

# Accelerated Universities

*Ideas and Money  
Combine to Build Academic  
Excellence*

*Edited by*

PHILIP G. ALTBACH, LIZ REISBERG,  
JAMIL SALMI AND ISAK FROUMIN

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Предисловие ( <i>Ричард Лестер</i> )	10
Слова благодарности	14
Введение. О том, что понимается под ускоренными университетами	16
Библиография	18
<b>ГЛАВА 1. ИСКУССТВО СОЗДАНИЯ НОВОГО УНИВЕРСИТЕТА: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И УРОКИ (<i>Джамил Салми, Филип Альтбах, Лиз Райсберг, Исак Фрумин</i>)</b>	<b>20</b>
1.1. Создавать новые университеты или совершенствовать существующие?	24
1.2. Характеристики университетов мирового уровня	25
1.3. Выбор новых путей	31
1.4. Сохранение импульса	35
1.5. Заключение: движущие силы, трудности и риски	37
Библиография	40
<b>ГЛАВА 2. ОТ ТЕХНИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ К ПОЛИТЕХНИЧЕСКОМУ УНИВЕРСИТЕТУ МИРОВОГО УРОВНЯ: ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПОЛИТЕХНИЧЕСКАЯ ШКОЛА ЛОЗАННЫ (<i>Жерар Эшер</i>)</b>	<b>41</b>
2.1. Создание и начальные шаги (1969–1978)	42
2.2. Новый университет	46
2.3. Промежуточный период (1978–2000): воплощение замыслов и консолидация	50
2.4. Фаза адаптации (2000–2016): выход на мировой уровень	57
2.5. Условия достижения стабильности	65

2.6. Усвоенные уроки и перспективы развития	68
Библиография	72

ГЛАВА 3. НА ПУТИ К АКАДЕМИЧЕСКОМУ  
СОВЕРШЕНСТВУ И ЕГО СОХРАНЕНИЮ:  
ГОНКОНГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ  
И ТЕХНОЛОГИЙ (*Тони Чан*) 74

3.1. Исторический контекст	74
3.2. Трудности, возникавшие в процессе создания исследовательского университета мирового уровня	79
3.3. Успех Гонконгского университета науки и технологий	84
3.4. Новые возможности и проблемы	91
3.5. Чему научил нас опыт развития университета	94
Библиография	96

ГЛАВА 4. ИННОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ  
РЕСУРСОВ В СТРАНАХ ПЕРСИДСКОГО ЗАЛИВА:  
МАСДАРСКИЙ ИНСТИТУТ НАУКИ  
И ТЕХНОЛОГИЙ (*Фред Моавензаде*) 98

4.1. Краеугольные камни: вдохновение, миссия, ключевые цели	99
4.2. Инициативы государства	102
4.3. Сотрудничество с MIT	104
4.4. Управление институтом	106
4.5. Ученые степени, разработка программ и инфраструктура	109
4.6. Достижения и стратегические планы	116
4.7. Научные исследования и инновации	119
4.8. Риски и условия	125
Библиография	133

ГЛАВА 5. НАЗАРБАЕВ-УНИВЕРСИТЕТ: ЭКСПЕРИМЕНТ  
ПО СОЗДАНИЮ В КАЗАХСТАНЕ ВУЗА МИРОВОГО  
УРОВНЯ (*Шигео Катсу, Арай Санязова*) 135

5.1. Возникновение Назарбаев-Университета	135
5.2. Институциональное развитие	139

5.3. Конкретизация образа будущего, миссии и стратегии Назарбаев-Университета до 2020 г.	141
5.4. Правовой статус и управление	143
5.5. Как университет справлялся с трудностями	146
5.6. Ключевые показатели эффективности	152
5.7. Несбывшиеся планы	156
5.8. Трудности, связанные с сохранением выбранного курса, а также с необходимостью его корректировки	157
5.9. Извлеченные уроки	160
Библиография	164

ГЛАВА 6. ИНЖЕНЕРНЫЙ КОЛЛЕДЖ  
ИМ. ФРАНКЛИНА ОЛИНА: ПЕРЕСТРОЙКА  
ИНЖЕНЕРНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В США  
(*Ричард Миллер, Анн-Мари Дорнинг*) 166

6.1. С чистого листа	170
6.2. «Запущен и работает»	184
6.3. Сотрудничество с другими вузами	188
6.4. Продолжение эксперимента и новые проблемы	190
Библиография	192

ГЛАВА 7. СОЗДАНИЕ НОВОГО  
АКАДЕМИЧЕСКОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ:  
СИНГАПУРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
И ДИЗАЙНА (*Томас Маньянти*) 194

7.1. Рождение концепции и основание университета	195
7.2. Сотрудничество	200
7.3. Управление и финансирование	202
7.4. Ранний этап развития	204
7.5. Академическая структура, сотрудники и студенты	209
7.6. Учебный план бакалавриата	218
7.7. Научные исследования	223

7.8. Проблемы	225
7.9. Заключение	230
Слова благодарности	234
Библиография	235

ГЛАВА 8. СОЗДАВАЯ СКОЛТЕХ:  
УНИВЕРСИТЕТ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
(*Эдвард Кроули*) 236

8.1. Университеты как ключевые экономические акторы	237
8.2. Создание Сколтеха	239
8.3. Миссия и цели	245
8.4. Стратегия и структура научных исследований	247
8.5. Образование в Сколтехе	253
8.6. Институциональные структуры поддержки инноваций	262
8.7. Постановка целей	265
8.8. Поступательное развитие в изменяющемся контексте	268
8.9. Заключение и уроки, извлеченные из опыта создания Сколтеха	271
Слова благодарности	275
Библиография	275

ГЛАВА 9. ЛЮКСЕМБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ:  
ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА  
ПО ДОСТИЖЕНИЮ СОВЕРШЕНСТВА  
(*Франк Лепрево*) 276

9.1. Короткое отступление об истории Люксембурга	277
9.2. Панорама высшего образования и научных исследований	278
9.3. Правовая структура	280
9.4. Инициатива по достижению совершенства	283
9.5. О состоянии дел на 2015 год	293
9.6. Успех и опасности	298

9.7. Для чего нужен университет мирового  
уровня? 305

Библиография 308

## ГЛАВА 10. СОЗДАНИЕ УНИВЕРСИТЕТА МИРОВОГО УРОВНЯ С НУЛЯ: ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ

ИНИЦИАТОРА (*Артемий Морозов,*

*Павел Щедровицкий*) 309

10.1. Международный опыт строительства  
университетов 312

10.2. Заключение. Практические рекомендации  
по созданию нового университета 331

Слова благодарности 334

Библиография 334

Об авторах 337

## *Предисловие*

Все великие университеты пребывают в процессе непрерывного обновления. Каждый год в аудиториях появляется «младое племя» новых абитуриентов, возможно, более талантливых и успешных, чем их предшественники. И каждый год другие студенческие «племена» отмечают свой выпуск. Молодые специалисты полны энергии и стремятся в максимальной степени использовать на рабочих местах знания, доставшиеся им с большим трудом. В состоянии непрерывного изменения находится и профессорско-преподавательский состав. Ученые делают открытия, расширяют границы познанного в своих специальностях и иногда создают совершенно новые области исследований.

