профессию в области инженерной техники и прикладных наук. Несколько выпускников ИТИ занимают высокие ответственные должности в сфере образования, научных исследований, бизнеса и инноваций в различных странах мира. В 2005 г. в рейтинге «Таймс» ИТИ заняли третье место среди лучших технических школ мира после МТИ и Калифорнийского университета в Беркли.

Главным достоинством ИТИ является стабильная способность привлекать лучших студентов и превращать их в «креативных инженеров» и «инженеров-предпринимателей». Первоначально ИТИ под-



вергались критике за содействие «утечке мозгов», поскольку около 40% выпускников уезжало за рубеж. Сегодня, с открытием и быстрым ростом индийской экономики, этот «недостаток» становится большим достоинством с точки зрения развития международного сотрудничества и инвестиций. Например, успешное развитие Бангалора во многом обязано явлению «обратной утечки мозгов».

*Автор: Шаши Шривастава*

Третьим многообещающим примером является Парижская школа экономики (ПШЭ), созданная в феврале 2007 г. по модели Лондонской школы экономики. В этой инициативе элементы слияния сочетаются с формированием совершенно нового типа учебного заведения в условиях Франции [8]. Совместно поддержанная четырьмя высшими школами, университетом «Париж-1» (Сорбонна) и Национальным научно-исследовательским центром, ПШЭ будет действовать в качестве частного учреждения, объединяющего в новой структуре лучшие факультеты экономики участвующих вузов. Первоначальное финансирование предоставляется не только из средств государства и региона, но и частными компаниями и одним из фондов США. В отличие от традиционных французских университетов ПШЭ будет весьма строго подходить к отбору студентов. Профессорский состав в значительной степени состоит из представителей самых престижных университетов мира.

Создание новых учебных заведений может также давать дополнительное преимущество, способствуя тому, что существующие вузы начинают быстрее реагировать на изменяющиеся условия конкурентной среды. Опыт многих регионов мира показывает, что появление качественных частных университетов в странах с преимущественно государственной системой высшего образования побуждает государственные вузы становиться более стратегически ориентированными. В Уругвае почтенный Республиканский университет, который пользовался монополией на высшее образование в течение 150 лет, впервые начал процесс стратегического планирования и рассмотрел вопрос о создании аспирантуры только в середине 1990-х годов, столкнувшись с конкуренцией со стороны вновь образованных частных университетов.

В табл. 4 сделана попытка обобщить положительные и отрицательные черты каждого из рассмотренных подходов (модернизация, слияние или создание новых учебных заведений). Следует отметить, что эти общие подходы отнюдь не являются несовместимыми и страны могут использовать сочетание стратегий, основанных на этих моделях.

2.1.4. Сравнение подходов

---



Таблица 4

## Стратегические подходы к созданию университетов мирового класса

Подход \ Условия	Модернизация существующих вузов	Слияние существующих вузов	Создание новых вузов
<b>Институциональная культура</b>	Трудности при трансформации структуры изнутри	Возможные трудности при создании нового «лица» на основе отдельных институциональных культур	Возможность создать культуру высокого уровня
<b>Привлечение талантов</b>	Трудности при обновлении штата и изменении бренда для привлечения способных студентов	Возможность заменить руководство и привлечь новых сотрудников. Возможное сопротивление со стороны прежнего персонала	Возможность выбрать лучшее. Риск в связи с отсутствием научно-исследовательских и преподавательских традиций и межпоколенческих отношений. Трудности при привлечении наиболее способных студентов
<b>Издержки</b>	Менее высокие	Средние	Более высокие
<b>Управление</b>	Трудности при изменении способа деятельности в рамках той же самой нормативной базы	Большая вероятность получения другого правового статуса по сравнению с существующими вузами	Возможность создать соответствующую нормативную основу

Страны, решившие создавать университеты мирового класса путем модернизации или слияния существующих учебных заведений, должны также выбрать соответствующую методику отбора существующих вузов. Правительство может решить, что оно хотело бы централизованно руководить процессом, и тогда ему следует определить учебные заведения, наиболее пригодные для создания университетов мирового класса, или выбрать вариант, при котором государство руководит системой высшего образования «на расстоянии», исходя из широких стратегических ориентиров и с помощью финансовых стимулов, побуждающих наиболее динамичные вузы трансформироваться самостоятельно.

Международный опыт позволяет предположить, что в странах среднего и крупного размера в долгосрочном плане самым эффективным, возможно, является последний вариант. Китайский «Проект-211», программа «Брейн-21» в Южной Корее, «Инициатива по формированию центров превосходства» в Германии и «институты тысячелетия», недавно созданные в Чили, являются примерами того, как различные страны стимулируют создание или объединение научно-исследовательских центров мирового класса.



### **«Инициатива по формированию центров превосходства» в Германии**

В январе 2004 г. федеральное Министерство образования и научных исследований объявило национальный конкурс для отбора примерно 10 университетов, которые могли бы стать элитными вузами. Дополнительное финансирование предполагается выделять по трем каналам: вузам, стремящимся стать университетами мирового класса, центрам превосходства, получившим международное признание, и учреждениям высшей школы, намеревающимся повысить качество своих программ.

После первоначального сопротивления со стороны земель, ревниво оберегавших свои традиционные полномочия в сфере финансирования высшей школы, был найден компромисс и создана совместная комиссия, в которую вошли представители Научно-исследовательского фонда и Научного совета Германии.

В январе 2006 г. комиссия отобрала 10 университетов из 27 кандидатов, 41 из представленных 157 предложений по созданию центров превосходства и 39 учреждений высшей школы из 135 представивших предложения. Большинство отобранных университетов (7 из 10) расположено в двух землях (Баден-Вюртемберг и Бавария), и всего 10% из победивших центров превосходства занимаются проблемами гуманитарных и общественных наук. Большинство учреждений высшей школы имеют выраженную междисциплинарную направленность. Дополнительное финансирование на общую сумму \$2,3 млрд будет предоставлено для поддержки реализации отобранных предложений в течение четырех лет.

*Источник:* [9].

После принятия решения о создании (слиянии, модернизации) университета роль государства становится еще более важной.

Основной функцией государства является содействие в обеспечении достаточного объема финансовых ресурсов для потенциального элитного университета. Во многих случаях правительства по политическим соображениям предоставляют первоначальные инвестиции и забывают о необходимости постоянной поддержки новых университетов. Финансовая поддержка такого проекта призвана обеспечивать различные аспекты деятельности университета и должна быть рассчитана на сравнительно большой срок (5—7 лет). Правительствам также необходимо установить нормативы финансирования постоянных расходов этих университетов.

