

Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России

Д. Салми, И. Д. Фрумин

Салми Джамил

Ph. D., координатор проектов Всемирного банка по высшему образованию, член Международного консультативного комитета НИУ ВШЭ. E-mail: jsalmi@tertiaryeducation.org

Фрумин Исаак Давидович

доктор педагогических наук, профессор, научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ, заместитель главного редактора журнала «Вопросы образования». E-mail: ifroumin@hse.ru

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20.

Аннотация. Авторы анализируют реализованные в течение последних пятнадцати лет в разных странах мира инициативы по достижению выдающихся результатов в секторе университетского образования. На основа-

нии международного опыта и оценки последних преобразований в системе высшего образования в России они приходят к выводу, что целями проектов по повышению конкурентоспособности российских университетов должны быть: интенсивное развитие многопрофильных центров выдающихся достижений и постбакалавриата в ведущих университетах; адресная помощь перспективным молодым исследователям; интернационализация образования; реформа управления.

Ключевые слова: реформирование образования, инициативы по достижению выдающихся результатов, международные рейтинги, финансирование образования, федеральные университеты, национальные исследовательские университеты.

Статья поступила в редакцию в марте 2013 г.

В 2007 г. в нашей статье «Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса» [Салми, Фрумин, 2007] мы рассмотрели несколько вариантов действий российского правительства, которые могли бы привести к появлению в России группы глобально конкурентоспособных исследовательских университетов. Такие вузы могли бы привлекать таланты со всего мира и стали бы проводниками самых передовых знаний и технологий в страну. С тех пор в этом направлении были сделаны важные шаги.

Двум университетам — МГУ и СПбГУ — законодательно присвоен особый статус, они получили значительные ресурсы для

Статья подготовлена на основании отчета «Excellence initiatives to establish world-class universities: Evaluation of recent experiences», выполненного Д. Салми по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации (пер. с англ. Н. Микшиной).



инвестиций в развитие и в инфраструктуру. Однако, как показывают объективные данные, научная продуктивность этих университетов и их привлекательность для талантов со всего мира пока существенно не увеличились.

Резко выросла сеть федеральных университетов, призванных стать лидерами высшего образования международного уровня в регионах России. Сегодня девять федеральных университетов, также получивших значительные ресурсы на развитие, находятся в поиске стратегии достижения конкурентоспособности, поскольку в большинстве из них еще не закончились процессы слияния вузов, на основе которых и возникли эти колоссальные по масштабам университеты. Научная активность в этих университетах пока также растет весьма незначительно [Об истинной научной активности федеральных университетов России...]. Специалисты в области образовательной политики во многих странах отмечают, что создание передовых университетов только за счет слияния, особенно когда объединяются не очень сильные вузы, является наиболее дорогостоящим, медленным и рискованным способом достижения академического совершенства [Salmi, 2009].

Шагом к глубокой институциональной перестройке системы высшего образования стало создание сети национальных исследовательских университетов в 2008 г. Выделенные на конкурсной основе и получившие значительную финансовую поддержку университеты должны были показать, что традиционное для России преимущество Академии наук в сфере исследований может быть поколеблено, что возникает относительно новый для нашей страны тип университета, миссией которого является производство знаний и инноваций. Однако 29 университетов оказались в непростой ситуации, столкнувшись с серьезными ограничениями в использовании средств. Правилами конкурса было установлено, что полученные ресурсы не должны направляться на поддержку собственно исследовательской деятельности. Таким образом, с одной стороны, с созданием этой сети радикально вырос уровень университетской автономии, поскольку национальные исследовательские университеты, как и затем федеральные, получили право работать по своим стандартам. С другой стороны, сохранившиеся барьеры и ограничения, в частности на интеграцию с Академией наук, не позволили совершить заметный прорыв в исследовательской продуктивности, хотя в ряде НИУ наметились очень позитивные тренды [Гумаргалиев, 2011; Аржанова, 2012]. При этом, как и в случае с федеральными университетами, в целом ряде национальных исследовательских университетов произошли присоединения других (более слабых) вузов.

За последние четыре года были предприняты и другие важные шаги по поддержке международной конкурентоспособности



российских университетов. К ним прежде всего следует отнести меры по привлечению в учреждения высшего профессионального образования ведущих ученых (так называемый «Проект 220») [О мерах по привлечению ведущих ученых...]. 12 млрд рублей были направлены в течение трех лет (2010–2012 гг.) непосредственно на развитие в российских университетах исследований мирового класса. Эта мера позволила не только повысить качество исследований в университетах, но и совершить настоящий переворот в обеспечении открытости наших университетов мировой науке: в российские вузы были приглашены большое число ученых из разных стран на различных условиях, но уже на средства самих приглашающих университетов.

Таким образом, основной стратегией движения к большей глобальной конкурентоспособности российских вузов стали меры по объединению и модернизации существующих вузов. Такая стратегия используется в большинстве государств, решающих аналогичные задачи, хотя в некоторых странах (Гонконг, Казахстан, Саудовская Аравия, Сингапур) с этой целью были созданы новые университеты [Salmi, 2009]. В России единственным примером основания в последние годы (октябрь 2011 г.) нового университета, который сразу ориентируется на высшие мировые стандарты, стал Сколковский институт науки и технологий (SkolTech), задача которого — заполнить пробелы в существующем спектре критически важных для России компетенций и технологий.

Опыт более чем пяти лет работы федеральных университетов, завершение первого этапа программы национальных исследовательских университетов (в 2013 г.), а также первого этапа деятельности международных лабораторий в рамках «Проекта 220» нуждается в глубоком анализе с целью оценки успехов и неудач, поиска оптимальных решений на будущее. Такой анализ не является предметом нашей статьи, поэтому для оценки результативности данных мер мы вынуждены воспользоваться несовершенным, но, увы, наиболее распространенным и работоспособным инструментом — международными рейтингами университетов. Мы критически относимся к рейтингам, понимая недостаточную обоснованность выбора многих показателей и их весов. Тем не менее приложение к разным университетам одного и того же «метра» позволяет сделать некоторые содержательные выводы и интерпретации. Международные рейтинги, особенно рейтинги шанхайского университета Jiao Tong и Тайваньского совета по оценке и аккредитации учреждений высшего образования (Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan, HEEACT), составленные на основе объективных данных, а не закрепившихся репутаций, позволяют с высокой надежностью определить наиболее продуктивные исследовательские университеты мира.



Таблица 1. Динамика позиций МГУ и СПбГУ в рейтингах THE и QS (№ позиции)

	The THE World University Rankings			The THE World Reputation Rankings			QS		
	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2011	2012	2013	2010	2011	2012
МГУ	Не попал (200 мест)	В интервале №№ 276–300	В интервале №№ 201–225	33	Не попал (100 мест)	50	93	112	116
СПбГУ	Не попал (200 мест)	В интервале №№ 351–400	Не попал	Не попал (100 мест)	Не попал (100 мест)	Не попал (100 мест)	210	251	253

В 2012 г. в Шанхайский рейтинг вошли только два российских университета: Московский государственный университет под номером 80 и Санкт-Петербургский университет в пятой сотне (№ № 401–500). НЕЕАСТ признал МГУ 12-м в мире по математике. В более субъективных рейтингах типа THE (Times Higher Education World University Rankings) или QS (Quacquarelli Symonds World University Rankings), где большую роль в оценке играет репутация, наши успехи тоже не кажутся впечатляющими (табл. 1).

Значит ли это, что колоссальные вложения и принятые меры не дают результата? Значит ли это, что, выдвинув цель сформировать, в том числе и усилиями государства, группу глобально конкурентоспособных университетов, организаторы образования поставили перед системой высшего профессионального образования нерешаемую задачу? О том, что у руководства страны существуют сомнения по этому поводу, свидетельствуют такие факты, как открытие «Проекта 220» для Академии наук, отсутствие ясности с финансированием первой группы исследовательских университетов после 2013 г., половинчатость мер по усилению автономии ведущих вузов в новом Законе об образовании, принятия нового закона о «Сколково» с прямым указанием на автономию Сколковского института науки и технологий.

Чтобы разрешить эти сомнения, надо уточнить, какого именно результата мы ожидаем от принимаемых мер. Во-первых, необходимо иметь в виду, что в данной статье, как и во всех дискуссиях об университетах мирового класса, речь идет только об одном, и весьма специфическом, виде вузов — об исследовательских университетах, важнейшим продуктом которых являются не только и даже не столько хорошо обученные кадры, сколько новые знания, технологии и компетенции, «посаженные» на людей. Знания сейчас — основная составляющая экономического и социального развития. Способность общества генерировать, отбирать, адаптировать, применять знания и извлекать из них прибыль имеет решающее значение для устойчивого ро-



ста экономики и повышения уровня жизни [Формирование общества...]. Во всем мире исследовательские университеты играют в этом процессе ключевую роль. Так, например, недавнее глобальное исследование патентования показало, что научные достижения в области биотехнологий стимулируют университеты, а не фирмы [Cookson, 2007]. Инновации и знания, производимые университетами и немедленно передаваемые людям, могут играть важнейшую роль в развитии местной экономики [How universities promote economic growth...].

Во-вторых, исследовательский университет не единственная форма организации высшего профессионального образования. Сегодня в мире существует широкий спектр институциональных моделей, в которых оно может быть реализовано. Это и исследовательские университеты, и институты подготовки кадров для экономики, и гуманитарные колледжи, и краткосрочные технические институты, и муниципальные колледжи, и «открытые университеты» с заочной формой обучения — и все они выпускают квалифицированных работников и специалистов, необходимых на рынке труда. Каждый тип вуза выполняет свою значимую для современного общества функцию, а главной задачей государства часто становится обеспечение сбалансированного развития разных компонентов системы. Однако именно высокий потенциал исследовательских университетов становится сегодня важной составляющей глобальной конкурентоспособности наций. Наличие всемирно известных университетов, привлекательных для талантов из разных стран, и особенно для собственных, университетов, равноправно участвующих в обмене передовыми знаниями и технологиями, — это не вопрос национальной гордости, а необходимое условие высокой производительности труда и диверсификации экономики [Altbach, Salmi, 2011]. Поэтому для многих стран все более насущной и приоритетной задачей становится обеспечение лучшим национальным университетам ресурсов для работы на переднем крае науки и образования.

В-третьих, легкомыслием было бы ожидать быстрых результатов в этой сфере. Цикл формирования передовых научных групп даже при импорте ключевых компетенций составляет от 3 до 7 лет. Поэтому недостаточный прогресс российских исследовательских университетов может объясняться не отсутствием усердия и неправильной организацией, а просто-напросто тем, что для получения сколько-нибудь серьезных результатов требуется достаточно продолжительное время. Отсутствие значимого продвижения может быть обусловлено и недостаточными или неправильно сконцентрированными вложениями. Никому не приходит в голову лечить больного половиной прописанной врачом дозы лекарства из-за того, что на необходимое количество медикаментов не хватает средств. Это значило бы про-



сто выбрасывать деньги на ветер. То же и с поддержкой научных групп: нельзя купить половину необходимого для проведения исследования оборудования или привлечь иностранного ученого, но не найти средств на организацию работы переводчика. Поэтому следует не прекращать поддержку исследовательских университетов, а серьезно и тщательно проанализировать причины недостаточной эффективности проведенных мероприятий. Отказ от программы создания сети исследовательских университетов или замедление движения России в этом направлении чреваты серьезным риском для глобальной конкурентоспособности не университетов, а страны в целом.

О том, что высшее политическое руководство страны именно так оценивает значимость создания университетов мирового класса, свидетельствуют и указ Президента Российской Федерации № 599 от 7 мая 2012 г., и Государственная программа развития образования, в которых поставлена задача обеспечить «вхождение к 2020 г. не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов».