В эпоху знаний исследовательские университеты стали, вероятно, важнейшими возобновляемыми ресурсами общества. Иногда их воспринимают как спокойное тихое место для исследований и размышлений; но первый взгляд обманчив. На самом деле университеты больше похожи на громадные сепараторы, непрерывно — что уже превратилось в избитую фразу — продуцирующие будущее.

Эти учебные заведения обладают огромной ценностью не только для своих нынешних и бывших обитателей — студентов, преподавателей, администраторов и, конечно же, выпускников, — но и для органов власти (общенациональных, региональных и местных), работодателей, субъектов, финансирующих отраслевые исследования, и благотворителей. Общеизвестно, что исследовательские университеты — это источник двух самых ценных активов экономики знаний, а именно новых идей и высокообразованных людей. К тому же к ним стягиваются ключевые экономические ресурсы, такие как инновационные фирмы, а также предприниматели и финансисты — все, кто хотел бы воспользоваться потоком новых идей и деловых возможностей, порождаемых в стенах университетов. Стоит ли удивляться тому, что успешные исследовательские университеты стали пока-

зателями местного и общенационального статуса, а также международного престижа?

Университеты часто бранят за элитарность, оторванность от реальности и незаслуженные привилегии. Но даже склонные к популизму правительства внимательно относятся к университетским рейтингам и выступают с инициативами по подъему своих вузов в мировых «турнирных таблицах». Высшие учебные заведения мирового уровня нужны всем, даже тем политикам, которые ведут себя — или вещают — словно варвары перед университетскими «вратами».

Тому, как работают ведущие университеты мира и почему они добиваются успехов, посвящена обширная литература. Из нее мы знаем, что необходимы независимое управление, умелое руководство, культура и традиции совершенства, значительная поддержка исследований со стороны государства, энергичная конкурентная среда для лучших студентов, ученых, а также другие ресурсы. В специальной литературе все эти аспекты (и не только они) называют ключевыми факторами успеха. Однако происхождению ведущих университетов уделяется значительно меньше внимания. Как они возникают? Что нужно, чтобы университет как можно быстрее вошел в число лучших вузов? Какой из путей к вершине кратчайший? Какие ловушки могут встретиться университету и как их избежать?

В превосходном сборнике, предлагаемом вашему вниманию, содержатся ответы на эти вопросы, полученные из источников, заслуживающих полного доверия. В его основе — материалы научной конференции Массачусетского технологического института, состоявшейся в начале 2016 г. В ней участвовали президенты девяти ведущих молодых университетов из разных стран, а также международная группа известных ученых, сферой интересов которых является высшее образование. Конференция предоставила возможность руководителям университетов обменяться опытом, поделиться достижениями в научной и образовательной деятельности. Цель организаторов этого форума, в свою очередь, состояла



в том, чтобы восполнить пробелы в понимании ранних этапов развития успешных высших учебных заведений. Это весьма важная задача. Нам кажется, что мы многое знаем о происхождении известных университетов, но, возможно, это вовсе не реальные события, а мифы об их основании. Самые же старшие члены университетского клуба лишены даже этих мифов, давно канувших в Лету. Как бы то ни было, трудности открытия нового университета в наши дни кардинально отличаются от возникавших сотни лет назад.

В этой книге вы найдете множество практических решений и познакомитесь с опытом, имеющим прямое отношение к современным проблемам. Со всей уверенностью можно сказать, что в сборнике представлен уникальный в своей полноте набор практических примеров создания новых университетов, их анализ и предметное изучение. Некоторые из уроков заранее очевидны: например, вывод об изначальной важности масштабной и устойчивой финансовой поддержки. Но денег никогда не бывает достаточно. Жизненно необходим стратегически мыслящий руководитель, а талантливые люди — залог успеха. Другие уроки — не столь явные. Возможно, наиболее интересно заключение о том, что для выхода на мировой уровень университету не всегда требуются десятки лет.

Это не произойдет в мгновение ока, но свидетельства, которые приводятся на страницах данной книги, позволяют предположить, что за относительно короткий период новый вуз может добиться очень многого. Почему это интересно? По многим причинам. Важнейшая из них заключается в том, что по мере быстрого расширения среднего класса в развивающихся странах и государствах со средним уровнем доходов будет быстро расти и спрос на образовательные возможности высокого качества в выдающихся университетах. Существующие вузы не способны удовлетворить растущую потребность. Следовательно, будут открываться новые университеты, в каких-то случаях — благодаря финансированию со стороны богатых предпринимателей, в других — на государ-

ственные деньги. Руководство некоторых из этих вузов будет страстно стремиться войти в число образовательных и исследовательских институций мирового уровня. Изучение этой книги — лучший выбор для всех, кто хочет узнать, как быстрее всего и с наибольшей вероятностью добиться успеха.

*Ричард Лестер,  
профессор и заместитель проректора  
Массачусетского технологического института,  
Кембридж (штат Массачусетс)*

## *Слова благодарности*

Идея этой книги возникла в ходе нескольких бесед с участием Филипа Альтбаха, Исака Фрумина и Джамила Салми о феномене ускоренных университетов, которым удалось за удивительно короткое время преодолеть «дистанцию огромного размера»: от концепции образовательного учреждения — до вуза, пользующегося международной известностью. По мнению участников дискуссий, результаты, достигнутые в ходе осуществления этих проектов, заслуживают внимательного изучения и анализа. Эта идея нашла поддержку в московском Фонде «Сколково», при активном участии которого, выразившемся в финансировании и руководстве, был создан Сколковский институт науки и технологий. При поддержке фонда (особенно большой вклад внесли бывшие менеджеры образовательных программ этой организации Павел Щедровицкий и Артемий Морозов) были подготовлены план конференции и рукопись этой книги. В конечном счете осуществление данного проекта стало возможным при финансовой поддержке президента Фонда «Сколково» Виктора Вексельберга. Мы благодарны ему за увлеченность нашим проектом и огромный личный вклад.