Дополнительное финансирование может способствовать привлечению лучших профессоров и научных работников со всего мира. Однако этого недостаточно для быстрого повышения уровня квалификации сотрудников университета. Правительство может помочь в привлечении лучших студентов и профессоров за счет поддержки в создании нового бренда университета, придания ему нового статуса и обеспечения признания. В некоторых случаях правительство может помочь в установлении связей между новым

2.1.5. Первые шаги — роль государства



университетом и лучшими международными университетами и научно-исследовательскими центрами. В Казахстане Министерство образования и Министерство иностранных дел напрямую устанавливали диалог с ведущими иностранными университетами в целях поддержки нового университета в Астане.

Очевидно, что государство играет важнейшую роль в совершенствовании управления и создании благоприятных правовых условий для большей независимости нового университета. При этом правительство может рассмотреть возможность установления различных режимов для разных учебных заведений. Учебные заведения, отобранные для участия в мировой конкуренции, могли бы пользоваться большими правами и большей автономией в финансовой деятельности и формировании учебных программ.

Самой важной ролью государства, возможно, является привлечение новых университетов к осуществлению национальной инновационной политики. Это поможет получить больше средств на цели научных исследований и опытных разработок, а также достичь большей открытости университетов и более высокой значимости их программ. Успехи индийских технологических институтов частично объясняются их активным участием в амбициозных государственных программах в области развития космической и атомной промышленности. Наряду с этим правительство может использовать свои властные полномочия для содействия установлению партнерских связей отобранных университетов с национальными и многонациональными деловыми структурами.

## 2.2. Стратегические аспекты на институциональном уровне

### 2.2.1. Стратегическая направленность

При всей важности государственного влияния результаты реформирования зависят от самих университетов, от их стратегии в глобальной конкуренции, от преобразования этой стратегии в конкретные программы и задачи.

Важнейшими элементами перспективного видения задачи являются определение рыночной ниши, которую учебное заведение будет стремиться занять, и максимизация его сравнительных преимуществ. В этой связи важно подчеркнуть, что университет даже мирового класса, не должен — да и, вероятно, не может — добиваться превосходных результатов во всех областях. Гарвардский университет, который широко признается вузом номер один в мире, имеет лучший рейтинг не по всем дисциплинам. Особо отмечаются его достижения в области экономики, медицины, образования, политологии, права, бизнеса, английского языка и истории. Таким образом, разработка концепции отчасти состоит в определении областей, в которых учебное заведение хочет и может занять лидирующее место. Некоторые вузы мирового класса, например, индийские технологические институты, специализируются на нескольких технических дисциплинах. Лондонская школа экономики наиболее известна своими выдающимися успехами в таких областях образования, как экономика, социология, политология и антропология. Несмотря на то что швейцарские университеты не входят в





состав 50 лучших вузов мира, Школа гостиничного хозяйства в Лозанне, единственная школа в Европе, получившая аккредитацию Ассоциации школ и колледжей Новой Англии, считается одной из лучших в мире наряду со школами гостиничного хозяйства Университета Невады и Корнельского университета.

Определяя рыночную нишу, которую они хотят занять, университеты могут увязать свою реорганизацию с меняющимися возможностями регионального или местного развития, что демонстрирует пример Клемсонского университета в Южной Каролине.

### **Разработка новой концепции в Клемсонском университете**

Клемсонский университет, получивший участок земли от федерального правительства для организации практического аграрного образования в Южной Каролине, традиционно специализировался на сельском хозяйстве и машиностроении. Однако в последние годы там начался процесс радикальной реорганизации. Основываясь на результатах всестороннего анализа преобразования Южной Каролины в один из ведущих автомобильных регионов США, Клемсонский университет установил стратегические партнерские связи с компанией BMW с тем, чтобы возродиться в качестве университета, занимающегося обучением и исследованиями в области авто- и мотоспорта. В новой концепции поставлена задача войти в число 20 лучших государственных университетов страны (по оценке еженедельника «Ю. Эс. Ньюс энд Уорлд Рипорт»), поднявшись с 74-го места четыре года назад и 34-го места в 2005 г.

*Источник:* Presentation by Chris Przirembel, Vice-President for Research and Economic Development, Clemson University, at MIT Conference on Local Innovation Systems, Cambridge, Massachusetts, 13 December 2005.

Временные рамки являются одним из важных аспектов, который также необходимо учитывать в стратегическом плане университета, стремящегося стать университетом мирового класса. «Культуру превосходства» невозможно сформировать за один день. Для того чтобы избежать «болезней роста», которые испытывают некоторые университеты в Китае, необходимо тщательно планировать последовательность изменений и найти правильный баланс между количественными задачами.

2.2.2. Последовательность изменений

### **Препятствия на пути преобразования китайских университетов**

Наблюдаются признаки того, что планы Китая достичь мирового уровня в высшем образовании сталкиваются с определенными препятствиями. Первое опасение связано с тем, что китайские университеты слишком быстро расширяются в ущерб качеству обучения. Во-вторых, академическая культура, которая требует быстрых результатов, препятствует развитию инновационных и долгосрочных исследований. В США также сильна практика «умри, но опубликуй», но там она часто уравновешивается признанием ценности творчества и оригинальности. Третьим недостатком является нехватка



старшекурсников, имеющих прочные знания в области науки и техники. Без хорошо подготовленных выпускников, поступающих в аспирантуру, даже первоклассный профессорско-преподавательский состав и лаборатории не будут использоваться эффективно. В-четвертых, серьезной проблемой в Китае является отсутствие академической свободы. Профессора и студенты могут лишь в ограниченной степени подвергать сомнению государственную политику или участвовать в обсуждении важнейших проблем, что не создает стимулов для творческого мышления.