Предлагая такую формулировку, руководство России, конечно, имело в виду не просто достижение формального показателя в той или иной таблице. Задача состоит в том, чтобы резко ускорить достижение группой исследовательских университетов глобальной конкурентоспособности. Россия далеко не первая страна, ставящая перед собой такую цель. Наша статья посвящена анализу попыток других стран реализовать так назы-

Врезка 1. Первая немецкая инициатива по достижению выдающихся результатов

В январе 2004 г. федеральное Министерство образования и исследований объявило национальный конкурс с целью выявить около десяти университетов, обладающих потенциалом элитных. Дополнительное финансирование предназначалось трем категориям институтов: целым учреждениям, стремящимся стать университетами мирового класса; отдельным центрам, получившим международное признание; высшим школам, продемонстрировавшим намерение повышать качество предлагаемых программ.

После преодоления сопротивления со стороны властей федеральных земель, недовольных тем, что их лишают традиционно принадлежавшего им права распределять финансы по учреждениям высшего образования, был достигнут компромисс и создана объединенная комиссия, в которую вошли представители Немецкого фонда исследований и Научного совета.

В январе 2006 г. комиссия отобрала 10 университетов из 27 кандидатов, 41 проект создания центров выдающихся достижений из 157 заявок и 39 высших школ из 135 претендовавших на участие в программе. Большинство победивших в конкурсе университетов (семь из десяти) сосредоточены в двух федеральных землях — Баден-Вюртемберг и Бавария. Только один из десяти победивших центров работает в области гуманитарных и общественных наук. Выбранные для участия в программе высшие школы в большинстве своем придерживаются междисциплинарного подхода. Всего на поддержку победивших проектов в течение 4 лет будет выделено дополнительно 2,3 млрд долларов.

Источник: [Kehm, 2006].



ваемые инициативы по достижению выдающихся результатов¹ в секторе университетского образования. Мы обсуждаем, в чем, собственно, заключаются эти инициативы, каковы их главные характеристики, насколько они в действительности эффективны и насколько жизнеспособны. Наши выводы основаны на комплексном применении трех источников информации: официальных документов, касающихся основных инициатив, реализованных в течение последних пятнадцати лет; имеющихся оценок этих инициатив; интервью с экспертами, принимавшими участие в реализации наиболее значимых инициатив. В первом разделе описываются основные характеристики инициатив по достижению выдающихся результатов, во втором анализируются как удаchi, так и недостатки этих инициатив. В последнем разделе мы рассматриваем возможности такого проекта в российских условиях.

Инициативу по достижению выдающихся результатов в высшем образовании, как она была сформулирована в Германии, можно описать как значительную поддержку со стороны государства с целью развития в ускоренном темпе университетов мирового класса². Эти специализированные программы, как правило, крайне избирательны в том, что касается определения университетов-бенефициаров и направлений модернизации (врезка 1).

1. Характеристики инициатив по достижению выдающихся результатов

Инициатива по достижению выдающихся результатов имеет целью поддержку исследований на самом высоком уровне и совершенствование качества образования в немецких университетах и научно-исследовательских институтах в целом. Таким образом Германия станет более привлекательным странством для исследований, более конкурентоспособным на мировом уровне, кроме того, инициатива позволит привлечь внимание к особым успехам немецких университетов и немецкого научного сообщества [Kehm, 2006].

В качестве инициатив по достижению выдающихся результатов мы рассмотрели в рамках данной статьи следующие программы:

¹ Мы используем такое общее название для очень разных проектов и программ, опираясь на удачное, с нашей точки зрения, название *Exzellenzinitiative* в Германии.

² Мы не рассматриваем здесь национальные инициативы по созданию новых университетов, претендующих на уровень мирового класса, такие как Назарбаев Университет в Казахстане или Научно-технологический университет имени короля Абдаллы в Саудовской Аравии.



- 1989** КАНАДА
- Сеть центров выдающихся достижений — 386 млн долларов
- 1991** ДАНИЯ
- Датский национальный фонд исследований / центры выдающихся достижений — 8 млрд долларов
- 1995** ФИНЛЯНДИЯ
- Центры выдающихся достижений в области исследований — 245,3 млн долларов
- 1996** КИТАЙ
- «Проект 211» — 3,1 млрд долларов (I этап)
- 1998** ГОНКОНГ
- План создания пространств выдающихся достижений — 121,5 млн долларов
- 1999** КИТАЙ
- «Проект 985» — 4,3 млрд долларов (I этап)
- ЮЖНАЯ КОРЕЯ
- Программа «Brain Korea 21» — 1,4 млрд долларов (I этап)
- 2002** ЯПОНИЯ
- Программа «Тридцатка лучших» (Тор-30) (центры выдающихся достижений в рамках проекта «XXI век») — 484 млн долларов
- КИТАЙ
- «Проект 211» — 3,0 млрд долларов (II этап)
- 2003** АВСТРАЛИЯ
- Центры выдающихся достижений при Совете по исследованиям — 255,9 млн долларов ежегодно
- НОРВЕГИЯ
- Проект центров выдающихся достижений — от 1,5 до 3 млн долларов на каждый центр на срок до десяти лет
- 2004** ЮЖНАЯ КОРЕЯ
- Новый университет в рамках регионального проекта инноваций — 1 млрд долларов
- КИТАЙ
- «Проект 985» — 6,6 млрд долларов (II этап)
- 2005** ТАЙВАНЬ
- Развитие первоклассного университета и лучших центров исследований (программа «Пятьдесят миллиардов за пять лет») — 1,7 млрд долларов (I этап)
 - Программа поддержки выдающихся достижений в преподавании — 666 млн долларов



2006 ГЕРМАНИЯ

- Инициатива по достижению выдающихся результатов — 2,35 млрд долларов (I этап)

ЮЖНАЯ КОРЕЯ

- Программа «Brain Korea 21» — 2,1 млрд долларов (II этап)
- Глобальная программа стажировки BK21-MS — 1 млн долларов

СИНГАПУР

- Кампус выдающихся достижений в исследованиях и предпринимательства в сфере технологий, CREATE

2007 ЯПОНИЯ

- Глобальная программа развития центров выдающихся достижений — от 640 тыс. до 6,4 млн долларов на каждый центр в год
- Инициатива по созданию центра международных исследований премиум-класса — 108 млн долларов в год

СИНГАПУР

- Исследовательские центры выдающихся достижений — 603,3 млн долларов
- План финансирования исследований на конкурсной основе (CRP) — от 4 до 8 млн долларов на каждую программу в течение 3–5 лет

2008 КАНАДА

- Глобальная программа поддержки исследовательских кафедр, ориентированных на достижение выдающихся результатов, — каждый из 29 заведующих кафедрами и руководителей групп исследователей получают до 10 млн долларов в течение 7 лет

КИТАЙ

- «Проект 211» (III этап)

ДАНИЯ

- Инвестиционный капитал для университетских исследований — 79,3 млн долларов

ФРАНЦИЯ

- Кампус выдающихся достижений — 6,2 млрд долларов

МАЛАЙЗИЯ

- Программа ускоренного достижения выдающихся результатов (APEX)

НИГЕРИЯ

- Программа по развитию университетов мирового класса

ЮЖНАЯ КОРЕЯ

- Национальный проект по развитию университетов мирового класса — 720 млн долларов



2009 ИСПАНИЯ

- Международный кампус выдающихся достижений — 313,3 млн долларов

ТАИЛАНД

- Национальный проект развития исследовательских университетов — 380 млн долларов

2010 ИЗРАИЛЬ

- I-CORE, программа стимуляции исследовательских центров выдающихся достижений — 360 млн долларов

ФРАНЦИЯ

- Лаборатории выдающихся достижений — 1,24 млрд долларов

2011 КИТАЙ

- «Проект 985» (III этап)

ФРАНЦИЯ

- Программа обеспечения оборудованием высшего качества — 1,24 млрд долларов
- Инициатива по достижению выдающихся результатов — 9,53 млрд долларов

ТАЙВАНЬ

- Программа развития первоклассного университета и лучших исследовательских центров (II этап) — 330 млн долларов
- Программа поддержки выдающихся достижений в преподавании (II этап)

2012 КИТАЙ

- «План 2011» (I этап)

ФРАНЦИЯ

- Инициативы по достижению выдающихся результатов в обучении — 185,8 млн долларов

ГЕРМАНИЯ

- Инициатива по достижению выдающихся результатов (II этап) — 2,97 млрд долларов

ИНДИЯ

- Программа по развитию инновационных и исследовательских университетов.

В истории этих программ можно выделить два периода: первые 15 лет, с 1989 по 2004 г., когда выражения «инициатива по достижению выдающихся результатов» как такового не существовало, и последние 7 лет, когда в результате публикации Шанхайского рейтинга и мирового рейтинга университетов журнала Times



Higher Education в 2003 и 2004 г. соответственно усилился интерес к университетам мирового класса.

Как видно из приведенного списка инициатив, в 1990-е годы лишь немногие страны вполне осознавали значение модернизации системы высшего образования — это были скандинавские страны, Канада, Китай, Япония и Южная Корея. В последнее время инициативы по достижению выдающихся результатов предпринимаются в основном в Восточной Азии и Западной Европе. Латинская Америка, как ни странно, не участвует в этом движении. США и Великобритания, чьи университеты неизменно занимают первые строчки в мировых рейтингах, не реализуют таких масштабных программ, поскольку и в обычном режиме функционирования университетов выделяют значительные средства на исследования³. То же самое относится к Швейцарии, где текущего финансирования оказалось достаточно, чтобы успешно реализовать мероприятия по модернизации в двух политехнических университетах — Цюрихском технологическом институте (Zurich E. T.H.) и Лозаннском технологическом институте (Lausanne E. T.H.).

Во всех случаях дополнительные средства, мобилизованные на реализацию инициативы по достижению выдающихся результатов, поступают исключительно из государственной казны, но в некоторых странах можно отметить интересные особенности организации финансирования. В Германии данную инициативу обеспечивают в партнерстве федеральное правительство и органы управления федеральных земель. Точно так же в Китае («Проект 211» и «Проект 985») местные власти были привлечены к софинансированию инициатив наравне с национальным правительством. Испанская программа, которая на сегодняшний день прекращена, предполагала предоставление ресурсов университетам-бенефициарам в виде концессионных займов. Возможно, самый интересный вариант финансирования был предложен для реализации недавней французской инициативы: средства будут поступать в виде процентов с целевого капитала в размере 9,5 млрд долларов, и годовую прибыль с этой суммы будут получать бенефициары. Такая система финансирования, в отличие от всех остальных инициатив, обеспечивает долгосрочную стабильность.

В табл. 2 для каждой рассматриваемой страны указано, была ли это отдельная инициатива или несколько инициатив и была ли какая-либо из них разбита на несколько этапов (обычно два). Срок реализации каждой инициативы (или этапа) в большинстве случаев составляет от 3 до 7 лет.

³ Вместе с тем в 1998 г. по инициативе Г. Брауна значительные средства правительства Великобритании были вложены в программу развития Кембриджского университета как предпринимательского при поддержке MIT.

Таблица 2. **Виды инициатив по достижению выдающихся результатов**

Одна программа	Несколько программ	Программа в несколько этапов
Нигерия		
Австралия, Гонконг, Индия, Малайзия, Таиланд	Китай, Япония, Сингапур, Южная Корея, Тайвань	Китай, Южная Корея, Тайвань
Финляндия, Норвегия, Испания	Дания, Франция, Российская Федерация	Германия
Израиль, Саудовская Аравия	Канада	

Почти все инициативы по достижению выдающихся результатов направлены на обновление исследовательского потенциала университетов, но области приложения усилий модернизаторов значительно разнятся⁴. В некоторых случаях объектом коррекции становится весь университет, получающий блочный грант на реализацию общего плана модернизации. В других странах в фокусе внимания оказывается развитие новых центров выдающихся достижений или поддержка уже существующих. Немецкая инициатива объединяет оба подхода, и в ней финансирование выделяется на осуществление трех основных направлений модернизации: плана институционального развития избранных университетов, создания новых многопрофильных исследовательских объединений и основания новых высших школ. В Корею на I этапе программы «Brain 21» осуществлялась поддержка университетов в целом, а на II этапе — поддержка отдельных факультетов.