Сегодня в мире насчитывается около дюжины ускоренных университетов, основанных за последние два десятилетия. Мы пригласили президентов девяти из них встретиться с нами в Массачусетском технологическом институте (MIT), чтобы поделиться опытом и обсудить извлеченные из него уроки. Организация конференции стала возможной благодаря Ричарду Лестеру, заместителю проректора MIT по международной деятельности.

Дополнительную логистическую поддержку оказали нам сотрудники MIT и Центра международного высшего образования при Бостонском колледже. Лиз Райсберг из компании Reisberg & Associates организовала конференцию и взяла на себя редактирование рукописи. Мы высоко ценим внимательную корректуру макета сборника, которую сделала Лиза Унангст.

Мы хотели бы выразить искреннюю признательность президентам университетов, которые нашли время при-

нять участие в «кембриджских беседах» и внесли важный вклад в подготовку сборника. Все они входят в число самых передовых и активных профессионалов в области высшего образования в мире. Мы высоко ценим их участие в нашем начинании.

## ВВЕДЕНИЕ. О ТОМ, ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД УСКОРЕННЫМИ УНИВЕРСИТЕТАМИ

---

За последние несколько десятилетий в разных странах мира был создан ряд хорошо обеспеченных ресурсами ускоренных исследовательских университетов, призванных способствовать решению конкретных общенациональных (и международных) задач в продвижении к академическому и научно-исследовательскому совершенству. В данном случае речь идет именно о новых, недавно созданных университетах, а не о старых вузах, которые были модернизированы благодаря инициативам по достижению совершенства или другим стратегическим начинаниям. Ускоренные университеты привлекли значительное международное внимание, но пока остаются малоизученными. Многие из них уже принесли немалую пользу своим странам, а также глобальному высшему образованию. В категорию ускоренных университетов, университетов-«акселератов», все еще входит относительно небольшое количество вузов, но в ближайшие годы, вероятно, будут изучаться результаты и других рискованных начинаний, предпринимавшихся с аналогичными целями. В этом случае уроки, извлеченные из опыта ускоренных университетов, послужат важными источниками информации. Чтобы эти уроки были максимально полезными, мы предложили создать неформальную рабочую группу, в которую вошли девять президентов учебных заведений с трех континентов. На двухдневной встрече группы, состоявшейся в Массачусетском технологическом институте (MIT) в Кембридже (штат Массачусетс), обсуждались первоначальные концепции новых университетов, их достижения, трудности и инновации. MIT принял активное участие в этом проекте, потому что три из новых университетов взаимодействовали со специалистами американского вуза на стадиях проектирования и планирования и пользовались поддержкой профессорско-преподавательского состава

и других его сотрудников. По окончании конференции ее участников попросили подготовить анализ процесса создания университета и описать дальнейшее развитие новых учебных заведений.

Расширение доступа к обучению третичного уровня, особенно в развивающихся странах и государствах со средним уровнем доходов, потребовало создания множества новых учебных заведений, куда поступают после завершения среднего образования. Большая их часть удовлетворяет потребности в массовом зачислении абитуриентов и уделяет самое пристальное внимание преподаванию и подготовке выпускников к практической деятельности. В числе новых вузов имеется и небольшое, но значимое количество исследовательских университетов, которые стремятся войти в число образовательных институтов мирового уровня и занять ведущие позиции в глобальных рейтингах [Altbach, Salmi, 2011; Hazelkorn, 2014; Salmi, 2009; Yudkevich, Altbach, Rumbley, 2016].

Эта небольшая группа ускоренных университетов разнообразит ландшафт высшего образования и предлагает ценный опыт, который может использоваться в интересах развития как новых, так и уже существующих учебных заведений. Отчасти успех начинающих университетов обусловлен доступом к существенным финансовым ресурсам, полученным при основании. Но это лишь один из выводов. Более широкое значение имеют уроки, связанные с менеджментом, учебными планами, академической специализацией, привлечением талантливых людей и институциональной стратегией.

В этой книге внимательно изучен опыт ускоренных университетов. Мы ожидаем, что выводы ее авторов будут весьма значимы, поскольку специалисты и общественность проявляют повышенный интерес к развитию исследовательских университетов мирового уровня, что выражается в инициативах по достижению совершенства (они реализуются более чем в 20 странах мира). К тому же все большее число государств переходит к политике, направленной на поддержку и развитие вузов этого типа.

В ряде глав книги содержится анализ, основанный на тщательном изучении дискуссий, которые проходили в

MIT с участием руководства молодых вузов, ориентированных на инновации. В них описываются самые общие проблемы, которые вынуждены решать университеты-«акселераты» в контексте более широкого движения к мировому уровню.

В остальных главах разбираются кейсы, основанные на опыте восьми из девяти университетов, представители которых участвовали в конференции под эгидой MIT. Эти учебные заведения обладают и сходными чертами, и важными отличиями: в одном случае предлагается обучение исключительно в магистратуре и аспирантуре, в другом — программы бакалавриата небольшого инженерного колледжа, одни вузы являются комплексными исследовательскими организациями, а другие специализируются на инженерных технологиях и естественных науках.

Книга начинается с глубоких размышлений, с анализа общих элементов опыта, который описывается на практических примерах, и трудностей, которые необходимо будет преодолеть этим молодым вузам. Опыт ускоренных университетов может многому научить все современное высшее образование. Идеи, проблемы развития и новаторские подходы к исследованиям, демонстрируемые «акселератами», имеют большое значение для высшего образования во всем мире.

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Altbach, Salmi, 2011 — *Altbach Ph.G., Salmi J.* (eds). *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington, DC: The World Bank, 2011. (Рус. пер.: *Альтбах Ф.Дж., Салми Дж.* (ред.). *Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса* / пер. с англ. Н. Шульгиной. М.: Весь мир; Вашингтон: Всемирный банк, 2012.)
- Hazelkorn, 2011 — *Hazelkorn E.* *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. N.Y.: Palgrave MacMillan, 2011 (2<sup>nd</sup> ed.: N.Y.: Palgrave MacMillan, 2015).
- Hazelkorn, 2014 — *Hazelkorn E.* *Reflections on a Decade of Global Rankings: What We've Learned and Outstanding Issues* // *European Journal of Education*. 2014. Vol. 49. No. 1. P. 12–28 (doi:10.1111/ejed.12059).