И, наконец, представление об университетах мирового класса в Китае почти исключительно складывается из таких факторов, как многочисленные публикации в международных научных журналах, наличие современных лабораторий, большое количество зданий, «звездных» профессоров и дополнительного финансирования [14]. Однако эта концепция во многом носит скорее имитационный, чем творческий характер. Рут Симмонс [20], президент Браунского университета, подчеркивает важность других факторов: «Краеугольным камнем качества университетского образования в США является независимая экспертиза — система, при которой стандарты качества устанавливаются ведущими специалистами в данной области, причем в ходе этого процесса сами специалисты также подвергаются критической оценке». Далее Симмонс отмечает, что «университеты поощряют учащихся развивать способности к самостоятельной творческой работе, результаты которой не всегда имеют немедленное прикладное значение или пользу. Великие университеты не только приносят пользу для своего времени, но и работают на будущее. Для того чтобы они могли это делать, государство должно как можно меньше вмешиваться в их деятельность. Роль государства заключается в том, чтобы обеспечить университеты ресурсами, но в то же время предоставить руководству университетов свободу определять направления учебного процесса». Возможно, китайским университетам следовало бы сосредоточить внимание на создании отдельных факультетов, институтов или школ мирового уровня, а не пытаться достичь превосходства во всех отношениях [4].

### 2.2.3. Интернационализация

Одним из способов ускорить процесс реорганизации вуза в университет мирового класса является эффективное использование возможностей интернационализации. Приток способных иностранных студентов может способствовать повышению образовательного уровня учащихся и качества обучения за счет влияния различных культур. В этой связи преподавание программ на иностранном языке, особенно английском, может стать одним из мощных привлекательных факторов. Из 100 лучших университетов в рейтинге Шанхайского университета Цзяотун (SJTU) 11 расположены в неанглоязычных странах, в которых некоторые аспирантские программы преподаются на английском языке (Дания, Финляндия, Израиль, Нидерланды, Норвегия, Швеция и Швейцария).

Как уже говорилось выше, возможность привлекать иностранных профессоров и исследователей также является одним из определяющих факторов достижения превосходства. Для того чтобы привлечь на короткий или средний срок лучшие академические



кадры из других стран, университеты должны быть в состоянии предложить им стимулы, включая гибкие условия работы и оплаты труда. Эти люди могут помочь в модернизации существующих факультетов или создании аспирантских программ и исследовательских центров в новых областях, имеющих сравнительные преимущества. В некоторых случаях университеты могут не приглашать профессоров на условиях полной занятости, а начать с привлечения опытных иностранных преподавателей на временной основе. Некоторые университеты, стремящиеся достичь мирового уровня, устанавливали плодотворные партнерские связи с ведущими университетами развитых стран. Так поступали индийские технологические институты на раннем этапе своего становления (врезка 4). В более поздний период Сингапурский национальный университет, один из зарождающихся университетов мирового класса, в основном опирался на стратегические союзы, например, с МТИ, Гарвардом, Университетом Дьюка, Университетом Джона Хопкинса, Эйндховенским технологическим университетом в Нидерландах, Австрийским национальным университетом и университетом «Цинхуа» в Китае.

Индия и Китай добились больших успехов в интернационализации, эффективно используя диаспоры. Пекинский университет в период реорганизации нанимал сотни преподавателей китайского происхождения. Этот университет тщательно отслеживает китайских преподавателей и ученых, работающих за границей, и создает благоприятные условия для их возвращения в Китай.

В этой же плоскости лежит вопрос о том, насколько национальные исследователи обладают лингвистическими навыками для того, чтобы публиковать свои работы на английском языке. Научные публикации являются одним из способов укрепления репутации учебных заведений и специалистов. Поскольку указатели цитирования составляются преимущественно по данным журналов, публикуемых на английском языке, возможность распространения результатов исследований на английском языке становится важнейшим фактором укрепления репутации учебного заведения, не говоря уже о том, что университеты, осуществляющие программы на английском языке, имеют большие шансы достичь успехов в этом направлении.

В некоторых случаях университеты считают целесообразным приглашать профессионалов «со стороны» для руководства университетом в период предполагаемой реорганизации. В последние годы к такой практике прибегали Южная Корея, Великобритания и Австралия. Разумеется, такой подход не всегда хорошо принимается. Привлечение «постороннего человека» для руководства флагманским университетом может задеть национальную гордость, и лишь немногие страны берут на себя смелость объявлять международный конкурс на замещение самых высоких руководящих должностей в университетах. Однако это один из способов, помогающих университетам научиться «нестандартно мыслить» и дающих шанс изменить управленческие установки.



Для университетов, ориентирующихся на достижения в области науки и технологий, хорошим показателем того, насколько высока научная репутация новых университетов среди компаний, являются контракты на проведение исследований с иностранными фирмами и транснациональными корпорациями. В последние годы китайские и индийские университеты получили крупные исследовательские контракты от североамериканских и европейских фирм, иногда финансируемые университетами стран происхождения этих компаний [22].

#### 2.2.4. Иные элементы всесторонней стратегии

И, наконец, важно подчеркнуть, что разработка концепции и стратегическое планирование не являются разовым мероприятием. Самых больших успехов добиваются те деловые и академические структуры, которые неустанно ставят перед собой новые задачи в поисках наилучших и наиболее эффективных способов удовлетворения потребностей своих клиентов. При постоянном пополнении интеллектуального капитала деятельность лучших университетов всегда остается динамичной. Наиболее успешные вузы никогда не удовлетворяются прошлыми достижениями, но всегда стремятся быть лучшими в мире и создают в своей структуре атмосферу конкуренции, позволяющей им достичь этой цели.

Даже самые известные университеты не свободны от необходимости развиваться и приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, как показывает неудачная попытка провести финансовую реформу в Оксфордском университете. В последние годы центральное руководство университета испытывало потребность в дополнительных ресурсах для сохранения возможности привлекать профессоров и исследователей международного уровня в условиях растущей конкуренции на рынке академических специалистов. Однако они были ограничены традиционной схемой административного управления, в соответствии с которой основная часть средств Оксфордского университета контролируется отдельными колледжами. Одним из аспектов реформы, предложенной в 2006 г. Джоном Худом, новым вице-президентом, приглашенным из Новой Зеландии, было предоставление центральному руководству университета большей свободы в распоряжении этими ресурсами при одновременном усилении финансового контроля со стороны. Однако эта реформа была отклонена академическим сообществом Оксфорда [21].

#### 2.2.5. Ключевые вопросы, на которые надо ответить при модернизации университетов

В заключение в качестве обобщения высказанных тезисов можно предложить список «направляющих вопросов».

На национальном уровне

- Сколько университетов мирового класса целесообразно и возможно создать?
- Какая стратегия лучше всего соответствует условиям в стране: модернизация существующих вузов, слияние существующих вузов или создание новых вузов?