Запуск инициативы по достижению выдающихся результатов, как правило, находится в ведении либо министерства высшего образования, либо национального управления по исследованиям, либо некоей структуры, объединяющей названные. Часто национальное управление по исследованиям выполняет инициативу, разработанную министерством. В некоторых случаях управление, занятое реализацией инициативы, в техническом отношении полагается на специальные группы экспертов, которые дают заключения об обоснованности проектов по различным дисциплинам. Например, на последнем этапе немецкой инициативы по достижению выдающихся результатов над оценкой 127 заявок на создание высших школ и исследовательских объединений работали 37 комиссий, в которые вошли 457 экспертов.

⁴ Тайвань — единственная страна, где работает специальная программа по достижению выдающихся результатов в преподавании параллельно с инициативой, ориентированной на исследования.



Таблица 3. Объем средств, назначенных в рамках инициатив по достижению выдающихся результатов каждому университету

Страна	Инициатива	Год начала проекта	Сколько получает каждый университет в среднем
Австралия	Центры выдающихся достижений при Совете по исследованиям	2003	От 1 до 4 млн долларов ежегодно в течение максимум 7 лет
	Глобальная программа поддержки исследовательских кафедр, ориентированных на достижение выдающихся результатов	2008	До 10,2 млн долларов в течение 7 лет
Китай	«Проект 211»	I этап 1995	31,7 млн долларов
		II этап 2002	28 млн долларов
		III этап 2008	Нет информации
	«Проект 985»	1999	I этап. Университет Пекина и Университет Циньхуа, по 285 млн долларов на каждый II этап. 10 университетов, 156 млн долларов на каждый III этап. 22 университета, 106 млн долларов на каждый
		2004	I этап. Университет Пекина и Университет Циньхуа. Нет информации об объемах выделенных средств II этап. 7 университетов. Нет информации об объемах выделенных средств III этап. 30 университетов. Нет информации об объемах выделенных средств
		2010	Те же 39 университетов. Нет информации об объемах выделенных средств
«План 2011»	2012	Требуется уточнения	
Дания	Центры выдающихся достижений	1991	1,6 млн долларов
	Инвестиционный капитал на университетские исследования	2008	19,8 млн долларов
Финляндия	Центры выдающихся достижений в области исследований	1995	2000–2005 гг.: 3,1 млн долларов 2002–2007 гг.: 3,0 млн долларов 2006–2011 гг.: 3,7 млн долларов
Франция	«Суперкампус»	2008	619,2 млн долларов
	Инициатива по достижению выдающихся результатов	2011	Дотация в размере 1,2 млрд долларов каждому из 8 избранных университетов
	Инициатива по достижению выдающихся результатов в обучении	2012	9,3 млн долларов на каждый из 20 избранных университетов
Германия	Инициатива по достижению выдающихся результатов, I этап	2006	27,6 млн долларов на каждый проект в 50 университетах
	Инициатива по достижению выдающихся результатов, II этап	2012	Высшие школы: в среднем 1,24 млн долларов на каждую ежегодно



Страна	Инициатива	Год начала проекта	Сколько получает каждый университет в среднем
			Объединения по достижению выдающихся результатов: в среднем 8,05 млн долларов на каждое ежегодно Институциональные стратегии: ежегодно до 16,7 млн долларов на каждую
Гонконг	Проект создания пространств выдающихся достижений	1998	8 млн долларов
Израиль	I-CORE — исследовательские центры выдающихся достижений	2010	18 млн долларов
Япония	Программа «Тридцатка лучших», центры выдающихся достижений в рамках проекта «XXI век»	2002	15,6 млн долларов
	Глобальная программа развития центров выдающихся достижений	2007	От 640 тыс. до 6,4 млн долларов ежегодно
	Инициатива по созданию центра международных исследований премиум-класса (WPI)	2007	18 млн долларов ежегодно
Корея	Программа «Brain Korea 21», I этап	1999	2,5 млн долларов
	Программа «Brain Korea 21», II этап	2006	3,7 млн долларов
	Национальный проект «Развитие университетов мирового класса»	2008	6 млн долларов на каждый центр в 30 университетах (в каждом университете в среднем 4 центра)
Малайзия	Программа ускоренного достижения выдающихся результатов APEX	2008	Выбран только один университет. Нет информации об объемах выделенных средств
Нигерия	Инициатива по развитию университета мирового класса	2008	До 7 млн долларов
Норвегия	Проект создания центров выдающихся достижений	2003	От 1,5 до 3 млн долларов
Сингапур	Исследовательские центры выдающихся достижений	2007	120,7 млн долларов на каждый
	План финансирования исследований на основе конкурсного отбора	2007	4–8 млн долларов на программу в течение 3–5 лет
	Кампус выдающихся достижений в исследованиях и предпринимательства в сфере технологий. На стадии разработки	2006	Нет информации об объемах выделенных средств
Испания	Международный кампус выдающихся достижений, CEI	2009	62,7 млн долларов на каждый из 5 избранных университетов
Тайвань	Развитие первоклассного университета и лучших центров исследований	2005	154,5 млн долларов на каждый из 11 избранных университетов



Страна	Инициатива	Год начала проекта	Сколько получает каждый университет в среднем
	Программа по развитию лучших университетов	2011	27,5 млн долларов на каждый из 12 избранных вузов
	Программа поддержки выдающихся достижений в преподавании	2005	21,5 млн долларов на каждый из избранных вузов (31)
Таиланд	Национальный проект развития исследовательских университетов	2009	31,5 млн долларов

Таблица 4. Диапазон финансирования по категориям поддержки в рамках большей части последних инициатив

Университеты в целом		Центры выдающихся достижений	
Уровень поддержки	Страны	Уровень поддержки	Страны
≤ 20 млн долларов	Дания, Германия	1–5 млн долларов	Дания, Финляндия, Норвегия
20–100 млн долларов	Российская Федерация, Испания, Таиланд	5–10 млн долларов	Австралия, Германия, Гонконг, Корея, Нигерия
≥ 100 млн долларов	Китай, Франция, Сингапур, Тайвань	≥ 10 млн долларов	Израиль, Япония

Суммы, выделенные на различные инициативы по достижению выдающихся результатов, представлены в табл. 3.

В табл. 4 представлены объемы затрат на осуществление инициатив по достижению выдающихся результатов в зависимости от типа поддерживаемых институтов. Китай, Франция, Сингапур и Тайвань — самые щедрые страны в отношении финансирования университетов в целом. Израиль и Япония отличаются самым высоким уровнем государственной поддержки в расчете на один центр выдающихся достижений. Самый низкий уровень финансирования инициатив в скандинавских странах, и это не удивительно: размер базового финансирования их университетов и без того значительно превосходит фонды большинства других европейских стран.

Что касается отбора участников программ, большинство инициатив по достижению выдающихся результатов предполагает выбор бенефициаров на конкурсной основе. Это означает подготовку подробного технического задания с описанием планируемых преобразований, фокуса коррекции, критериев отбора и статей расходов, на которые нужно найти средства. Часто отбор вузов/центров — бенефициаров выполняется по результатам объективного экспертного анализа и на основе рекомендаций групп экспертов, куда могут входить представители как



одной страны, так и нескольких стран. Иногда большинство в такой группе составляют международные эксперты, а в случае с французской инициативой по достижению выдающихся результатов даже главой международного жюри был иностранный специалист.

В начале конкурса ограничений на участие в нем почти нет, и победители не известны заранее, за исключением тех немногих случаев, когда правительство предпочитает «снимать сливки», самостоятельно определяя будущих бенефициаров инициативы. В качестве примера можно привести Таиланд, правительство которого само выбрало для дополнительного финансирования 9 университетов. Китайский опыт представляет собой своего рода срединный путь: министерство применительно к «Программе 985» определило три категории вузов, и в каждой из них являлись бенефициары.

2. Сильные и слабые стороны инициатив по достижению выдающихся результатов

2.1. Эффективность инициатив по достижению выдающихся результатов

Оценка эффективности инициатив по достижению выдающихся результатов — непростая задача по крайней мере по двум причинам: время и атрибуция. Во-первых, модернизация университета занимает много лет, не меньше восьми — десяти [Salmi, 2009; Salmi, 2012]. Поскольку большинство инициатив реализуется с недавнего времени, трудно определить, успешны они или нет. Маловероятно, чтобы научный потенциал университетов-бенефициаров существенно вырос за первые пару лет после запуска инициативы. Для подробного сравнительного анализа необходимо много лет изучать достаточно большую выборку вузов либо в пределах отдельно взятой страны, либо в разных странах.

Вместе с тем попыток оценить прогресс, достигнутый даже за короткое время, немало. Так, К. Мормэн [Mohrman, 2008] полагает, что китайские проекты сформировали в местных университетах стандарты выдающегося качества и позволили ученым получить лучшее представление об уровне международной конкуренции и конкурентоспособности китайских университетов в мире. Лидирующие университеты играют все более существенную роль как в обновлении высшего образования, так и в осуществлении социально-экономической реформы в Китае.

Корейские исследователи используют показатели публикуемости, чтобы продемонстрировать, что инициативы положительно сказались на эффективности исследований. За последние десять лет количество публикаций корейских ученых в Science Citation Index (SCI) увеличилось почти вчетверо, с 10 739 до 39 843 единиц. В 2009 г. Корея занимала 11-е место в мире по количеству публикаций в журналах SCI, по сравнению с 2008 г. рост составил 8,65%.

Вторую проблему в оценке эффективности инициатив по достижению выдающихся результатов составляет установление



Таблица 5. Изменение количества университетов в рейтинге ARWU по странам (2003–2012 гг.)

Страна	Количество университетов в рейтинге в 2003 г.	Количество университетов в рейтинге в 2012 г.	Разница между 2003 г. и 2012 г.
Китай	9	28	+19
Тайвань	5	9	+4
Саудовская Аравия		3	+3
Австрия	4	7	+3
Австралия	16	19	+3
Южная Корея	8	10	+2
Португалия	1	3	+2
Бразилия	4	6	+2
Швеция	10	11	+1
Нидерланды	12	13	+1
Сербия		1	+1
Норвегия	3	4	+1
Малайзия		1	+1
Иран		1	+1
Египет		1	+1
Хорватия		1	+1
Чили	1	2	+1
Россия	2	2	0
Словения	1	1	0
Сингапур	2	2	0
Мексика	1	1	0
Израиль	6	6	0
Ирландия	3	3	0
Венгрия	2	2	0
Гонконг	5	5	0
Греция	2	2	0
Чехия	1	1	0
Бельгия	7	7	0
Аргентина	1	1	0
Турция	2	1	-1
Польша	3	2	-1



Страна	Количество университетов в рейтинге в 2003 г.	Количество университетов в рейтинге в 2012 г.	Разница между 2003 г. и 2012 г.
Южная Африка	4	3	-1
Финляндия	6	5	-1
Канада	23	22	-1
Швейцария	8	7	-1
Испания	13	11	-2
Франция	22	20	-2
Италия	22	20	-2
Индия	3	1	-2
Дания	6	4	-2
Великобритания	42	38	-4
Германия	42	37	-5
США	161	150	-11
Япония	36	21	-15

причинно-следственных связей. Даже если бы на основании оценки деятельности выборки вузов удалось выявить корреляцию между участием в проекте по достижению выдающихся результатов и показателями научной продуктивности, для понимания причинно-следственной связи нужно было бы подробно разобрать примеры, подобные тем, что приведены в исследовании «Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов».

В отсутствие строгого анализа эффективности недавних инициатив по достижению выдающихся результатов полезным может оказаться сравнение Шанхайского рейтинга университетов The Academic Ranking of World Universities (ARWU) в первый год публикации (2003 г.) и последней его версии (2012 г.).