Salmi, 2009 — *Salmi J.* The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington, DC: The World Bank, 2009. (Рус. пер.: *Салми Дж.* Создание университетов мирового класса / пер. с англ. Т.М. Королевой. М.: Весь мир, 2009.)

Yudkevich, Altbach, Rumbley, 2016 — *Yudkevich M., Altbach Ph.G., Rumbley L.E.* (eds). The Global Rankings Game: Changing Institutional Policy, Practice, and Academic Life. N.Y.: Routledge, 2016.



# ГЛАВА 1. ИСКУССТВО СОЗДАНИЯ НОВОГО УНИВЕРСИТЕТА: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И УРОКИ

*Джамил Салми, Филип Альтбах,  
Лиз Райсберг, Исак Фрумин*

---

Шанс начать с чистого листа, превратить концепцию в реальное учебное заведение — редкий и ценный подарок. В этом случае открываются самые разные возможности, немислимые в традиционных университетах. <...> Но внедрение новшеств и сознательное создание новой, лучшей культуры обучения требуют умения видеть перспективу, энтузиазма и смелости.

*Ричард Миллер,  
президент-основатель  
Инженерного колледжа  
им. Франклина Олина*

Ошибка — лучший учитель.

*Неизвестный*

Во всем мире последние шесть десятилетий стали временем невиданной ранее экспансии высшего образования. Быстро растущий общественный спрос на продолжение обучения после завершения среднего образования удовлетворялся, в частности, путем учреждения новых государственных университетов и (или) предоставления возможности создавать частные вузы [Altbach, Reisberg, Rumbley, 2010; Salmi, 2017]. Самым ярким примером массовой экспансии является, пожалуй, история Республики Корея. На момент обретения независимости в 1945 г. показатель охвата высшим образованием составлял в этой стране едва ли 2%. В наши дни в результате чрезвычайно быстрого роста системы университетов Республика Корея может похвастаться самым высоким удельным весом взрослого населения с высшим образованием среди всех стран — членов Организации экономического сотрудничества и развития [OECD, 2017].

Первоначально массовая экспансия высшего образования ограничивалась промышленно развитым миром, но со временем она охватила и развивающиеся страны. За последние 20 лет значительно увеличилось количество университетов даже в самых бедных государствах мира. Но в большинстве случаев национальные правительства уделяют основное внимание количественному увеличению предложения, а не качественным преобразованиям. Так было до обнародования в 2003 г. первого Академического рейтинга университетов мира (Academic Ranking of World Universities, ARWU), известного также как Шанхайский рейтинг.

После его публикации появились и другие международные ранжированные списки: рейтинг журнала Times Higher Education, рейтинг компании Quacquarelli Symonds (QS), рейтинг тайваньского Совета по оценке и аккредитации высшего образования (Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan). На этой волне внимание руководителей вузов, исследователей и политиков переключилось на университеты, которые занимают места в верхней части «турнирных таблиц». Следствием растущего интереса к так называемым университетам мирового уровня (world-class universities, WCU) стали попытки оценить важность этого феномена, проанализировать характеристики вузов и описать пути самых успешных высших учебных заведений мира [Altbach, 2004; Altbach, Salmi, 2011; Salmi, 2009].

В результате все больше правительств (во многих случаях — руководствуясь соображениями национальной гордости и международного престижа) выступают с инициативами по достижению совершенства, условием осуществления которых становятся крупные денежные вложения, с тем чтобы ведущие национальные университеты добились значительного и быстрого прогресса в результатах научной и образовательной деятельности [Salmi, 2016]. В некоторых странах, в первую очередь во Франции, Германии, Испании и России, переход к финансированию на конкурсной основе ознаменовал радикальный разрыв с традиционными практиками распределения ресурсов, когда все университеты получали примерно одинаково-

вые объемы государственной поддержки независимо от соотношения их результатов деятельности. Конкурсное выделение денежных средств рассматривалось как мощный стимул, поощряющий университеты к внутренним преобразованиям, необходимым для совершенствования научных исследований. А чтобы поддержать усилия по достижению экономии, обусловленной масштабами деятельности, и добиться повышения влияния университетов, в некоторых странах были введены финансовые стимулы, направленные на поощрение слияний вузов (например, в Дании, Финляндии или Франции), либо использовались политические директивы (например, в Китае и России).

Одной из самых ярких отличительных черт инициатив по достижению совершенства и одним из самых положительных результатов их осуществления стало понимание того, что выделение дополнительных денежных фондов — это действительно мощный стимул, побуждающий университеты к созданию перспективных концепций трансформации, установлению новых приоритетов и разработке смелых проектов достижения ближайших и отдаленных целей.

Некоторые страны предпочли создавать новые университеты с нуля. Имеются в виду Объединенные Арабские Эмираты, Казахстан, Саудовская Аравия, Сингапур и Россия, перешедшие в последнее десятилетие к этой новой стратегии, вдохновленной примерами Гонконгского университета науки и технологии (Hong Kong University of Science and Technology, HKUST) и аналогичными инициативами, осуществленными в Южной Корее (Корейский институт передовых технологий или Пхоханский университет науки и технологий). Все разборы практических примеров, представленные в этой книге, основываются на опыте того, что можно назвать «начинающими университетами», за исключением швейцарской Федеральной политехнической школы Лозанны (*франц.* *École polytechnique fédérale de Lausanne*, EPFL). В последнем случае к рождению нового вуза привело радикальное преобразование ландшафта высшего образования Швейцарии.

Существенный фактор развития «стартапов», о которых идет речь в этом сборнике, — выделенные им зна-

чительные финансовые ресурсы. Хотя такой уровень финансирования необычен, его нельзя назвать беспрецедентным. В позапрошлом и прошлом столетии, например, несколько ведущих вузов США — Чикагский, Рокфеллеровский и Стэнфордский университеты — были основаны на огромные средства, выделенные известными филантропами. Все эти вузы добились значительных успехов за относительно короткий период, и в создании каждого из них важную роль сыграли перспективно мыслящие лидеры с новыми идеями в области высшего образования. Эти университеты финансировались из частных благотворительных источников, что избавляло их от необходимости подчиняться требованиям властей. Отметим, что три «филантропических» университета оказали значительное комплексное влияние на развитие высшего образования в США и во всем мире, особенно с точки зрения внедрения новых способов организации исследований, а также новых подходов к учебному плану (здесь необходимо отметить роль Чикагского университета). Окажут ли практические примеры, приведенные в этом сборнике, сходное влияние в национальном, региональном или международном контексте, неизвестно.