- Каков должен быть процесс отбора вузов (в первом или втором случае)?
- Как будет финансироваться процесс преобразования?
- Какие схемы руководства и управления должны быть созданы в поддержку такой реорганизации?
- Какова роль государства в этом процессе?  
На институциональном уровне
- Имеется ли в вузе энергичный коллектив руководителей?
- Какова общая концепция и каких целей стремится достичь университет?
- В какой нише (нишах) университет будет стремиться достичь превосходства в области преподавания и научных исследований?
- Как будет достигаться интернационализация университета?
- Какова вероятная стоимость осуществления предлагаемого скачка и как он будет финансироваться?

Во времена СССР некоторые университеты славились своими достижениями в области науки и техники и способностью, совместно с академиями наук, удовлетворять потребности военной и космической промышленности. Это было результатом государственных инвестиций в научно-исследовательские и опытные разработки в сфере науки и техники. Фактически «исследования показали, что советская наука достигла наиболее впечатляющих успехов в 1960-е и 1970-е годы, когда темпы пополнения научного сообщества составляли от 5 до 7% в год» [38. С. 16]. Ответственность за выполнение программных задач СССР в области науки и техники, выполняя различные функции, совместно несли академии наук и университеты. Академии, укомплектованные выпускниками университетов, готовивших научных работников высокой квалификации, играли доминирующую роль. Тем не менее, учитывая потребность в квалифицированных научных работниках, университеты имели большое значение для выполнения государственных задач в области науки и техники и получали соответствующую финансовую поддержку. Московский и Ленинградский государственные университеты были двумя самыми известными и успешными вузами в Советском Союзе и сосредоточивали свою деятельность на осуществлении фундаментальных исследований и подготовке научных кадров [27]. Московский физико-технический институт был хорошим примером создания нового вуза, осуществлявшего широкую программу разработок в области ядерного оружия и космической промышленности. Этот вуз был создан в тесном сотрудничестве с Академией наук и оборонными научно-исследовательскими институтами. По сравнению с другими вузами он пользовался широчайшей автономией. Еще одним примером смелого и инновационного подхода было создание Новосибирского государственного университета, который практически образовал симбиоз с Сибирским отделением Академии наук. Эти примеры иллюстрируют доминирующую практику, при которой государство способствовало уста-

### 3. Проблема трансформации университетов в России

---

#### 3.1. От контролируемого развития к деградации

---



новлению связей между высшей школой и научно-исследовательскими институтами, а также между вузами и контролируемой государством промышленностью. Эти связи были очень сильны в специализированных вузах при отраслевых министерствах.

Очевидно, что жесткий организационный и идеологический контроль отрицательно сказывался на развитии многих областей. Наиболее выпуклыми примерами являются экономические и гуманитарные науки и даже генетика и кибернетика. Более того, во многих случаях этот контроль препятствовал отбору наиболее способных студентов и преподавателей и обновлению учебных курсов даже в области естественных наук. Государство также не поощряло развитие реального международного сотрудничества, выходящего за пределы стран социалистического блока. Даже внутри страны уровень мобильности преподавательских кадров был очень низок. Росли бюрократические барьеры между Академией наук и высшей школой. Все эти факторы вместе с относительным снижением уровня финансирования привели к стагнации системы высшего образования в 1980-е и 1990-е годы даже в области естественных наук и техники.

Этот застой сменился деградацией с распадом СССР и социалистического блока. Резко сократилось финансирование системы высшего образования. Поскольку сократилось финансирование научных исследований из государственного бюджета, академии остались единственными получателями большей части средств на научные разработки и вузы столкнулись с ситуацией финансовой нестабильности и необходимостью искать новые источники доходов. Институциональные связи с реальными секторами экономики разрушились с ликвидацией отраслевых министерств. Такие положительные изменения, как большая независимость, отсутствие идеологического контроля, мощная интернационализация, внедрение двухуровневой системы обучения, смягчили этот процесс, но не позволили сократить отставание там, где оно было, а в некоторых случаях не остановили и рост отставания. Российская система высшего образования сегодня по-прежнему сталкивается с многочисленными проблемами, унаследованными с советских времен, включая устаревшие учебные планы, обветшавшие сооружения, неадекватные структуры управления и жесткие бюрократические нормы, препятствующие инновациям. Эти трудности в последние годы усугубляются бюджетным законодательством, которое ограничивает возможности вузов в получении доходов и в управлении финансами. В целях финансового выживания большинство государственных вузов ввело двойную систему: бесплатного обучения для наиболее способных студентов и частичной оплаты для остальных учащихся (около 50% общего набора). Все эти факторы способствовали значительной утечке кадров из высшей школы. Многие энергичные научные работники уехали из страны, другие сменили профессию и занялись более выгодными и уважаемыми видами деятельности. Сегодня 44,3% преподавателей составляют



люди в возрасте 50 лет и старше. 38,6% полных профессоров (докторов наук) в российских университетах — люди в возрасте 65 лет и старше.

В результате даже исторически сильные российские университеты сегодня по многим параметрам уступают ведущим вузам других стран. Только два российских университета — Московский государственный университет (МГУ) и Санкт-Петербургский университет (СПГУ) — вошли в основные международные рейтинги. МГУ и СПГУ занимают соответственно 93-е и 164-е места в рейтинге «Таймс» и 70-е место и позицию в кластере 301—400 шанхайского рейтинга. Как показано в табл. 5, в странах, с которыми проводится сравнение, гораздо большее число университетов входит в эти рейтинги.

**Таблица 5** Число университетов, включенных в рейтинги, в России и некоторых других странах (2006 г.)

Страны	Рейтинг SJTU (500 университетов)	Рейтинг THES (200 университетов)
Германия	40	9
Канада	22	7
Франция	21	6
Китай	9	8
Финляндия	5	0
Ирландия	3	1
Индия	2	3
Россия	2	2

Программа модернизации российской системы образования (2001 г.) включает совершенствование всей системы высшего образования. В ней нашла свое отражение проблема ведущих вузов. Создание новых университетов мирового класса обсуждается в Федеральной программе развития системы образования и в национальном проекте «Образование», инициированном президентом России в 2005 г.

Фактически российское правительство пыталось применить все три подхода, обсуждавшихся в главе 2: модернизацию, слияние и создание новых вузов.