В табл. 5 показано, как изменялось количество университетов той или иной страны в списке 500 лучших в период с 2003 по 2012 г. Явный прогресс заметен в двух странах — в Китае (плюс 19 университетов) и Тайване (плюс 4 университета), и его вполне уверенно можно объяснить постоянным потоком инвестиций, связанных с реализацией инициатив по достижению выдающихся результатов. В конце списка оказались США, Великобритания, Германия и Япония, которые с 2003 по 2012 г. в общей сложности потеряли 35 университетов из списка 500 лучших. Учитывая то, что рейтинги составляются на основе нулевой суммы, прогресс



одних стран с неизбежностью приводит к выбыванию университетов других стран.

Несмотря на слабость фактологической базы для оценки эффективности, мы все-таки сделаем предварительные выводы о позитивных и сомнительных аспектах реализации инициатив по достижению выдающихся результатов на основании имеющихся документов и интервью.

В оценке относительных преимуществ в подготовке различных инициатив по достижению выдающихся результатов мы опираемся на аналитическую структуру, впервые представленную в работе «Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса» [Салми, Фрумин, 2007] и доработанную в книге «Проблемы развития университетов мирового класса» [Salmi, 2009]. Выдающиеся результаты университетов мирового класса — это востребованные выпускники, передовые исследования и динамичный обмен технологиями. Достижение этих результатов можно, по сути, объяснить тремя взаимодополняющими группами факторов, отличающих лучшие вузы: 1) высокая концентрация талантливых преподавателей и студентов, 2) изобилие ресурсов для формирования разносторонней среды обучения и проведения перспективных исследований, 3) эффективное управление, включающее поощрение стратегического планирования, инноваций и гибкого подхода, что позволяет вузам принимать решения и распределять ресурсы без дополнительных издержек (рис. 1).

2.2. Находки и упущения в разработке инициатив

Первый и, возможно, главный фактор, определяющий достижение выдающихся результатов, — это наличие критической массы талантливых студентов и преподавателей. Университеты мирового класса могут отбирать лучших студентов и привлекать высококвалифицированных профессоров и исследователей не только из той страны, где они расположены, но и со всего мира. Это позволяет им не только получать выдающийся человеческий ресурс, но и легко включаться в международные сети обмена знаниями и компетенциями.

Изобилие ресурсов — вторая значимая характеристика университетов мирового класса. Для обеспечения работы сложного учреждения, выполняющего большой объем научных исследований, требуются огромные затраты. Эти университеты имеют четыре главных источника финансирования: государственный бюджет, который выделяет средства на текущие нужды и исследования; доходы от выполнения договоров на исследования, проводимые для государственных организаций и частных фирм; доходы от вкладов и пожертвований; плата за обучение.

Третий фактор, отличающий лучшие вузы, — это качество управления и уровень независимости, которой обладает университет. Университеты мирового класса работают в среде, где поощряются дух соперничества, критическое мышление, инно-

Рис. 1. Характеристики университетов мирового класса: распределение ключевых факторов



Источник: составлено Д. Салми

вазии и творчество. Вузы с высокой автономией более гибки в своей политике, потому что на них не давят бюрократическое бремя и навязанные извне стандарты. В итоге они лучше управляют своими ресурсами, оперативно перестраиваясь и реагируя на требования стремительно меняющегося мирового рынка. Для достижения выдающихся результатов крайне важны также такие характеристики управления, как вдохновляющие и упорные руководители; последовательное стратегическое планирование и понимание руководством и профессорско-преподавательским составом, а также студентами перспектив развития вуза; философия успеха и достижения выдающихся результатов; культура постоянной рефлексии, изменений и обучения на рабочем месте. Эти факторы часто предполагают наличие дополнительного уровня управления типа попечительского совета, который не вовлечен в оперативное администрирование, но участвует в выработке стратегии и рефлексии.

Недавнее исследование [Дорога к академическому совершенству...] выявило ряд «ускоряющих факторов», способствующих достижению выдающихся результатов. Первый фактор состоит в интенсивном использовании возможностей, предлагаемых национальными диаспорами, при создании нового уни-



верситета. Как свидетельствует опыт Пхоханского университета естественных наук и технологии в Южной Корее и Научно-технического университета Гонконга, обеспечение условий для возвращения большого числа иностранных ученых на историческую родину — эффективный способ достаточно быстро сформировать сильный профессорско-преподавательский состав вуза.

За счет второго фактора — использования английского как основного языка обучения — университет значительно повышает свою привлекательность в глазах высококвалифицированных иностранных преподавателей и научных сотрудников, а также аспирантов, как показывает опыт Национального университета Сингапура.

Специализация в относительно узких областях — это третий способ скорее достичь критической массы значимых исследований и международного признания, и примерами здесь могут служить Гонконгский университет естественных наук и технологии, Высшая школа экономики в России и Пхоханский университет естественных наук и технологии.

Четвертый ресурс — сопоставительный анализ, он позволяет вузу точнее определить наиболее перспективные направления приложения усилий в модернизации, сформулировать собственные приоритеты и найти те ниши, в которых он наиболее конкурентоспособен. В шанхайском университете Jiao Tong, например, работу по стратегическому планированию начали с внимательного изучения опыта ведущих китайских университетов, а затем в анализ включили и иностранные университеты подобного типа. В нескольких странах ниши (приоритеты) для исследований определяет государство в дизайне инициативы. Как правило, они соответствуют национальным стратегиям развития науки и технологий (Канада).

Пятый «ускоряющий фактор» — это инновации в преподавании: как в методах, так и в содержании. Научно-технический университет Гонконга, например, первым в данном административном районе начал работать по американской модели, и это позволило ему выделиться среди других вузов, функционировавших по британской модели. Высшая школа экономики в Москве стала одним из первых российских вузов, предложивших образовательную программу по экономике, в которой совмещались преподавание и исследование, и создавших удобную цифровую библиотеку. Инновационные характеристики такого рода построены на «преимуществах опоздавшего» и имеют большое значение для новых учреждений, перед которыми стоит задача переманить студентов из уже существующих университетов, добиться того, чтобы они рискнули выбрать «неизвестную» программу.

И еще одно важное условие достижения выдающихся результатов: добившись успеха, вузу необходимо оставаться в тону-



се, не расслабляться и не допускать самоуспокоенности. Этот фактор подразумевает постоянный контроль и самооценку с тем, чтобы вовремя выявлять дисфункции, конфликты или опасности, быстро реагировать на них и постоянно находить новые возможности для совершенствования.

Таким образом, при анализе сильных и слабых сторон недавних инициатив по достижению выдающихся результатов можно ориентироваться на то, в какой степени они способствуют 1) повышению концентрации талантов, 2) увеличению объема ресурсов и 3) совершенствованию управления, а также на то, в какой степени они используют «ускоряющие факторы».

2.2.1. Концентрация талантов

Типичную формулировку цели инициативы по достижению выдающихся результатов в области привлечения талантов можно найти в описании канадской инициативы: «Повысить привлекательность Канады для лучших исследователей со всего мира, чтобы с их помощью быть на переднем крае науки в приоритетных областях исследования, развитие которых может повысить благосостояние канадцев; нарастить критическую массу профессионалов в приоритетных областях, указанных в правительственной стратегии развития науки и технологий, в том числе в области науки об окружающей среде и соответствующих технологий, в области природных ресурсов и энергетики, в области здравоохранения, науки о живой природе и биотехнологий, в области информационных и коммуникационных технологий»⁵. Аналогичные формулировки можно найти и в концепциях других инициатив. Они нацеливают университеты на систематические усилия по обновлению преподавательского состава, на приглашение ученых из разных стран.

Помимо поддержки университетов, стремящихся привлечь одаренных студентов и перспективных ученых, многие инициативы по достижению выдающихся результатов предусматривают финансирование новых или уже существующих центров выдающихся достижений (*centers of excellence*), что позволяет резко нарастить критическую массу талантов и сосредоточить ее в рамках одной институции. Успеху таких центров способствует продуманный выбор тем, на которых они специализируются. В частности, в Сингапуре и Китае темы исследований для таких центров определяются потребностями особых экономических зон.

С целью повышения концентрации талантов в рамках нескольких инициатив по достижению выдающихся результатов были выделены ресурсы на создание благоприятных условий работы и обеспечение привлекательных карьерных перспектив для молодых ученых, которые только недавно приступили к иссле-

⁵ <http://www.cerc.gc.ca/hp-pa-eng.shtml>



дованиям в статусе докторов наук или заканчивают докторскую диссертацию. Немецкая инициатива, к примеру, предусматривает финансирование высококачественной аспирантуры по англо-американской модели и обеспечение возможностей профессионального роста для молодых исследователей — как немцев, так и иностранцев. В отличие от российских программ в немецком проекте средства выделены на зарплату молодых исследователей. В результате в университетах-участниках открылось более 4000 новых позиций, включая 2200 мест для аспирантов-исследователей и 660 мест для постдоков.

Ключевой характеристикой нескольких инициатив по достижению выдающихся результатов является интернационализация. Испанская инициатива даже получила название «Международные кампусы выдающихся достижений». Интернационализация университетов достигается с помощью разных методов — от отправки докторантов за границу и приглашения в университет иностранных студентов и ученых до разработки программ присвоения двойной научной степени и реализации исследовательских проектов совместно с иностранным партнером. Упор на интернационализацию сделан и в китайском «Проекте 985», и в корейской инициативе 2008 г. При этом важными направлениями расходования средств становятся создание специальных позиций для международных специалистов, а также наращивание научной коммуникации, включая проведение международных конференций и семинаров для преодоления изоляции от мирового научного сообщества. В Сингапуре для привлечения наиболее выдающихся ученых был выбран затратный, но результативный путь — финансирование международных лабораторий не только в Сингапуре, но и в университетах-партнерах с условием включения сингапурских специалистов в решение общих задач. Интернационализация становится в центр ряда инициатив не потому, что в тех или иных странах не хватает своих талантов, а потому, что местные ученые нуждаются во включении в международные сети обмена передовыми знаниями.

Особенностью канадской инициативы стал упор на формирование распределенных групп лидирующих исследователей в рамках сетевых центров. На правах партнеров в таких сетевых центрах могут участвовать и исследователи из R&D-подразделений крупных компаний.

Мы полагаем, что основная ошибка при подготовке почти всех инициатив по достижению выдающихся результатов состоит в фокусировании исключительно на исследованиях. Такой выбор приоритетов легко объясним: мировые рейтинги в основном учитывают результаты исследований, а не достижения в преподавании или инновационной деятельности [Salmi, Saroyan, 2007]. Однако в этом случае руководители университетов рискуют снизить эффективность обучения в своих вузах, а ведь именно обуче-



ние в самых лучших исследовательских университетах является, с одной стороны, фактором привлекательности этих университетов для молодых талантов, а с другой — инструментом развития этих талантов. Ориентация лишь на академические публикации в ущерб инновационной деятельности может приводить к ослаблению актуальности исследовательской повестки и, конечно, к снижению ресурсного обеспечения университета.

Тайваньская программа по достижению выдающихся результатов в преподавании, начало реализации которой пришлось на 2005 г., когда также был запущен первый этап инициативы по достижению выдающихся результатов в науке, представляет одно из редких исключений. Важно также, что одним из ключевых критериев отбора в рамках тайваньской инициативы «Развитие первоклассных университетов» признано сотрудничество между университетом и промышленными предприятиями.