Пока же мы видим признаки того, что недавно созданные инновационные академические институты могут получить доступ к крупным финансовым фондам. Возможно, их ожидает повторение «золотого века» филантропии в высшем образовании, пришедшегося на конец позапрошлого — начало прошлого столетия. Мы видим, что состоятельные предприниматели, в частности из развивающихся секторов био- и информационных технологий, проявляют неподдельный интерес к высшему образованию. К тому же в рамках планов перспективного экономического развития немалые средства в начинающие вузы вложили правительства некоторых стран, осознающие растущую потребность в высококвалифицированном человеческом капитале.

На этом фоне мы предпринимаем попытку установить некоторые общие черты тех университетов, примеры создания и развития которых рассматриваются в нашем сборнике. Прежде всего мы пытаемся оценить, в какой степени

траектории развития новых вузов подтверждают выводы предыдущих работ, в которых обобщался опыт создания университетов мирового уровня. Далее мы анализируем новые уроки, которые могут быть извлечены из примеров вузов, в ускоренном порядке стремящихся к достижению академического совершенства.

### 1.1. СОЗДАВАТЬ НОВЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ ИЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЕ?

Создание вуза с нуля может быть предпочтительнее попыток реформирования уже существующего университета по самым разным причинам. Конечно, обстоятельства, связанные с тем, где и когда это может быть сделано, во многом определяются экстраординарными расходами, которые требуются для осуществления проекта.

Большинство университетов не склонны к переменам. Это довольно странно, ведь речь идет о субъектах деятельности, которые должны ценить инновации, новые знания и открытия, способные привести к изменению внешних систем — экономической, социальной и технической. Тем не менее университет как организация очень похож на самые сложные институты, которые зависят от взаимодействий большого количества людей. Люди, привыкшие к сложившимся обстоятельствам, в общем, не желают изменений, особенно если речь идет о радикальной трансформации условий, в которых они находятся. Реформы могут привести к внутренним сдвигам и изменению привычных ролей, а в некоторых случаях исчезает и необходимость в таких ролях. Поэтому зачастую перспектива любой институциональной модификации вызывает страх или, что еще хуже, политические волнения.

Альтернатива заключается в создании новых институций. Инициатива такого рода требует выдающегося руководства и изобилия ресурсов, но и то и другое — большая редкость. В то же время процесс создания нового учебного заведения означает освобождение от многих ограничений, налагаемых традициями. Исчезает, например, необходимость в разрушении границ между учебными дисциплинами, программами присвоения степеней или

в стирании других разделительных линий, поскольку их еще не существует. Интересно, что в рассматриваемых нами примерах из практики методы, применявшиеся в одних ситуациях, полностью отвергались в других. В Федеральной политехнической школе Лозанны введение постоянных преподавательских контрактов (*tenure*) для части профессорско-преподавательского состава было инновационным решением и огромным преимуществом с точки зрения развития. И наоборот, в Инженерном колледже им. Франклина Олина новаторским ходом и институциональным преимуществом стала отмена бессрочных контрактов для преподавателей.

Большинство университетов, опыт которых мы изучаем, извлекли огромную пользу, равняясь на лучшие сопоставимые с ними вузы. Кроме того, в подавляющем большинстве случаев новые вузы заключали договоры о сотрудничестве с успешными университетами с высокой репутацией либо включали в руководящие команды людей, имевших опыт работы в институциях мирового уровня.

## 1.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ УНИВЕРСИТЕТОВ МИРОВОГО УРОВНЯ

Все без исключения разборы практических примеров подтверждают, что в стремлении к высоким результатам академические институции стараются достичь баланса между основными силами, ведущими их к совершенству, — большим количеством талантов, огромными ресурсами и надлежащим управлением [Salmi, 2009]. Так поступают и университеты, и технологические институты, специализирующиеся на передовых исследованиях, и Инженерный колледж им. Франклина Олина, бакалавриат которого выпускает прекрасно подготовленных инженеров.

### *Привлечение талантов*

Одним из приоритетов начинающих вузов было привлечение незаурядных профессоров и преподавателей, а также талантливых студентов. При этом использовались

самые разные стратегии. Что касается набора персонала, то во многих случаях вузы начинали деятельность под руководством зарубежных ученых, о чем свидетельствуют примеры Назарбаев-Университета, Масдарского института науки и технологий, Сингапурского университета технологий и дизайна (Singapore University of Technology and Design, SUTD), Сколковского института науки и технологий (Сколтех) и Люксембургского университета. Масдарский институт, Сколтех и SUTD в начальный период тесно сотрудничали с Массачусетским технологическим институтом, что сыграло важную роль в налаживании контактов с ведущими учеными и облегчило набор профессорско-преподавательского состава. Использование английского как основного языка исследований и преподавания значительно расширяет возможности учебного заведения по привлечению высококвалифицированных иностранных ученых и установлению плодотворных международных партнерских отношений (больших успехов на этом пути добился Назарбаев-Университет).

В первые годы деятельности Гонконгский университет науки и технологий (HKUST) целиком полагался на китайскую диаспору, приглашая опытных профессоров и перспективных молодых исследователей. Работающие за рубежом ученые — выходцы из России способствовали быстрому развитию Сколтеха. Большую поддержку Назарбаев-Университету на первых порах оказали несколько зарубежных партнеров, включая Кембриджский университет, Университетский колледж Лондона, Университет Дьюка и Питтсбургский университет. Федеральная политехническая школа Лозанны (EPFL) в соответствии со своей стратегией повышения эффективности сотрудничала с первоклассными исследователями из Северной Америки и Европы. Олинский колледж, как учебное заведение с четырехлетней программой, специализируется не на исследованиях, а на подготовке инженеров, которые будут востребованы на предприятиях. Он столкнулся с проблемой привлечения высококвалифицированных ученых из престижных учебных заведений. Справиться с ней удалось, апеллируя к воз-

возможности использования революционной методологии преподавания и обучения.