Значительный объем ресурсов на конкурсной основе распределялся между российскими университетами для поддержки их модернизации по конкретным направлениям. В рамках Инновационного проекта в области образования (реализованного при содействии Всемирного банка) примерно 40 вузам предоставлялась поддержка в таких областях, как совершенствование структуры управления и преподавания экономики, социологии и политических наук. Все эти гранты были относительно скромного размера (до \$3 млн). В рамках национального проекта «Образование» ото-

3.2. Попытки модернизации в последний период



бренные университеты получали до \$40 млн на внедрение инновационных программ обучения. Первые результаты национального проекта показывают, что для многих вузов получение этих грантов в честной конкурентной борьбе стало толчком к размышлениям, стратегическому планированию и серьезным переменам. Однако перспективы превращения этих вузов в мировых лидеров в отдельных областях обучения пока неясны. Щедрый гранты не подкреплены долгосрочной стратегией, которая должна включать следующие элементы:

- стабильное финансирование осуществляемых университетами инноваций (в течение по крайней мере 5—7 лет);
- изменение нормативно-правовой базы, позволяющее вузам гибко и эффективно использовать эти средства, привлекать лучших профессоров и изменять учебные планы по мере необходимости;
- реальную поддержку совместных научных исследований и разработок, осуществляемых вузами и бизнес-структурами;
- новый порядок найма сотрудников, позволяющий вузам обеспечивать стимулы для молодых и энергичных талантов;
- финансовую, нормативно-правовую и политическую поддержку международного сотрудничества в области обучения и научных исследований, включая финансирование совместных проектов и программ для получения дипломов в двух университетах.

В долгосрочной перспективе увеличение финансирования, предоставляемого на конкурсной основе, безусловно будет способствовать развитию международной конкуренции и стимулировать инновации. Однако без должной всесторонней стратегии этот процесс может быть очень долгим.

Одновременно с этими попытками модернизации правительство России придало особый статус Московскому и Санкт-Петербургскому государственным университетам. Очевидно, что МГУ и СПбГУ обладают самым большим потенциалом для того, чтобы стать университетами мирового класса. Однако если этот процесс оставить на усмотрение самих университетов, изменения будут осуществляться медленно в силу институциональной инерции. Для того чтобы преодолеть застой, необходимы смелые и иногда болезненные решения, которые трудно воплотить по многим причинам.

Российское правительство также пыталось осуществить слияние вузов в рамках национального проекта «Образование» (2005 г.). В Ростове и Красноярске в результате слияния соответственно 5 и 4 существующих вузов было создано два федеральных университета. Это решение было воспринято как своего рода сигнал для многих других регионов России, где были подготовлены аналогичные предложения. Еще слишком рано судить о вероятности успешного завершения этих экспериментов. Весь международный опыт показывает, что этот процесс очень труден, и без четкой концепции, без радикальных изменений в структуре, кадровом составе и управлении любые финансовые ресурсы могут быть потрачены напрасно.





В России много вузов. Этим объясняется тот факт, что российское правительство в последнее время не использует создание новых вузов как способ организации университетов мирового класса. В то же время создание Высшей школы экономики и Российского государственного гуманитарного университета в начале 1990-х годов имело реальный успех. В тот период российское правительство осознало, что в области социальных, экономических и гуманитарных наук модернизация невозможна. Поэтому были созданы эти новые вузы, которым были предоставлены значительные ресурсы и благоприятные условия управления. Сегодня они занимают место среди ведущих российских университетов и, кроме того, имеют хорошую международную репутацию. Интересно, что в тот же период появилось два сильных негосударственных вуза — Российская экономическая школа и Московская высшая школа социальных и экономических наук. Эти новые вузы создали реальную конкуренцию и стимулировали консервативные университеты к пересмотру учебных планов и более активному участию в международных обменах.

Российская система высшего образования переживает важнейший момент своей модернизации. Как превзойти свои исторические успехи в области науки и техники, как повысить потенциал в области научных исследований и опытных разработок на благо как чистой науки, так и российской экономики? Как сделать все это на базе адекватно финансируемых, хорошо управляемых и укомплектованных квалифицированными кадрами университетов, привлекающих лучших студентов со всего мира? Ответить на эти вопросы необходимо, если мы хотим создать университеты мирового класса.

Не существует единого научного правила, позволяющего определить оптимальное количество подобных университетов, которое должна иметь такая страна, как Россия. Однако создание пяти-шести университетов мирового класса и пяти-шести университетов с факультетами (специализациями) мирового класса, возможно, является разумной задачей на среднесрочную перспективу (5—8 лет) с учетом необходимых финансовых ресурсов в условиях постоянно растущей стоимости научно-исследовательской инфраструктуры.

Достижение успехов в этом направлении, безусловно, зависит от решения трех основных взаимосвязанных проблем: привлечения лучших учащихся и академических кадров, надлежащего финансирования высшей школы и обеспечения соответствующих схем административного руководства и управления.

**Привлечение лучших студентов и сотрудников** требует инвестиций, выходящих за рамки физической инфраструктуры вуза мирового класса (лабораторий, аудиторий, общежитий и т.п.). Необходимы вложения в создание академической атмосферы учебного заведения, которая характеризуется академической свобо-

### 3.3. Что можно сделать

---



дой и интеллектуальным резонансом. Кроме того, необходимо обеспечить институциональную основу для привлечения международных студентов и сотрудников и создать условия, способствующие их переезду в Россию.

Что касается российских студентов, введение в 2004 г. Единого государственного экзамена (ЕГЭ) задумывалось как механизм для выявления самых способных и одаренных студентов в России, с тем чтобы в вузы абитуриенты поступали за счет таланта, а не связей или богатства. Время покажет, приведет ли ЕГЭ к реальным сдвигам в демографической структуре студенчества и повышению общего качества контингента учащихся. В качестве альтернативы ведущие университеты России, возможно, захотят внедрить многофакторные механизмы отбора, подобные тем, что используются такими университетами, как Гарвард, Стэнфорд, Оксфорд или Кембридж. Недавно Япония в рамках реформы высшего образования отменила долгие годы существовавшую единую систему приема в вузы, сочтя ее слишком негибкой для выявления наиболее талантливых студентов [13].

Университетам, стремящимся достичь мирового уровня, необходимо также изменить соотношение количества студентов и аспирантов, если они хотят укрепить свою научно-исследовательскую направленность. В настоящее время в МГУ и СПбГУ насчитывается только 15 и 11% аспирантов соответственно, что значительно ниже показателя университетов, занимающих лидирующее положение в международных рейтингах.