Последнее, что стоит упомянуть, говоря о такой цели инициатив по достижению выдающихся результатов, как развитие талантов, — это вопрос о размерах вуза. В нескольких странах, в том числе в Китае, Дании, Франции и России, поощряется слияние университетов как способ достичь критической массы ученых для прорыва в исследованиях и стимулировать их научный потенциал. Результаты этих слияний неоднозначны, что объясняется разницей в ценностях и формах организации объединяющихся вузов и недостатком общих целей [Salmi, 2009]. Слияния, по-видимому, более успешны, когда по собственной инициативе объединяются сильные вузы, как это произошло, например, в датском

Врезка 2. Влияние сокращений бюджета в Испании

Согласно внесенному испанским правительством проекту бюджета на 2012 г. финансирование исследований и развития — в эту статью входят научные исследования — сокращалось почти на 600 млн евро, что означало снижение почти на 7% по сравнению с уровнем 2011 г. Впоследствии данную статью расходов еще урезали, и последнюю версию бюджета жестко критиковали за сокращение финансирования исследований более чем на 25% по сравнению с 2011 г. Тенденция к уменьшению ассигнований на исследования в испанском бюджете возникла и неизменно только нарастала начиная с 2009 г. Она выглядит особенно вопиюще, если учесть, что средний дефицит финансирования в других министерствах составил только 16%. В довершение всего в январе правительство объявило о ликвидации Министерства науки и инноваций и включении его в состав более крупного Министерства экономики и конку-

рентоспособности, что еще больше ограничило возможности тех, чья работа состоит в защите интересов научных исследований, участвовать в принятии решений по бюджету.

Очевидно, что в результате этих сокращений финансирования научные учреждения по всей стране оказались неспособны нанимать и удерживать талантливых сотрудников. Пока Испания сокращает ресурсы, предназначенные для исследований и развития, другие европейские страны увеличивают инвестиции в науку. Германия в этом году объявила о росте бюджета центров первичных исследований на 5%, а Франция недавно пообещала увеличить расходы на исследования на 35 млрд евро. Резкое сокращение финансирования в Испании, несомненно, приведет к дальнейшим ограничениям размера и ресурсов исследовательских лабораторий, а значит, многие ученые с именем могут покинуть страну в поисках лучших возмож-



Орхусском университете. При осуществлении слияний следует учитывать риск возникновения слишком крупных университетов, которыми трудно управлять эффективно. Во Франции, например, запланированное слияние Университета Марселя и Университета Экс-ан-Прованс приведет к образованию нового учреждения, в котором будет более 120 тыс. студентов. При этом попытка создать большой университет в Сакле под Парижем имеет значительные шансы на успех, поскольку он объединит сильные структуры других университетов и исследовательских центров.

Количество ресурсов и источники финансирования инициатив по достижению выдающихся результатов составляют второй ключевой фактор в их оценке. Вливание дополнительных средств в значительном объеме — важнейшая отличительная черта этих программ. Однако оно может оказаться палкой о двух концах, если университетам-бенефициарам не удастся диверсифицировать источники доходов и в полной мере использовать базовое финансирование, для того чтобы поддерживать необходимый уровень инвестиций и обеспечивать текущие потребности вуза, часто возрастающие вследствие усилий по модернизации.

Почти все инициативы по достижению выдающихся результатов были задуманы как единовременная, иногда двухэтапная, инвестиция в модернизацию избранных университетов. В таких системах высшего образования, как скандинавские, это не проблема, поскольку они располагают достаточным текущим финансированием. Но многие университеты-бенефициары не смо-

2.2.2. Финансирование

ностей. Вакансии, которые образуются, когда из страны уедут успешные и опытные исследователи, благодаря которым испанская наука стала конкурентоспособной, вузы просто не смогут заполнить.

Однако потеря ведущих специалистов не единственное негативное последствие, которого следует ожидать в результате сокращения финансирования. Национальный научный совет Испании, крупнейшее исследовательское учреждение в стране с государственным финансированием, получил на 2012 г. бюджет, который не покрывает даже основные текущие расходы, так что некоторые лаборатории рассматривают вариант закрыться на несколько недель летом, чтобы сэкономить выделенные им средства. Финансирование программ по найму новых сотрудников исследовательских лабораторий сокращается на 35,5%, что еще более усугубит и без того острую нехватку кадров. Особенно досталось постдокторантуре, поскольку ее финансирование, как ожи-

дается, снизится на 43%, и примерно на столько же сократятся ресурсы программы Ramon у Cajal, которая для младших научных сотрудников служила основным источником контрактов, предшествующих заключению бессрочного трудового договора.

Учитывая нежелание тех, кто уже занял постоянные места в университетах и исследовательских центрах, расставаться с должностями, скорее всего, с тонущего корабля испанской науки прежде всего побегут лучшие и самые умные стажеры, которые смогут обособиться в более стабильных европейских или североамериканских лабораториях либо вообще уйдут из науки. Результатом почти наверняка станет полное отсутствие талантов, а на заполнение этого вакуума понадобится не одно десятилетие.

Источник: Nature Neuroscience. 2012. Vol. 15. № 7. С. 926–927.



гут поддерживать свой прогресс, если ресурсы от государства не будут поступать постоянно, а перебои с финансированием — весьма вероятный сценарий во многих экономиках с бюджетными ограничениями, неважно, мягкими или суровыми. Говоря словами австралийского физика, лауреата Нобелевской премии Брайана Шмидта, «научный потенциал образуется в результате долгосрочных инвестиций в программы и людей, а прерывание этих инвестиций даже на краткий срок разорительно и контрпродуктивно» [Schmidt, 2012]. В Австралии это предостережение было услышано и государство приняло решение о продлении сроков финансирования передовых центров до семи лет. В Корее финансирование центров было поставлено в зависимость от области науки, в которой они специализируются. А в Канаде в число критериев для оценки предложений о создании таких центров входила вероятность того, «что данный университет сможет сохранить преимущество в исследованиях, наработанное предложенным центром, спустя семь лет, когда прекратится государственное финансирование»⁶.

Создание во Франции национального фонда пожертвований для университетов, участвующих в реализации инициативы по достижению выдающихся результатов, представляет один из немногих примеров структурного подхода к обеспечению стабильности модернизационных усилий. В 1997 г. канадское правительство решило сделать программу развития сети центров выдающихся достижений постоянной статьей бюджетных ассигнований на высшие учебные заведения. На другом конце спектра решений в отношении финансирования инициатив в сфере университетского образования находится пример Испании, где не только не было предусмотрено какого бы то ни было элемента устойчивости даже на этапе подготовки инициативы, но и ее реализацию пришлось отложить на год из-за финансового кризиса, последствия которого были губительными для системы высшего образования в целом, как видно из врезки 2.

В ряде стран (Корея, Сингапур) к созданию исследовательских центров и аспирантских школ предъявлялось особое требование: обеспечить связи с промышленностью и формировать у учащихся предпринимательские компетенции с целью выхода на коммерциализацию результатов исследований и получения частной поддержки для центров.

2.2.3. Управление В нескольких странах, особенно во Франции, Германии и Испании, введение финансирования на конкурсной основе обозначило радикальный разрыв с традиционными условиями выделения ресурсов, когда все университеты получали одинаковый объем средств вне зависимости от показателей эффективности. Это

⁶ <http://www.cerc.gc.ca/hp-pa-eng.shtml>



один из главных положительных результатов инициатив. Во многих случаях дополнительное финансирование оказывается мощным стимулом для разработки университетами концепции преобразований, расстановки приоритетов и подготовки постоянно действующих проектов по реализации этой концепции.

В то же время слабостью многих инициатив по достижению выдающихся результатов является отсутствие столь необходимой реформы управления, которая бы способствовала реализации проектов, поддерживаемых дополнительным финансированием. В Германии, например, где университеты работают как государственные конторы и придерживаются правил госслужбы, различающихся в системах высшего образования разных федеральных земель, некоторые бенефициары инициативы по достижению выдающихся результатов предложили инновационные структуры организации и процессы управления, позволяющие подготовить и реализовать новые программы докторантуры и многопрофильные исследовательские объединения. Однако при этом возникает риск создать островки выдающихся достижений посреди университетов, которые продолжают работать традиционно, согласно жестким правилам государственного сектора, и таким образом в одном учреждении бок о бок могут функционировать две параллельные структуры. Сегодняшняя система организации немецких университетов затрудняет задачу извлечения максимальной пользы из дополнительных ресурсов, предоставляемых в рамках инициативы по достижению выдающихся результатов. Чтобы институционализировать инновации, потребуется интегрировать новые исследовательские центры в структуру традиционных университетов, а это зависит, в частности, от готовности факультетов и кафедр перераспределять средства текущего бюджета в пользу выдающихся ученых, набранных для реализации инициативы, но обеспеченных финансированием только на пять лет. Без проведения реформы управления задача увеличения масштаба и поддержания положительных изменений для этих университетов может оказаться неразрешимой.

При разработке китайского «Проекта 985» в качестве первоочередной была поставлена задача «разработки нового механизма управления университетами мирового класса, в том числе реформирования системы трудовых контрактов для привлечения и удержания талантов, развития эффективной системы оценки сотрудников на основании показателей деятельности»⁷.

В Испании международная комиссия, назначенная правительством в 2011 г. для оценки реализации инициативы по созданию международных кампусов выдающихся достижений, пришла к выводу, что главным препятствием в модернизации испанских университетов стало несовременное управление.

⁷ <http://www.chinaeducenter.com/en/cedu/ceduproject211.php>



Университеты должны получить свободу добиваться успеха и терпеть неудачу. Если правительство будет держать их на коротком поводке, это не приведет к выдающимся достижениям... Необходимо найти определенный баланс между регулированием, заданием направления и институциональной автономией... [Tarrach et al, 2011. P. 4].

Точно так же в Таиланде анализ недавней инициативы по достижению выдающихся результатов показал, что применяемая в государственных университетах система оплаты труда, при которой зарплата строго фиксирована, мешает им привлекать и удерживать лучших иностранных исследователей и обрекает на провал их усилия по модернизации [Hou, Ince, Chiang, 2012].

Даже во Франции, где с целью увеличения институциональной автономии в 2009 г. была проведена реформа управления, до сих пор сохранились организационные барьеры, которые не позволяют университетам легко открывать новые должности и затрудняют, если не делают невозможным, предложение привлекательного вознаграждения лучшим преподавателям и научным сотрудникам, особенно иностранным исследователям.

2.3. Трудности и успехи реализации инициатив

Даже самый лучший дизайн программы по повышению конкурентоспособности университетов не гарантирует успеха, если механизмы ее реализации не соответствуют идеологии программы. Сорвать реализацию инициативы могут и низкая энергетика участников, и бюрократия, и отсутствие рефлексии и гибкости в процессе осуществления проектов.

Все без исключения инициативы по достижению выдающихся результатов запускались министерствами образования или министерствами высшего образования. В большинстве случаев эти министерства при реализации инициативы прибегали к сотрудничеству с главными национальными исследовательскими центрами, которое имело особое значение на этапе конкурсного отбора бенефициаров, поскольку он включает тщательную оценку заявок. Главное преимущество такого подхода состоит в снижении степени политического вмешательства и большей гибкости системы управления реализацией инициативы.

Процесс отбора университетов-бенефициаров является, вероятно, важнейшей составляющей инициатив по достижению выдающихся результатов. Чаще всего лучшие предложения отбирались по результатам конкурса среди университетов, удовлетворяющих определенным требованиям, и тщательной независимой экспертизы. В Китае, однако, отбор университетов и определение объемов финансирования производились на основе аналитических материалов, подготовленных внешними экспертами без применения прозрачных критериев. Международный опыт свидетельствует, что финансирование на кон-



курсной основе может эффективно стимулировать показатели работы высших учебных заведений и стать мощным катализатором преобразований и инноваций [Формирование общества, основанного на знаниях...]. Оно поощряет университеты к стратегическому планированию, с тем чтобы повысить эффективность существующих образовательных программ и исследовательских центров и создать новые. Часто в ходе подготовки заявок обычно не сотрудничающие друг с другом академические структуры начинают активно разрабатывать совместные проекты.