Для привлечения талантливых студентов учебные заведения использовали несколько дополнительных стратегий. Что касается образования, то студенты положительно отнеслись к возможности обучения на английском языке (например, в Назарбаев-Университете) или доступа к образовательным программам различных типов (инновационная инженерия в Олинском колледже, учебный план по американскому образцу в HKUST). Что касается финансовой стороны, то студентам предоставлялась возможность получить образование бесплатно или им назначались щедрые стипендии, покрывавшие плату за обучение и расходы на проживание. В Казахстане, Люксембурге и ОАЭ сильным фактором притяжения стала перспектива создания первых университетов высокого уровня. Примеры HKUST, SUTD и Олинского колледжа свидетельствуют о том, что в регионах с острой конкуренцией между университетами важнейшее значение имеют те особенности вузов, которые определяются высокими инновациями.

### *Специализированные вузы с междисциплинарным подходом к науке и технологиям*

Важным фактором успеха начинающих учебных заведений, стремящихся к совершенству, служит то, что они представляют собой нишевые институты или имеют узкоспециализированные учебные программы. За исключением Люксембургского университета, все вузы, рассматриваемые в нашем сборнике, специализируются на естественных и точных науках, инженерном деле или дизайне, а в случае SUTD — на архитектуре и инженерии. Даже Люксембургский университет пытается выйти на ведущие позиции в тщательно отобранных направлениях преподавания и научных изысканий (финансы, кибербезопасность и медицинские исследования).

Следование концепции узкой или нишевой специализации совсем не означает, что новый вуз разрывает связи с региональной или национальной экономикой, — как раз



наоборот. В большинстве случаев учебные заведения выбирают те области совершенствования в преподавании и научных исследованиях, которые соответствуют национальным повесткам развития и имеют большое значение для местных экономик. Показательные примеры данного подхода — Люксембургский университет, Масдарский институт и SUTD.

Более того, новые вузы применяли нишевой принцип не в узком, а в широком смысле. При разработке учебных планов, определении направлений исследований и создании структур рассматриваемые нами университеты в значительной степени отвергли традиционные академические факультеты (кафедры). Междисциплинарность стала неотъемлемым элементом ДНК этих учебных заведений, руководство которых исходило из того, что будущее естественных и гуманитарных наук неизбежно выходит за границы традиционных научных дисциплин. Далее мы еще вернемся к этому вопросу.

### *Устойчивое финансирование*

Все учебные заведения, опыт которых анализируется в этой книге, с самого начала извлекали выгоду из имевшихся у них крупных ресурсов. В большинстве случаев это означало сильную поддержку со стороны государства, предоставлявшего начинающим вузам особый режим, отличный от того, в котором вели деятельность остальные государственные университеты. Не является исключением даже единственное частное учебное заведение — Олинский инженерный колледж. Просто в его случае средства черпались не из государственного бюджета, а из крупного фонда целевого капитала (эндаумента), предоставленного существовавшим в то время Фондом Ф.У. Олина.

Опора на единственный источник фондирования, идет ли речь о государственной казне или о частных покровителях, представляет собой элемент уязвимости. Так, уже в самом начале своей деятельности Назарбаев-Университет сильно пострадал от падения цен на нефть, следствием которого стали серьезные сокращения в госу-

дарственном бюджете Казахстана. В результате финансового кризиса 2007 г. фонд целевого капитала Олинского колледжа потерял почти половину своей стоимости, что вынудило учебное заведение пересмотреть бизнес-модель, которая не предусматривала платы за обучение (хотя изначально именно она была мощным стимулом для талантливых студентов).

Когда речь заходит об оценке долгосрочной финансовой устойчивости начинающих университетов, важным соображением становится обеспечение альтернативных источников доходов, дополняющих денежные средства, которые выделяются органами власти. За исключением Олинского колледжа после финансового кризиса, ни одно из учебных заведений, опыт которых рассматривается нами на практических примерах, не делало основную ставку на плату за обучение. Несмотря на ситуацию Олинского колледжа, в длительной перспективе одной из самых безопасных стратегий является, вероятно, создание крупного целевого фонда, который служил бы источником ресурсов для отдельных проектов, а также подушкой безопасности на черный день.

Для многих университетов ключевой источник доходов — средства, поступающие в рамках финансирования научных исследований. Успех EPFL, получившей доступ к денежным фондам Европейского исследовательского совета, свидетельствует о том, что конкурсные гранты на проведение научных изысканий являются важным источником финансирования учебных заведений. Этот благоприятный фактор использовали также HKUST и SUTD, получившие дополнительные денежные поступления благодаря сотрудничеству в сфере исследований с зарубежными партнерами, а также местными промышленными предприятиями.

### *Благосклонное отношение властей*

Во многих случаях новые университеты изначально пользовались благосклонностью властей. Большинство из этих вузов находятся в привилегированном положении по отношению к центральным органам управления, что

позволяет им действовать более автономно и гибко, чем это разрешено другим учебным заведениям. В тех немногих странах, где существующие государственные вузы были наделены полной институциональной автономией (Гонконг и Сингапур), наравне с ними полной самостоятельностью пользовались и начинающие университеты.

В других случаях центральным органам власти приходилось вносить изменения в нормы и правила, чтобы предоставить начинающим университетам более выгодные условия по сравнению с другими учебными заведениями. Например, в Казахстане для создания Назарбаев-Университета потребовалось принятие специального закона, согласно которому новому учебному заведению был предоставлен более высокий статус, чем другим государственным университетам. Аналогичный подход использовался властями Абу-Даби и России в отношении Масдарского института и Сколтеха.

После того как швейцарская EPFL встала на путь преобразований, правление школы передало ее новому президенту всю полноту власти. В основанном в 2003 г. новом Люксембургском университете сразу же было сформировано правление, в состав которого вошли всего семь человек с правом голоса. Никто из них не работал в этом учебном заведении, хотя четверо имели академический опыт. Кроме того, в заседаниях правления участвовали три представителя университета без права голоса (президент, один профессор и один студент). Олинский колледж — единственное частное учебное заведение из рассматриваемых в этом сборнике — с самого начала использовал к своей выгоде очень гибкую структуру управления.

Многие вузы внимательно отнеслись к возможности внедрения новых способов организации учебной и исследовательской деятельности. Например, в SUTD была создана модель совместного руководства, соответствующая мультидисциплинарному характеру его деятельности.