В том, что касается иностранных студентов, российские вузы сталкиваются со значительными трудностями с точки зрения языка обучения, доступа к современной академической инфраструктуре, бытовых условий, а также участия в глобальной сети, оказывающей поддержку международным выпускникам иностранных вузов. Однако российские университеты имеют давние и прочные традиции обучения иностранных студентов, причем не только из Содружества независимых государств (СНГ). Например, в Санкт-Петербургском государственном университете 12,5% контингента составляют иностранные учащиеся, половина из них из стран Азии. Для сравнения: в Московском государственном университете иностранцы составляют менее 5% студентов.

Два ключевых аспекта будут играть определяющую роль в укреплении преподавательского и научно-исследовательского потенциала российских университетов, стремящихся достичь мирового уровня. Во-первых, важно определить возможности подлинной кооперации между академиями наук и университетами, ведущими научно-исследовательскую работу. Во-вторых, необходимо пересмотреть преобладающие системы оплаты труда с тем, чтобы содействовать привлечению лучших академических кадров из ведущих университетов других стран. Система оплаты труда должна быть реорганизована таким образом, чтобы стимулировать конкуренцию и вознаграждение за результат. Кроме того, необходимо



найти стимулы для повышения уровня внутренней мобильности кадров для обеспечения постоянной поддержки инноваций и творчества. Российская диаспора может быть огромным источником высококвалифицированных преподавательских и научно-исследовательских кадров, имеющих богатый международный опыт. Однако, как показывает опыт Китая и Индии, бывшие эмигранты не захотят возвращаться, если им не будут созданы соответствующие условия.

В связи с изложенными выше проблемами возникает общий вопрос о том, **как финансировать университеты, стремящиеся достичь мирового уровня.** До недавнего времени уровень финансовой поддержки национальной системы высшего образования со стороны правительства был в России одним из самых низких (сравнение со странами ОЭСР и другими сопоставимыми государствами — см. табл. 6). Представляется, что расходы на систему высшего образования в размере около 0,7% ВВП недостаточны для повышения преподавательского и научно-исследовательского потенциала вузов и поддержки их стремления достичь статуса университетов мирового уровня. Эти инвестиции несопоставимы с 1,5% ВВП, выделявшимися на нужды высшей школы за тот же период в США, 2,1% в Финляндии и даже 0,9% в Чешской Республике, а также со средним показателем 1,3% для стран ОЭСР.

**Таблица 6**

**Расходы на систему высшего образования**

Страны	Расходы на систему высшего образования в % от ВВП (2003 г.)
Российская Федерация	0,7
Канада	1,7
Китай	н/д
Чешская Республика	0,9
Финляндия	2,1
Франция	1,2
Германия	1,2
Индия	н/д
Ирландия	1,1
Великобритания	1,1
США	1,5
Средний показатель для ОЭСР	1,3

Источник: [80].

Однако за последние несколько лет правительство России увеличило долю расходов на образование, а текущее повышение цен на нефть должно облегчить выделение достаточных ресурсов на нужды высшей школы. Принятие нового закона, создающего правовую базу для формирования и использования средств пожертвований, является еще одним важным направлением для совершенствования системы финансирования вузов.



При выделении дополнительных ресурсов важно рассмотреть возможность направления большего объема средств на научно-исследовательские и опытные разработки на реальной конкурсной основе (с прозрачными независимыми экспертными комиссиями), на создание особых стимулов для сотрудничества с отечественными и иностранными научно-исследовательскими институтами, университетами и частными компаниями, на привлечение иностранных профессоров и исследователей мирового уровня, как это сегодня делают Сингапур и Китай.

Одним из важнейших условий является стабильное финансирование в течение длительного периода времени (не менее 5 лет). Текущая система выделения бюджета на один год и 2-летних грантов создает для университетов неверные стимулы и не дает им осуществлять действительно стратегическую деятельность.

И, наконец, российские власти должны принять меры к тому, чтобы для целевых университетов были приняты **специально разработанные модели управления**, четко предусматривающие полную автономию (включая гибкость в формировании и расходовании средств) и академическую свободу (в сочетании с прозрачностью). Невозможно представить университет мирового класса, который вынужден следовать тем же правилам и стандартам, что и все остальные вузы и колледжи (особенно если это слишком жесткие правила и стандарты, которые трудно изменить). Создание независимых руководящих органов с широким представительством заинтересованных сторон и полномочиями назначать руководителей ведущих университетов на конкурсной основе может стимулировать динамический процесс инноваций в этих университетах в период, когда такая энергия имеет важнейшее значение для международной конкурентоспособности.

## Выводы

---

Не существует универсального рецепта или волшебной формулы для создания университета мирового класса. Общая ситуация и институциональные условия в разных странах значительно отличаются друг от друга. Однако международный опыт предлагает несколько уроков в отношении ключевых особенностей таких университетов (высокая концентрация талантов, достаточный объем ресурсов и гибкие структуры управления) и успешных подходов к продвижению в этом направлении, от модернизации или слияния существующих университетов до создания совершенно новых учебных заведений.

Из различных имеющихся возможностей Россия может выбрать стратегию, наиболее соответствующую ее прошлым достижениям и современным ресурсам. Кроме того, реорганизация системы высшей школы не может осуществляться изолированно. Долгосрочная концепция создания университетов мирового класса и ее реализация должны быть тесно увязаны с общей государственной стратегией социально-экономического развития, текущими изменениями и планируемыми реформами на более низких уровнях системы образования и планами развития высших учебных заве-



дений других типов с тем, чтобы создать комплексную систему образовательных, научно-исследовательских и технологически ориентированных учреждений.

В этой связи следует отметить, что, несмотря на то, что университет мирового класса обычно представляют как лучший вуз, ведущий активные научные исследования, существуют также университеты мирового класса, которые не ориентируются на научные исследования и вообще не функционируют как университеты в строгом смысле этого слова. Например, Открытый университет Великобритании — признанный лидер дистанционного обучения в мире, однако он не входит в мировые рейтинги. Колледж Конестога считается лучшим местным колледжем в Канаде, а в Германии выдающуюся репутацию имеют специальные высшие учебные заведения (Fachhochschulen) в Мангейме и Бремене. Даже среди университетов международные рейтинги однозначно отдают предпочтение тем, которые ведут активную научную деятельность, за счет исключения прекрасных вузов, главным образом ориентирующихся на обучение студентов. Решая задачу создания университетов мирового класса, Россия может также рассмотреть целесообразность создания помимо исследовательских университетов хороших альтернативных учебных заведений, ориентированных на удовлетворение широкого круга потребностей в области обучения и подготовки кадров, которые прежде всего и должна удовлетворять система высшего образования.