Участие в отборе бенефициаров международных экспертов дает дополнительные гарантии объективности и надежности результатов. Например, на последнем этапе реализации немецкой инициативы по достижению выдающихся результатов около 87% экспертов, участвовавших в оценке предложений, были иностранцами.

В табл. 6 сведены воедино основные черты инициатив по достижению выдающихся результатов и перечислены ключевые вопросы разработки и реализации, требующие внимания при планировании такой программы, а также основные преимущества и недостатки, которые нужно учитывать в каждом случае.

Опираясь на описанный выше международный опыт и на анализ предыдущих попыток повысить конкурентоспособность российских университетов, можно выделить следующие ключевые задачи, на решение которых должна быть нацелена российская инициатива: 1) интенсивное развитие многопрофильных/комплексных центров выдающихся достижений и постбакалавриата (особенно аспирантуры) в ведущих университетах; 2) адресная помощь перспективным молодым исследователям; 3) интернационализация образования; 4) реформа управления. Важнейшими элементами дизайна программы должны стать устойчивое финансирование и доведение качества инфраструктуры до уровня глобально конкурентоспособных университетов.

Учитывая то, что в России уже реализованы три специальные программы по поддержке ведущих университетов страны, в рамках обсуждаемой инициативы по достижению выдающихся результатов можно сосредоточиться на повышении качества работы существующих исследовательских центров и создании новых центров выдающихся достижений, ориентируясь на немецкий опыт. Преимущественное внимание следует уделить полидисциплинарным проектам, которые, во-первых, могут обеспечить конкурентоспособное позиционирование центров в развивающихся областях, а во-вторых, связать эти центры с лидирующи-

3. Варианты российской инициативы по достижению выдающихся результатов

3.1. Дизайн программы

3.1.1. Интенсивное развитие центров выдающихся достижений



Таблица 6. **Сводная таблица вариантов инициатив по достижению выдающихся результатов**

Варианты	Преимущества	Недостатки
РАЗРАБОТКА ИНИЦИАТИВ		
Фокус коррекции		
Весь университет Центры выдающихся достижений	Модернизация всего учреждения Возможность для энергичных команд	Не все подразделения университета могут быть готовы к реформированию Риск образования отдельных островков выдающихся достижений
Поддержка молодых исследователей		
Специально не оговаривается Приоритет молодым исследователям	Каждый вуз принимает решение самостоятельно Лучшие возможности для перспективных талантов	Риск, что помощь будет направлена тем, кто уже добился успеха Риск появления двух разных путей развития карьеры, если не реформирована система управления
Приоритеты в области исследований		
Не устанавливаются Государственные или региональные приоритеты	Каждый вуз принимает решение самостоятельно Согласование с национальными или региональными приоритетами в развитии	Недостаточная актуальность исследований Трудность идентификации с точки зрения методологии
Интернационализация		
Специально не оговаривается Приоритетное положение проектов по интернационализации	Каждый вуз принимает решение самостоятельно Вузам приходится уделять преимущественное внимание интернационализации	Риск узости интересов Недостаточно ответственное отношение вузов-участников
Организация финансирования		
Однократные вливания Подход в два этапа Дотации	Дополнительные ресурсы Продолжительный период дополнительного финансирования Долгосрочное непрерывное финансирование	Недостаточная продолжительность финансирования для достижения эффективных изменений Не поддерживается за рамками реализации инициативы Серьезные финансовые обязательства для государства
Объем финансирования		
Менее 10 млн долларов Более 10 млн долларов	Меньшее бремя для государства Возможны значительные усовершенствования	Возможны только ограниченные изменения Серьезные финансовые обязательства для государства



Варианты	Преимущества	Недостатки
РЕАЛИЗАЦИЯ ИНИЦИАТИВ		
Ответственное ведомство		
Только министерство Делегирование прав и обязанностей совету по исследованиям или подобному ведомству	Простота реализации инициатив Более гибкий процесс	Риск бюрократизации Более сложный процесс (министерство контролирует и отслеживает)
Процесс отбора		
«Снятие сливок» Конкурс	Простое и быстрое осуществление отбора Отбираются лучшие предложения	Возможно политическое вмешательство Более сложный процесс (необходимость тщательно разработанных процедур и критериев)
Состав жюри		
Национальные эксперты Международные эксперты	Менее затратно Более представительная экспертная оценка и высокая объективность	Риск субъективности, особенно в небольших странах Более затратно

ми компаниями, что означает актуальность разработок и возможность софинансирования.

Как свидетельствует успешный опыт Германии и Франции, программа повышения качества работы существующих исследовательских центров и создания новых центров выдающихся достижений также может поощрять университеты и академические институты к созданию совместных центров, что позволит резко повысить научный потенциал университетов. Без снятия институциональных барьеров между университетской и академической наукой российские университеты не прорвутся в мировую высшую лигу (за исключением МГУ, который и так там находится). Однако в интересах концентрации ресурсов такие центры должны поддерживаться не как отдельные подразделения, а как составные элементы лидирующих университетов.

Учитывая зарубежный опыт негативных последствий сосредоточения модернизационных усилий только на повышении исследовательской продуктивности, необходимо добиваться, чтобы центры выдающихся достижений были и центрами подготовки магистров и аспирантов. Этого можно достичь либо включив показатель «влияние на преподавание» в состав критериев оценки центров выдающихся достижений, либо выделив специальную статью для финансирования проектов, направленных на более эффективную интеграцию преподавания и исследований, как это было сделано в тайванской Программе по достижению выдающихся результатов в преподавании или в немецкой Программе



ме поддержки аспирантур. На этом пути потребуется, возможно, серьезно перестроить стандарты магистерского образования с усилением в нем исследовательской компоненты. Скорее всего, необходимо будет обеспечить и серьезную поддержку аспирантуры, с тем чтобы именно аспиранты становились основным кадровым ресурсом исследований и инновационных разработок.

С выделением перспективных центров высоких достижений связан риск усугубления качественной неоднородности российских университетов, и без того весьма значительной. Чтобы его избежать, могут потребоваться перестройка внутренней структуры вузов, выделение graduate schools и, возможно, закрытие неперспективных для исследовательского университета подразделений или вывод их в дочерние структуры университета или в другие университеты.

3.1.2. Программа для перспективных молодых исследователей

Старение научного сообщества представляет серьезную проблему для многих промышленных стран. В России эффект демографического спада был усугублен явлением «утечки мозгов» в 1980-е и 1990-е годы. Согласно статистическим данным на 2007 г., 44,3% профессорско-преподавательского состава в российских университетах составляют лица в возрасте 50 лет и старше, 38,6% профессоров, имеющих степень доктора наук, достигли возраста 65 лет [Образование и общество: готова ли Россия инвестировать...].

Следовательно, обеспечение привлекательных условий работы и вознаграждения молодым исследователям имеет первостепенное значение для ведущих университетов и научных академий. Российская инициатива по достижению выдающихся результатов могла бы предусматривать по образцу немецкой инициативы создание специальной системы поддержки не только для аспирантов, но и для исследователей некоторое время после окончания аспирантуры. Эта поддержка может включать не только достойный уровень зарплаты (стипендии), но и стажировки в лучших университетах и научных центрах, в передовых компаниях.

Одним из препятствий привлечению талантов в российские вузы является традиция принимать на работу собственных выпускников [Сивак, Юдкевич, 2009]. Такой «академический инбридинг» дает университету определенные преимущества, но и порождает серьезные проблемы, особенно в условиях динамичного глобального обмена знаниями. Эта традиция характерна и для ряда других стран, в которых реализовывались инициативы выдающихся достижений (Испания, Франция). Поэтому, возможно, в дизайне российской инициативы надо предусмотреть уже апробированные меры: поощрение поступления в аспирантуру выпускников других университетов, стимулирование стажировок молодых ученых, сетевые программы аспирантуры.



Для небольших государств вроде Сингапура или Гонконга интернационализация не возможность, а необходимость. Это единственный способ создать динамичное научное сообщество. Но у больших стран с устоявшейся исторической и культурной традицией, таких как Российская Федерация, Франция или Германия, велик соблазн работать замкнуто, ориентироваться на развитие за счет внутренних резервов.

Однако, если российские университеты хотят стать вузами мирового класса, они должны быть заинтересованы в привлечении, удержании и интегрировании иностранных талантов. Действительно, международный опыт свидетельствует, что эффективное использование стратегий интернационализации — это важный фактор ускорения преобразования вуза в университет мирового класса [Altbach, Salmi, 2011]. Интересно отметить, что все восемь лауреатов Нобелевской премии китайского происхождения работают сегодня в Соединенных Штатах.

Способность привлечь иностранных профессоров и исследователей составляет важный фактор высоких достижений в преподавании и исследованиях. Инициатива по достижению выдающихся результатов должна предусматривать ресурсы и стимулы для приглашения лучших ученых из других стран, в том числе гибкие условия вознаграждения и занятости, низкие бюрократические барьеры. Талантливые люди могут помочь в обновлении существующих подразделений или в разработке программ для аспирантов и создании исследовательских центров в новых областях, где важна конкурентоспособность. У вузов, участвующих в инициативе, не должно быть ограничений в привлечении лучших зарубежных ученых, подобных тем, что существуют в «Проекте 220». Они должны иметь достаточно полномочий, чтобы признавать квалификацию и определять условия трудовых контрактов с зарубежными специалистами.

Русская диаспора могла бы стать богатым источником высококвалифицированных преподавательских и исследовательских кадров с замечательным международным опытом. Однако, как показывает пример Китая и Индии, русские экспатрианты не вернуться, пока в стране не будут обеспечены достойные условия работы и жизни, а также безопасность, политическая стабильность и академическая свобода (врезка 3). Эффективным механизмом привлечения специалистов могут стать сети диаспоры, которые поддерживаются не каждым вузом по отдельности, а централизованно.

Приток талантливых иностранных студентов также может способствовать повышению академического уровня контингента студентов в целом и обогащению опыта обучения. Действенным средством привлечения преподавателей и студентов могут стать программы на иностранном языке, особенно на английском. Среди 100 лучших университетов в рейтинге ARWU одиннадцать работают в странах, где английский не является государствен-

3.1.3. Интернационализация



ным языком, но программы аспирантуры ведутся на английском, в том числе Дания, Финляндия, Израиль, Нидерланды, Норвегия, Швеция и Швейцария.

3.1.4. Управление Многие инициативы по достижению выдающихся результатов не учитывали важные ограничения системы и сложившихся практик управления, и это помешало университетам-бенефициарам в полной мере воспользоваться возможностями, которые открывает дополнительное финансирование. Поэтому задачей Министерства образования является устранение любых факторов, способных стать препятствием на пути университетов к выдающимся достижениям. Например, совершенно абсурдной является ситуация, при которой университет должен заключать два контракта с зарубежным ученым, выполняющим обязанности и преподавателя, и исследователя. Другой нелепостью является невозможность для университета самостоятельно признать докторский диплом зарубежного университета. Многие российские исследовательские университеты жалуются на то, что не могут открывать новые направления подготовки самостоятельно, что вынуждены создавать оригинальные стандарты с оглядкой на усредненные федеральные стандарты. Невозможно принять талантливого студента в аспирантуру, если у него не нострифицирована предыдущая степень. Нельзя строить сквозную программу «магистр — аспирант». Снятие этих ограничений не требует каких бы то ни было вложений, но может повысить шансы университетов на высокую конкурентоспособность.

Строго говоря, необходимо разрешить российским университетам, которые войдут в инициативу по достижению выдающихся результатов, реализовывать без дополнительных разрешений любые модели организации обучения и исследований,

Врезка 3. Чем могут быть полезны сети диаспоры

Эффективную сеть в рамках диаспоры характеризуют следующие три показателя: 1) члены диаспоры талантливы и демонстрируют сильную внутреннюю мотивацию; 2) они участвуют в реализации проектов в родной стране, выполняют функции посредников и катализаторов или задают направление развития проектов; 3) эффективность, единство и развитие сети с течением времени определяются конкретной деятельностью с ощутимыми результатами.