Интересно, что в большинстве случаев первым президентом высшего учебного заведения был иностранный специалист. Бывало и так, что весь руководящий состав университета состоял из иностранных сотрудников. Та-

кая практика отражает точку зрения, в соответствии с которой привлечение руководителей с обширным международным опытом имеет важнейшее значение для успешного запуска новой институции. В HKUST первым президентом был назначен представитель китайской диаспоры, имевший опыт руководства американским университетом. Президент EPFL, возглавивший модернизацию школы, был швейцарцем, но имел обширный опыт работы в ведущих университетах США, что помогло ему вывести вуз на путь преобразований. Единственным исключением вновь является Олинский инженерный колледж, однако значительная часть успеха этого инновационного предприятия может быть отнесена на счет личности и методов руководства его президента-основателя Ричарда Миллера.

### 1.3. ВЫБОР НОВЫХ ПУТЕЙ

#### *Разрушение традиционных академических барьеров*

Общая черта деятельности всех рассматриваемых в этой книге начинающих вузов — акцент на мультидисциплинарности и механизмах сотрудничества, способствующих объединению традиционных научных дисциплин. В большинстве этих учебных заведений были созданы новые структуры, поощряющие преподавание, обучение и научные исследования, которые носят в большей степени междисциплинарный характер. Изначально предполагалось, например, что деятельность SUTD будет организована вокруг фундаментальных принципов науки и техники, а не школ и кафедр. Кроме того, в учебном плане этого университета зафиксирована такая норма, как активное обучение. Значительная часть научно-исследовательской экспансии EPFL пришлось на биомедицинскую инженерию, находящуюся на стыке инженерного дела и наук о жизни. И EPFL, и SUTD сотрудничают с внешними партнерами в осуществлении проектов, объединяющих ученых из разных академических областей. EPFL требует от своих студентов обязательного изучения курса социальных наук, который преподают профессора из близле-

жащего Лозаннского университета. Для лучших студентов бакалавриата HKUST создана междисциплинарная специальность, предусматривающая гибкие программы обучения и исследований, а Масдарский институт поощряет междисциплинарные занятия в программах подготовки магистров. Практически во всех вузах, опыт которых рассматривается в этой книге, была создана инфраструктура для более широкого междисциплинарного обучения и исследований.

Разрушение традиционных границ предусматривалось даже при проектировании университетских комплексов. В SUTD отказались от строительства лабораторий для ведения индивидуальных исследований; вместо этого был разработан проект лабораторий для совместного использования, поощряющего междисциплинарное сотрудничество. В исследовательских центрах и лабораториях Сколтеха и EPFL созданы условия для объединения преподавателей и студентов, специализирующихся в разных областях, для работы над совместными междисциплинарными проектами.

Вероятно, самым инновационным с точки зрения отхода от традиционных учебных и педагогических практик является Олинский колледж. В учебном плане этого вуза уникальным образом сочетаются инженерное дело, предпринимательство и гуманитарные науки. Студенты Олина пользуются близостью двух престижных учебных заведений с дополнительными программами обучения. Они могут выбрать занятия по предпринимательству в частном Бэбсоновском колледже (школе бизнеса) и гуманитарные курсы в женском колледже Уэллсли (специализируется на свободных искусствах). Обучение в Олинском колледже организовано в основном вокруг проектной и конструкторской деятельности, выполняемой студентами, объединенными в малые группы. Учебное заведение отказалось не только от академических кафедр, но даже от бессрочных контрактов для преподавателей. Типичная образовательная программа объединяет профессоров разных дисциплин в совместном преподавании на междисциплинарном материале. Таким образом, в Олинском колледже сформировалась академическая культура,

в которой особое внимание уделяется междисциплинарному обучению и образовательным новшествам.

### *Партнерства и сотрудничество*

Разбор практических примеров показывает, что в интересах быстрого начала деятельности большинство новых вузов в значительной степени полагались на институциональные партнерства, особенно в таких областях, как набор академического персонала, разработка учебного плана, подготовка к аккредитации программ и начало совместных научно-исследовательских проектов. Назарбаев-Университет, EPFL, HKUST и Люксембургский университет взаимодействовали сразу с несколькими партнерами, в то время как у Масдарского института и Сколтеха был единственный институциональный партнер — MIT. В свою очередь, SUTD тесно сотрудничал с MIT и Чжэцзянским университетом. Наконец, как упоминалось выше, Олинский колледж реализует свой учебный план в партнерстве с Бэбсоновским колледжем и колледжем Уэллсли.

Участие в партнерстве подразумевает, что одна из сторон перенимает опыт другой и воспроизводит ее наиболее удачные решения; это отношения присвоения или приспособления, зависимости и независимости. Похоже, молодым университетам удалось найти правильный баланс отношений, но окончательный ответ даст только время.

### *Слияния*

Чтобы ускорить трансформацию своих университетов в институции мирового уровня, несколько стран из числа тех, что выступили с инициативами по достижению академического совершенства, активно поощряли слияния вузов. Слияния не всегда были успешными из-за проблем, как правило, возникающих при объединении двух различных институциональных культур [Salmi, 2016]. В частности, из истории EPFL можно сделать интересный вывод о том, что мини-слияния с участием одно-

го или нескольких факультетов более эффективны, чем полные слияния двух и более вузов. Поглощение кафедр математики, физики и химии Лозаннского университета позволило EPFL значительно укрепить научную базу своих образовательных программ. Но даже в процессе этого мини-слияния возникали проблемы (см. их подробное описание в главе о EPFL).

### *Местоположение*

Изобилие ресурсов — необходимое условие привлечения в начинающий вуз талантливых администраторов, ученых и студентов. Но одних денег недостаточно. Не менее важно предложить уникальные условия обучения и научно-исследовательской деятельности, оживленную и интересную жизнь в университетском городке, а также благоприятную среду с высоким качеством жизни для семей тех, кто непосредственно связан с новым учебным заведением. В этом отношении ключевым фактором является местоположение. Инженерный колледж им. Оли-на расположен совсем рядом с Бостоном (на расстоянии менее 30 км), что позволяет воспользоваться различными преимуществами Массачусетса, а также близостью колледжа Уэллсли и Бэбсонского колледжа. Разнообразные возможности в сфере занятости и культурной жизни предлагают Гонконг, Сингапур, Лозанна и Люксембург — динамичные города, расположенные на территориях (в странах), которые можно считать полностью демократическими. И наоборот, привлечение ведущих ученых и студентов в менее космополитичные города или не полностью демократические страны может оказаться значительно более трудной задачей.