## Литература

1. Alden J., Lin G. (2004). *Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level*. London: The UK Higher Education Leadership Foundation. May 2004.
2. Altbach P.G. (Summer 2005). *A World-Class Country without World-Class Higher Education: India's 21st Century Dilemma*. International Higher Education. Retrieved April 10, 2007, from [www.bc.edu/cihe](http://www.bc.edu/cihe).
3. Altbach P.G. (January-February 2004). *The Costs and Benefits of World-Class Universities*. Academe. Retrieved April 10, 2006, from [www.aaup.org](http://www.aaup.org).
4. Altbach Philip G. (2003). *The Costs and Benefits of World-Class Universities. Academe An American's Perspective*. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong-Hong Kong America Center.
5. Economist (The) (2005). *Secrets of success*. London: September 10, 2005, Vol. 376, Issue 8443, p. 6.
6. French Howard W. (2005). *China Luring Foreign Scholars to Make Its Universities Great* // New York Times. New York. January-February.
7. Goodall A. (2006). *The Leaders of the World's Top 100 Universities* // International Higher Education. The Boston Center for International Higher Education. Number 42, Winter 2006, pp. 3—4.
8. Kahn A., Malingre V/ (2007). *Les French economists font йcole* // Le Monde. 22 February 2007. p. 3.
9. Kehm B. (2006). *The German «Initiative for Excellence» and the Issue of Ranking* // International Higher Education. The Boston Center for International Higher Education. Number 44 Summer 2006.
10. Khoon K.A. (2005). *Hallmark of a World-Class University* // College Student Journal. Retrieved April 10, 2007, from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0FCR/is\\_4\\_39/ai\\_n16123684](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FCR/is_4_39/ai_n16123684).



11. Kuznetsov Y. (2006). *Diaspora Networks and the International Migration of Skills: How Countries Can Draw on their Talent Abroad*. Washington, DC: World Bank Institute Development Studies.

12. Levin H., Jeong D.W., On D. (2006). *What is a World Class University?* Paper prepared for the 2006 Conference of the Comparative & International Education Society. Retrieved April 12, 2007, from [www.tc.columbia.edu/centers/coce/pdf\\_files/c12.pdf](http://www.tc.columbia.edu/centers/coce/pdf_files/c12.pdf).

13. McNeill D. (2007). *Japan's New Science Adviser Wants to Shake Up Higher Education* // *The Chronicle of Higher Education*. 25 May 2007. <http://chronicle.com/daily/2007/05/2007052508n.htm>.

14. Mohrman Kathryn. (2003). *Higher Education Reform in Mainland Chinese Universities* // *Morning Post*.

15. Niland J. (3 February 2000). *The challenge of building world class universities in the Asian region*. Retrieved April 10, 2006, from <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997>.

16. Niland J. (2007). *The Challenge of Building World-Class Universities* / Sadlak J., Liu N.C. (eds.), *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. Bucharest: UNESCO-CEPES.

17. Orivel, F. (2004). *Pourquoi les universit s fran aises sont-elles si mal class es dans les palmaris internationaux?* // *Dijon: Notes de l'IREDU*, May 2004.

18. Qureshi Yakub. (March 9, 2007). *400 university jobs could go*. *Manchester Evening News*. Retrieved May 20, 2007 from [http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469\\_400\\_university\\_jobs\\_could\\_go.html](http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469_400_university_jobs_could_go.html).

19. Schwartzman, J. (2005). *Brazil's leading university: between intelligentsia, world standards and social inclusion*. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade.

20. Simmons Beth. (2003). *How to Make a World-Class University in South China*

21. *The Times* (2006). *Dons urged to reject reforms*. 14 November 2006.

22. Yusuf S., Nabeshima K. (2007). *How Universities Promote Economic Growth*. Washington D.C., The World Bank.

23. Cookson C. (2007). *Universities drive biotech advancement* // *The Financial Times*, 6 May 2007.

24. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. (1994). *The New Production of Knowledge: Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

25. The World Bank. (2002). *Constructing Knowledge Societies*. Washington, DC: The World Bank.

26. The World Bank (1999). *World Development Report 1999*. Washington, DC: The World Bank.

27. Dezhina I., Graham L. (12 Nov. 1999). *Science and Higher Education in Russia* // *Science, New Series*, Vol. 286 (5443). pp. 1303—1304.

28. Filinov N.B., Ruchkina, S. (2002). *The ranking of higher education institutions in Russia: Some methodological problems*.

29. Kishkovsky Sophia. (2000). *A bright future: Russia higher education*. *Carnegie Reporter*. Vol.1(1). [www.carnegie.org/reporter/01/russia/index.html](http://www.carnegie.org/reporter/01/russia/index.html)