В большинстве случаев сети экспатриантов возникают спонтанно. Однако вмешательство правительства может способствовать разви-

тию или структурированию таких инициатив. Первое, что следует сделать странам, к которым талантливые экспатрианты принадлежат по рождению, — это признать их в качестве ресурса для развития экономики, основанной на знаниях. Стратегии работы с диаспорами зависят от условий страны и от характеристик диаспоры. Тем не менее общим и крайне важным условием эффективного сотрудничества с талантливыми экспатриантами является наличие превосходных вузов с современной академической культурой, которую можно назвать западной.



которые используют конкурирующие с ними зарубежные университеты.

Это касается и трудовых контрактов. Вряд ли удастся привлечь и закрепить молодых исследователей и преподавателей без системы *tenure track* — преподавательских должностей, предшествующих заключению бессрочного контракта. Такая система позволила бы молодым преподавателям в течение нескольких лет стать штатными профессорами после скрупулезной оценки их работы сторонними экспертами.

Наконец, российские университеты, получающие поддержку в рамках обсуждаемой инициативы, должны располагать административной автономией, включая возможность гибкого перераспределения ресурсов. Конечно, планы расходования средств должны быть прозрачными и проходить утверждение в управляющих органах, но вводить ограничения при планировании расходования средств, указывать университетам, на что они имеют право тратить средства, — значит разделить с ними ответственность не только за успех, но и за провал.

Как показывает ряд исследований (см., например, [Фрумин, Добрякова, 2012]), для российских вузов проблемой является не только ограничение инициативы, но и ее отсутствие, недостаток энергии изменений. Очевидным выходом из этой ситуации является поиск лидеров. Роль государственных органов власти крайне важна в том, что касается политической воли и необходимых финансовых ресурсов, но, чтобы основать университеты мирового класса, не менее значимо наличие сильной, независимой и талантливой команды руководителей на институциональном уровне. Формирование автономных управляющих советов с широким представительством заинтересованных лиц и полномочиями назначать лидеров университета путем конкурсного отбора на основании их заслуг может способствовать дина-

Примером эффективной сети в рамках диаспоры может служить сеть GlobalScot, связывающая влиятельных шотландцев со всего мира, которые используют свои профессиональные знания и влияние в качестве «антенн», «мостов» и «трамплинов» при разработке проектов в Шотландии. Запущенная в 2002 г., эта сеть оказалась весьма и весьма привлекательной и действенной. В 2005 г. она объединяла 850 значительных предпринимателей и вошла составной частью в стратегию экономического развития Шотландии. ChileGlobal, México's Network of Talent Abroad и Global South Africans созданы по образцу GlobalScot и сейчас успешно адаптируются к особенностям собственных стран.

Сети диаспоры во многом подобны сетям выпускников университетов и многое могут почерпнуть из их опыта. У вузов есть множество средств участвовать в процессе создания сетей в рамках диаспор. Университеты обладают таким мощным конкурентным преимуществом, как возможность отслеживать карьеры выдающихся выпускников, определять лидеров тех или иных научных направлений за границей и постепенно создавать исследовательские сети. Именно так начинают действовать успешные сети диаспоры.

Источник: [Diaspora networks and the international migration of skills...].



мичным преобразованиям в этих университетах, а такая энергия крайне важна для обеспечения конкурентоспособности на международном уровне. Учитывая важнейшую роль профессоров и исследователей в достижении целей инициатив по достижению высоких результатов, в дизайне программы необходимо предусмотреть средства мотивации, а также механизмы обеспечения широкой общественной поддержки.

3.1.5. Обеспечение устойчивого финансирования

Объемы финансирования североамериканских и западноевропейских университетов соотносятся примерно как 3:1 [Aghion et al., 2009; Salmi, 2009]. Объемы ресурсов у российских университетов ниже, чем у их европейских конкурентов. Обеспечить привлекательность российских университетов для талантов, которых ждут во всем мире, мог бы механизм устойчивого финансирования. Принимая решения о значительных инвестициях, российскому правительству следует внимательно присмотреться к французскому опыту обеспечения постоянного финансирования. Здесь возможны два варианта: национальный фонд целевого капитала для финансирования всех центров выдающихся достижений или фонд целевого капитала для каждого университета-бенефициара или центра. Последний вариант более соответствует идее финансовой независимости, которая признана одним из ключевых факторов достижения выдающихся результатов для университетов мирового класса.

Инвестиционное же финансирование должно быть рассчитано на два, если не на три, этапа на протяжении 10 лет. Преимущество поэтапного подхода заключается в том, что вузы получают мощный стимул не самоуспокаиваться. Поскольку каждый последующий этап ассигнований предусматривает оценку результатов предыдущего этапа, правительство может быть уверено, что университеты-участники не потеряют из виду первоначальные цели инициативы по достижению выдающихся результатов и продолжат работать над собственной модернизацией.

Поэтапный подход не означает, что поддержку получают только те университеты, которые были отобраны на первом этапе. Правительство должно убедиться в том, что успешные университеты прилагают постоянные усилия по модернизации в течение длительного времени. На втором этапе немецкой инициативы по достижению выдающихся результатов несколько университетов, победивших на первом этапе, не стали бенефициарами вновь, поскольку не продолжили преобразования на требуемом уровне. Точно так же в рамках французской инициативы через четыре года после начала проекта проводится тщательный анализ, прежде чем выделяются новые гранты.

Что касается масштабов финансирования, для того чтобы пять российских университетов оказались среди сотни лучших, в рамках предложенной инициативы по достижению выдающихся



ся результатов необходимо поддерживать по крайней мере десять университетов. Бессмысленно выделять на модернизацию меньше 20 млн долларов в год. При этом существенным фактором являются размеры университетов: модернизация очень большого университета потребует, очевидно, больше средств и существенно больших организационных усилий. Сегодня средний размер российского национального исследовательского и федерального университета составляет 30–40 тыс. студентов. Средний размер вузов, входящих в первую сотню рейтинга ARWU, — 20–25 тыс. студентов, значительную часть которых составляют магистры и аспиранты. Очевидно, что российские университеты, желающие участвовать в инициативе, должны подумать о реальном сокращении масштабов деятельности. Предпочтение должно быть отдано качеству. Вероятно, Министерство образования может найти способ стимулировать такое сокращение, не уменьшая резко текущее финансирование.

Важным условием конкурентоспособности, о котором часто забывают те, кто составляет или анализирует рейтинги, является качество инфраструктуры. При этом речь идет не только о таких очевидных вещах, как современное научное оборудование или информационные сети. Нельзя реализовать модель современного исследовательского университета, если исследователи и профессора не имеют постоянных и достаточно комфортных рабочих мест, если у студентов нет помещений для общения и самостоятельной работы. Переход от российской модели занятости профессора только на учебных занятиях к модели «преподаватель полного дня» является критическим условием интеграции образования и исследований, а также интенсивной академической коммуникации. Современное состояние почти всех кампусов российских университетов делает такой переход практически неосуществимым. В этом отношении для российской инициативы показателен опыт Китая, где первый этап реализации «Проекта 985» был фактически сосредоточен на строительстве, ремонте и переоборудовании зданий, с тем чтобы привести их в соответствие международным стандартам условий академической работы.

Учитывая невероятную напряженность и амбициозность задачи, министерство не может ограничиться выдачей грантов и мониторингом результатов. Потребуется стимулировать активную рефлексию того, что делают университеты, обеспечить коммуникацию между ними, помочь снять нормативные барьеры. Для решения всех этих задач необходимо создать постоянную группу реализации проекта с сильным пулом международных экспертов.

Оптимальным представляется соревновательный подход к определению участников инициатив, обеспечивающий объ-

3.1.6. Инфраструктура

3.2. Механизмы реализации инициативы



ективность и прозрачность распределения средств, а также повышение эффективности запланированных инвестиций. Чтобы отбор бенефициаров был проведен добросовестно, следует пригласить для оценки и выбора наиболее достойных предложений и проектов международное жюри. Иностранным консультантам/экспертам должна быть отведена активная роль в определении относительных преимуществ заявок на выполнение грантов. Они также должны участвовать в процессе контроля и оценки хода реализации программ университетов-участников.

Важным элементом реализации инициативы является общественная поддержка. В правительстве должны быть готовы к тому, что запускаемый и осуществляемый ими проект понравится одним университетам и не понравится другим. Успешные инициативы по достижению выдающихся результатов по определению носят избирательный характер, а в результате любого соревнования кто-то обязательно оказывается победителем, а кто-то проигравшим. Лучший (и единственный) способ управлять ожиданиями и разочарованиями — это придерживаться принципов прозрачности и объективности. При этом очень важно не допустить возникновения неоправданных ожиданий быстрых успехов ни в обществе, ни в правительстве.

4. Заключение Мировую высшую лигу университетов сегодня составляют старейшие вузы, и это не случайность. Лучшие десять университетов, согласно последнему (2011 г.) рейтингу ARWU, составляемому шанхайским университетом Jiao Tong, были основаны до 1900 г., а двум из них более восьмисот лет. Годы определенно являются преимуществом для большинства университетов: речь идет об эффекте репутации, заключающемся в том, что университеты с долгой и богатой историей привлекают лучших ученых и студентов и за счет этого удерживают планку выдающегося качества. Высокое академическое качество, как хорошие вина, требует глубоких знаний, внимательного отношения и длительного периода созревания.

Возникшее в последние годы в общественном сознании представление о высшем образовании как о неотъемлемой части конкурентных преимуществ страны наряду с повышением значимости глобальных рейтингов обусловило качественное изменение восприятия роли и значения университетов правительствами стран и руководством ведомств. Опыт последних десятилетий свидетельствует, что при условии корректного управления и адресных инвестиций вузы, никогда не занимавшие прежде высоких позиций в мировой университетской иерархии, могут за относительно короткий срок кардинально изменить свое положение и превратиться в вузы мирового класса.

Несмотря на впечатляющее наследие Советского Союза в области научных исследований, образования и профессиональной



подготовки, российским университетам было непросто адаптироваться к требованиям мировой экономики, основанной на знаниях, особенно в том, что касается интернационализации. Нынешние усилия по развитию университетов мирового класса призваны решить следующий круг проблем: как выйти за рамки исторического успеха в науке и технологиях и нарастить исследовательский потенциал так, чтобы выиграли одновременно российская наука и российская экономика; как сформировать университетскую среду с хорошим преподавательским составом, достаточным финансированием и корректным управлением, которая бы привлекала лучших ученых и студентов со всего мира.

Обсуждаемая сегодня инициатива по достижению выдающихся результатов может привести к качественному скачку, который необходим для того, чтобы лучшие российские исследовательские университеты приобрели качество университетов мирового класса. Для интернационализации программ, профессорско-преподавательского состава и студенческого контингента потребуется дополнительно значительный объем среднесрочных инвестиций, соревновательный подход и соблюдение принципов объективности и прозрачности при отборе университетов-бенефициаров среди вузов с самыми перспективными концепциями и стратегиями.

Инициатива по достижению выдающихся результатов не может заменить реформу системы высшего образования в целом. По определению инициатива по достижению выдающихся результатов направлена на поддержку только исследовательских университетов. Однако этот подход также не исключает проведения общесистемных реформ, например в области обеспечения качества, финансирования и управления. Напротив, такие реформы могли бы сопровождать или даже усилить эффект инициативы по достижению выдающихся результатов.

Так или иначе, важно помнить, что достижение выдающихся результатов остается долгосрочной задачей, и для ее выполнения мало резко запустить процесс преобразования, также необходимо устойчивое развитие за счет бесперебойного финансирования и продуманных реформ управления. В этом отношении глобальные рейтинги можно рассматривать как бесполезный отвлекающий фактор, поскольку их ежегодная публикация создает ошибочное впечатление, что качество услуг университета может существенно измениться за один год. Даже если вуз готов воспользоваться преимуществом ускоряющих факторов, предлагаемых инициативой по достижению выдающихся результатов, нужно помнить, что потребуются десятилетия неустанных усилий без всякой халтуры, чтобы исследовательский университет оказался среди лучших. Поэтому центральной и наиболее «долгоиграющей» задачей становится обеспечение современного управления, построенного на энергии, новаторстве и интеллектуальной честности.