Об экономике  
знаний и роли  
третичного  
образования

---

О третичном  
образовании в  
России

---



30. Korol'kov V. (2001). Academic staff in higher education: Current tendencies and problems. *Higher Education in Russia*, 6, pp. 7-19 (in Russian).
31. Kouptsov O., Tatur Y. (2001). Quality Assurance in Higher Education in the Russian Federation. UNESCO: CEPES. <http://www.cepes.ro/publications/papers.htm>.
32. Macwilliams, B. (November 11, 2005). Russia Looks to Reform Its Higher-Education System // *The Chronicle of Higher Education*. Volume 52, Issue 12, p. A46
33. Mutual Recognition of Qualifications: The Russian Federation and Other European Countries (English, 1997, 124 pp.) UNESCO:CEPES.
34. National Accreditation Agency of Russia ([www.nica.ru/main.en.phtml](http://www.nica.ru/main.en.phtml))
35. OECD. (2007). OECD Thematic Review of Tertiary Education: Country Background Report for the Russian Federation. (unpublished).
36. Recommendations of The International Seminar on Integration of Russian University into the European System of Higher Education. Problems and Prospects. [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/integr-russi-univ-into-eu-oth-enl-t02.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/integr-russi-univ-into-eu-oth-enl-t02.pdf).
37. Russia Higher Professional Education Development in Transition (1991—2001): [www.unesco.kz/education/he/russia/russia\\_eng.htm](http://www.unesco.kz/education/he/russia/russia_eng.htm).
38. Saltykov B. G. (3 July 1997). The reform of Russian science // *Nature*. Vol. 388.pp. 16—18.
39. Smolentseva A. (2007). The idea of a research university in Russia // *International Higher Education*. No 47 Spring 2007.
40. Smolentseva Anna. (2006). Russia / Forest J.J.F., Altbach P.G. (eds), *International Handbook of Higher Education*. pp. 951—970.
41. Smolentseva, A. (Summer 2005). Will there be free higher education in Russia? // *International Higher Education*, No. 40. [www.bc.edu/cihe](http://www.bc.edu/cihe).
42. Smolentseva, A. (Summer 2004). *International Students in Russia* // *International Higher Education*, Retrieved April 25, 2007 from <http://www.bc.edu/cihe>.
43. Smolentseva, A. (2003). Challenges to the Russian academic profession // *Higher Education*. Vol. 45, pp. 391—424.
44. The Russian Federation Higher Education System Development Priorities (r 2002). <http://ec.europa.eu/education/programmes/tempus/countries/higher/russia.pdf>
45. Ushkalov I., Malakha, I. (December 2000). The 'brain drain' as a global phenomenon and its characteristics in Russia. *Russian Education and Society* 42(12), pp. 18—34.
46. Zhurakovsky V., Prikhod'ko V., Federov L. (1999). Higher technical education at the turn of the century // *Higher Education in Russia*, 1, pp. 3—11 (in Russian).
47. Bougnol M-L., Dulb J.H. (July 2006). Validating DEA as a ranking tool: An application of DEA to assess performance in higher education. *Annals of Operations Research*. Vol 145 (1), pp. 33—365.
48. Bowden R. (2000). Fantasy higher education: University and college league tables // *Quality in Higher Education*, 6(1), pp. 41—60.
49. Brooks R. L. (2005). Measuring University Quality // *Review of Higher Education*, 29(1), pp. 1—22.
50. Clarke M. (2002). Some guidelines for academic quality rankings // *Higher Education in Europe*. 28(4), pp. 443—459.
51. Clarke M. (July 2005). Quality assessment lessons from Australia and New Zealand // *Higher Education in Europe*, 30(2), pp. 183—198.

○ рейтингова-  
нии



52. Diamond N., Graham H. D. (2000, July/August). How should we rate research universities? // *Change*, 32, pp. 20—33.
53. Dill D., Soo M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems // *Higher Education*, 49, pp. 495—533.
54. Eccles C. (2002). The use of university rankings in the United Kingdom // *Higher Education in Europe* 27(4), pp. 423—432.
55. Filinov N. B., Ruchkina S. (2002). The Ranking of Higher Education Institutions in Russia: Some Methodological Problems // *Higher Education in Europe*, Vol. 27(4), pp. 407—421.
56. Goddard A. (February 1999). League tables may end in tiers // *Times Higher Education Supplement*, 1371, p. 1.
57. Institute for Higher Education Policy — IHEP (2007). *College and University Ranking Systems: Global Perspectives and American Challenges*. Washington DC.
58. Jobbins D. (2005). Moving to a Global Stage: A Media View // *Higher Education in Europe*, 30(2), pp. 137—145.
59. Liu N.C., Liu L. (July 2005). University rankings in China // *Higher Education in Europe*, 30(2), pp. 217—228.
60. Liu N.C., Cheng Y. (2005). The Academic Ranking of World Universities // *Higher Education in Europe*, 30(2), pp. 127—136
61. Pace C.R., Wallace D.G. (1954). Evaluation of institutional programs // *Review of Educational Research*, 24(4), pp. 341—350.
62. Print M., Hattie J. (1997). Measuring quality in university: An approach to weighting research productivity // *Higher Education*. 33, pp. 453—469.
63. Provan D., Abercromby K. (December 2000). *University league tables and rankings: A critical analysis*. CHEMS Paper No. 30.
64. Ramsden P. (1999). *Learning to lead in higher education*. London: Routledge.
65. Rocki M. ( July 2005). Polish rankings: Some mathematical aspects // *Higher Education in Europe*, 30 (2), pp. 173—182.
66. Salmi J., Saroyan A. (2007). *League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses // Higher Education Management and Policy*. OECD, Paris. Volume 19, No. 2.
67. Shanghai Jiao Tong University. (2006). *Academic Ranking of World Universities 2006*. Retrieved April 15, 2006, from <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking2006.htm>
68. SLATE: Organizational History, p. 4. Retrieved on 13 March 2006, from <http://www.slatearchives.org/orghist.htm>,
69. Stuart D. (1995). Reputational rankings: Background and development // *New Directions for Institutional Research*, 88.
70. Stuit D. (1960). Evaluation of institutions and programs // *Review of Educational Research*, 30(4), pp. 371—384.
71. THES. (2006). *The Times Higher World University Rankings 2006*. Retrieved April 15, 2006, from <http://www.thes.co.uk/worldrankings/>
72. Turner D.R. (September 2005). Benchmarking in universities: league tables revisited // *Oxford Review of Education*. 31(3), pp. 353—371.
73. Usher A., Savino M. (January 2006). *A world of difference: A global survey of university league tables*. Education Policy Institute: Canadian Education Report Series.
74. Van Dyke N. (2005). Twenty years of university report cards // *Higher Education in Europe*, 30(2): Ranking systems and methodology in higher education, pp. 103—126





75. Williams R., Van Dyke N. (2007). Measuring the international standing of universities with an application to Australian Universities // Higher Education. 53, pp. 819—841.

76. Winston G.C., Zimmerman D.J. (2003). Peer effects in higher education // NBER Working Paper 9501. Retrieved May 10, 2006, from <http://www.nber.org/papers/w9501>.

77. CHE, 2007. Chronicle of Higher Education. <http://chronicle.com>. Section: The 2006-7 Almanac. Vol. 53, Issue 1, p. 26.

78. Egide, 2007. Special report by the Egide Association. Les enjeux de la mobilité. Accessed on June 7, 2007, at <http://www.egide.asso.fr/fr/services/actualites/lettre/L34/dossier34.jhtml>

79. OECD. (2006). Education at a Glance 2006. Paris: OECD.

80. UNESCO. (2006). Global Education Digest 2006. Montreal: UNESCO-UIS.

Источники  
статистических  
данных

---