**Литература**

1. Аржанова И. В. Динамика развития научного потенциала ведущих вузов. Презентация на Балтийском форуме. 2012. <http://balticeducationforum.ru/presentation/02.pdf>
2. Гумаргалиев И. Е. Развитие научно-исследовательских университетов (НИУ) в РФ/Сб. материалов по итогам Третьей международной научно-практической онлайн-конференции, Москва, 27–30 июля 2011 г. М.: Креативная экономика, 2011. С. 373–381.
3. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов /Альтбах Ф., Салми Дж. (ред.). М.: Весь мир, 2012.
4. Об истинной научной активности федеральных университетов России http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=50483
5. Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее? Доклад Общественной палаты Российской Федерации, 2007 // Вопросы образования. 2007. № 4. С. 5–102.
6. О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования. Постановление Правительства РФ № 220 от 9 апреля 2010 г. <http://правительство.рф/gov/results/10209/>
7. Салми Д., Фрумин И. Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 5–45.
8. Сивак Е. В., Юдкевич М. М. Академический инбридинг: за и против // Вопросы образования. 2009. № 1. С. 170–188.
9. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы. Доклад Всемирного банка. М.: Весь мир, 2003.
10. Фрумин И. Д., Добрякова М. С. Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности // Вопросы образования. 2012. № 2. С. 159–191.
11. Aghion P., Dewatripont M., Hoxby C., Mas-Colell A., Sapir A. (2009) The governance and performance of research universities: Evidence from Europe and the US. Working Paper 14851. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
12. Altbach P., Salmi J. (2012) International advisors — A valuable asset or an added expense? // University World News. 15 April. Iss. 217. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120411172913611>
13. Altbach P., Salmi J. (2011) The road to academic excellence: The making of world-class research universities. Washington DC: Directions in Development, The World Bank.
14. Cookson C. (2007) Universities drive biotech advancement // Financial Times Europe. May 6.
15. Diaspora networks and the international migration of skills: How countries can draw on their talent abroad / Kuznetsov Y. (ed.) Washington, DC: World Bank, 2006.
16. Donoghue S., Kennerley M. (2008). Our journey towards world class: Leading transformational strategic change / Communication at the OECD IMHE Conference in September 2008 <http://www.oecd.org/dataoecd/4/43/41216373.pdf>
17. Eastermann T., Nokkala T., Steinel M. (2011) University autonomy in Europe II: The scorecard. Brussels: European University Association. http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.sflb.ashx
18. Hou A., Ince M., Chiang C. L. (2012) A reassessment of Asian pacific excellence programs in higher education: The Taiwan experience // Scientometrics. Vol. 92. No 1. P. 23–42

19. Kehm B. (2006) The German initiative for excellence and the issue of ranking//International Higher Education. No 44. P. 20–22.
20. Lincoln D. (2012) Rankings: An idea whose time has come, and gone <http://www.insidehighered.com/blogs/world-view/rankings-idea-whose-time-has-come-and-gone#ixzz1nqn1ujCq>
21. Mohrman K. (2008) The emerging global model with Chinese characteristics//Higher Education Policy. Vol. 21. Iss. 1. P. 29–48.
22. Salmi J. (2012) The vintage handicap: Can a young university achieve world-class status?//Times Higher Education Supplement. May.
23. Salmi J. (2009) The challenge of establishing world-class universities. Washington DC: Directions in Development, The World Bank.
24. Salmi J., Saroyan A. (2007) League tables as policy instruments: Uses and misuses//Higher Education Management and Policy. Vol. 19. No 2. OECD, Paris.
25. Schmidt B. (2012) Don't just throw more money at education to boost productivity//The Australian. 18 September.
26. Tarrach R., Egron-Polack E., de Maret P., Rapp J-M., Salmi J. (2011) Daring to reach high: Strong universities for tomorrow's Spain. Report of the Committee of International Experts EU2015. Madrid.
27. World Bank (2002) Constructing knowledge societies: New challenges for tertiary education. Washington DC: The World Bank.
28. Yusuf Sh., Nabeshima K. (eds) (2007) How universities promote economic growth. Washington, DC: World Bank.

Excellence Initiatives to Establish World-Class Universities: Evaluation of Recent Experiences

Authors **Jamil Salmi**

Ph.D., Coordinator, World Bank's Tertiary Education Program; Member, International Advisory Panel, National Research University — Higher School of Economics. E-mail: jsalmi@tertiaryeducation.org

Isak Froumin

Doctor of Sciences, Academic Supervisor, Institute of Education; National Research University — Higher School of Economics; Deputy Editor in Chief of the Journal of Educational Studies. E-mail: ifroumin@hse.ru

Address: 20 Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russian Federation.

Abstract Having analyzed the results of over five-year operation of federal universities, of the first phase of the national research university program (2013), and of the first phase of international laboratory activities under the 2020 Project, the authors come to the conclusion that these measures have had little effect yet in promoting Russian universities in global rankings. The authors argue that the State should perform a careful analysis of the reasons for low efficiency of the measures taken, instead of withdrawing its support for research universities. The goal is to boost global competitiveness using joint efforts of the group of research universities. This goal is supposed to be achieved through the so called excellence initiatives in the university sector. The paper gives a detailed description of such initiatives implemented over the past fifteen years in Canada, Denmark, Finland, China, Hong Kong, Japan, Australia, Norway, South Korea, Germany, Spain, Israel, France, and other countries of the world. Assessing strong and weak points of the recent excellence initiatives, the authors are guided by the extent to which these initiatives promote: 1) increasing the proportion of top talent; 2) building resources; and 3) enhancing management. Using international experience and assessing the recent reforms in Russian tertiary education, the authors conclude that projects designed to make Russian universities more competitive should have the following objectives: a) active development of multidisciplinary centers of excellence and postgraduate programs in major universities; b) targeted funding to support promising young researchers; c) internationalization of education; d) reformation of the management system.

Keywords educational reforms, excellence initiatives, international rankings, financing of education, federal universities, national research universities.

- References**
- Aghion P., Dewatripont M., Hoxby C., Mas-Colell A., Sapir A. (2009) *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the US*. Working Paper 14851. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Altbach P., Salmi J. (eds) (2012) *Doroga k akademicheskomu sovershenstvu: Stanovleniye issledovatel'skikh universitetov* [The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities]. Moscow: Ves mir.
- Altbach P., Salmi J. (2012) International Advisors — A Valuable Asset or an Added Expense? *University World News*, no 217. Available at: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120411172913611> (accessed 10 October 2012).
- Altbach P., Salmi J. (2011) *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington DC: The World Bank.

- Arzhanova I. (2012) *Dinamika razvitiya nauchnogo potentsiala vedushchikh vuzov* [Leading Universities' Scientific Potential Development Dynamics]. Paper presented at the Baltic Forum. Available at: <http://balticeducationforum.ru/presentation/02.pdf> (accessed 10 October 2012).
- Civic Chamber of the Russian Federation (2007) *Obrazovaniye i obshchestvo: gotova li Rossiya investirovat v svoyo budushcheye?* [Education and Society: Is Russia Ready to Invest in Its Future?]. *Voprosy obrazovaniya*, no 4, pp. 5–102.
- Cookson C. (2007) Universities drive biotech advancement. *Financial Times Europe*. May 6.
- Donoghue S., Kennerley M. (2008). *Our Journey Towards World Class: Leading Transformational Strategic Change*. Paper presented at the OECD IMHE Conference (September 2008). Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/4/43/41216373.pdf> (accessed 10 October 2012).
- Eastermann T., Nokkala T., Steinel M. (2011) *University Autonomy in Europe II: The Scorecard*. Brussels: European University Association. Available at: http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.sflb.ashx (accessed 10 October 2012).
- Froumin I., Dobryakova M. (2012) Chto zastavlyayet menyatsya rossiyskiye vuzy: dogovor o nevolechyonnosti [What Makes Russian Universities Change: The Non-Involvement Agreement]. *Voprosy obrazovaniya*, no 2, pp. 159–191.
- Government of the Russian Federation (2010) *O merakh po privilezheniyu vedushchikh uchyonnykh v rossiyskiye obrazovatelnye uchrezhdeniya vysshego professionalnogo obrazovaniya*. *Postanovleniye № 220 ot 9 aprelya 2010 g.* [On Measures to Attract Top Scientists to Russian Educational Institutions of Higher Professional Education. Resolution No 220 dated April 9, 2010]. Available at: <http://правительство.рф/gov/results/10209/> (accessed 10 October 2012).
- Gumargaliyev I. (2011) Razvitiye nauchno-issledovatel'skikh universitetov (NIU) v RF [Development of National Research Universities (NRU) in the Russian Federation]. Proceedings of the *3rd International Academic and Research Online Conference* (Moscow, July 27–30, 2011), Moscow: Kreativnaya Ekonomika, pp. 373–381.
- Hou A., Ince M., Chiang C. L. (2012) A Reassessment of Asian Pacific Excellence Programs in Higher Education: The Taiwan Experience. *Scientometrics*, vol. 92, no 1, pp. 23–42.
- Kehm B. (2006) The German Initiative for Excellence and the Issue of Ranking. *International Higher Education*, no 44, pp. 20–22.
- Kuznetsov Y. (ed.) (2006) *Diaspora Networks and the International Migration of Skills: How Countries Can Draw on their Talent Abroad*. Washington, DC: World Bank.
- Lincoln D. (2012) *Rankings: An Idea Whose Time Has Come, and Gone*. Available at: <http://www.insidehighered.com/blogs/world-view/rankings-idea-whose-time-has-come-and-gone#ixzz1nnpn1ujCq> (accessed 10 October 2012).
- Mohrman K. (2008) The Emerging Global Model with Chinese Characteristics. *Higher Education Policy*, vol. 21, no 1, pp. 29–48.
- Salmi J. (2009) *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington DC: The World Bank.
- Salmi J. (2012) The Vintage Handicap: Can a Young University Achieve World-Class Status? *Times Higher Education Supplement*, May 2012.
- Salmi D., Froumin I. (2007) Rossiyskiye vuzy v konkurentsii universitetov mirovogo klassa [Russian Higher Education Institutions in the Competition among World-Class Universities]. *Voprosy obrazovaniya*, no 3, pp. 5–45.
- Salmi J., Saroyan A. (2007) League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses. *Higher Education Management and Policy*, vol. 19, no 2, pp. 31–68.

- Schmidt B. (2012) Don't Just Throw More Money at Education to Boost Productivity. *The Australian*, September 18.
- Sivak Y., Yudkevich M. (2009) Akademichesky inbriding: za i protiv [Academic Inbreeding: Pros and Cons]. *Voprosy obrazovaniya*, no 1, pp. 170–188.
- STRF (2012) *Ob istinnoy nauchnoy aktivnosti federalnykh universitetov Rossii* [On the True Scientific Activity of Federal Universities of Russia]. Available at: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=50483 (accessed 10 October 2012).
- Tarrach R., Egron-Polack E., de Maret P., Rapp J.-M., Salmi J. (2011) *Daring to Reach High: Strong Universities for Tomorrow's Spain*. Madrid: Committee of International Experts.
- Yusuf Sh., Nabeshima K. (eds) (2007) *How Universities Promote Economic Growth*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank (2002) *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Washington DC: The World Bank.
- World Bank (2003) *Formirovaniye obshchestva, osnovannogo na znaniyakh. Novye zadachi vysshey shkoly* [Building a Knowledge-Based Society. The New Objectives of the Higher School]. Moscow: Ves mir.