Будет ли территориальное расположение вдали (академически и географически) от традиционных центров академического совершенства в США или Западной Европе способствовать прогрессу новых перспективных учебных заведений? Ответ на этот вопрос остается открытым. Как показывает история, само по себе географическое местоположение не является непреодолимым барьером на пути к академическому совершенству —

достаточно вспомнить хотя бы «земельные гранты» (передачу государственной земли в собственность), выделявшиеся исследовательским университетам США в XIX в. [Geiger, Sorber, 2013; Rudolph, 1991], или создание в СССР Новосибирского государственного университета и Сибирского отделения Академии наук в 1960-х годах. Тем не менее местоположение имеет значение, особенно в XXI в., несмотря на повсеместное распространение интернет-коммуникаций. Возможно, в зависимости от географического положения и политики принимающей страны некоторым из этих новых университетов будет проще привлекать таланты, чем другим вузам.

#### 1.4. СОХРАНЕНИЕ ИМПУЛЬСА

По окончании первого этапа воплощения своей концепции руководители начинающих университетов сталкиваются с непростой задачей: сохранить изначально радостное возбуждение по поводу проекта. Отсутствие осязаемых способов измерения и демонстрации прогресса на ранних стадиях жизни вуза делает эту задачу еще более трудной. Впрочем, полезным косвенным показателем того, насколько успешно ведет свою деятельность молодой университет, служит рейтинг журнала Times Higher Education «Моложе 50 лет» (его достоверность ограничивается субъективным характером репутационного опроса, на результаты которого отводится 22% общей оценки). Приоритетные задачи — обеспечение адекватных входных ресурсов и создание благоприятной институциональной культуры. Но это лишь необходимые, а не достаточные условия. Единственной гарантией успеха является способность учебного заведения наглядно продемонстрировать, что оно действительно достигло совершенства в преподавании, обучении и научных исследованиях. Например, учебное заведение может предоставить свидетельства того, что работодатели признают его первых выпускников «лучшими в своем классе», а весь ученый мир оценивает результаты университетских исследователей как выдающиеся. В первом случае хорошо зарекомендовали себя индикаторные исследования



и опросы работодателей. А чтобы выставить на всеобщее обозрение результаты научно-исследовательской деятельности, требуется больше времени; тем не менее полезными косвенными показателями академического совершенства могут быть Шанхайский и Лейденский рейтинги. В Европе хорошим показателем научно-исследовательского потенциала считается успешное участие в конкурсах на получение грантов (не менее 10% одобренных заявок) Европейского исследовательского совета (European Research Council, ERC). Кроме того, значимым показателем считается количество высокоцитируемых ученых, работающих в новом учебном заведении.

Один из способов «сохранения импульса» базируется на формировании в учебном заведении с самого начала сильной культуры оценивания, которая позволяла бы на ранних этапах обнаруживать проблемы и области, нуждающиеся в усовершенствованиях. Только способность к самокритике, подкрепленная соответствующими инструментами мониторинга и гибкими механизмами внесения исправлений, позволяет начинающим вузам не отклоняться от избранного пути, не впадать в самодовольство и не дает им ослепить себя изобилием ресурсов, доступных на первом этапе для того, чтобы ускорить получение первых конкретных результатов. Одним из основополагающих принципов, направлявших процесс создания Олинского колледжа, был «принцип истечения крайнего срока», в соответствии с которым учебное заведение должно постоянно оценивать свою деятельность и регулярно пересматривать свои программы. В большинстве описываемых нами ускоренных университетов самоуспокоенность воспринимается как опасность на пути к новым достижениям.

Чтобы обеспечить руководство и конструктивную оценку деятельности, большинство учебных заведений включили в правление опытных иностранных ученых и администраторов, а некоторые создали международные консультативные советы, которые проводят заседания один-два раза в год. Помимо правления, высшее руководство Олинского колледжа подотчетно президентскому совету (в него входят властители умов из разных сфер

жизни, а также недавние выпускники). Задача совета, который собирается два раза в год, — предоставление рекомендаций руководству вуза.

## 1.5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ, ТРУДНОСТИ И РИСКИ

В этой книге разобраны первые шаги новых, хорошо финансируемых университетов. Эти разборы позволили извлечь ценные уроки относительно ключевых элементов принятых университетами стратегий развития, типов проблем, возникающих на этапе запуска, и показателей, которые могут помочь в преодолении трудностей. Опыт начинающих университетов свидетельствует о том, что для создания привлекательной среды обучения и научных исследований, а также для привлечения талантливых ученых и студентов этим учебным заведениям изначально необходимы правильная форма управления и высокие уровни финансирования.

В соответствии с одним из новых выводов, к которому пришли авторы книги, важнейшее условие успеха начинающего учебного заведения — уверенное лидерство, умение руководителя повести за собой людей, за которых он отвечает. В предыдущих работах, посвященных университетам мирового уровня, основной акцент был сделан на важности надлежащего управления и анализе таких ключевых его элементов, как институциональная автономия, гибкий менеджмент и академическая свобода. Практические примеры, которые разбираются в этой книге, раскрывают огромную роль президента (ректора, вице-канцлера), способного сформулировать увлекательную концепцию нового вуза, которая вдохновляла бы все научное сообщество, и пользующегося полным доверием и поддержкой внешних заинтересованных групп.

В большинстве случаев стратегически мыслящий лидер университета надолго оставался на своем посту. Это помогало консолидировать исключительные усилия, необходимые в периоды разработки проекта и запуска. В то же время длительное пребывание в должности сильного президента (ректора, вице-канцлера) может постепенно

превратиться из благоприятного элемента преемственности в фактор риска, когда никому нет дела до того, кто придет на смену нынешнему лидеру и его команде. По мере того как молодые университеты переходят от начального периода к следующему этапу развития, им необходимо внимательно рассмотреть этот вопрос.

Еще один вывод заключается в том, что опора на иностранных партнеров на этапе запуска, чрезвычайно полезная с точки зрения создания правильных элементов благоприятной академической среды, может затруднить формирование в начинающем университете оригинальной институциональной и академической культуры. Сблэзн копировать модель основного институционального партнера (или партнеров) либо подражать этой модели может быть очень велик. Когда речь идет о комплексе составляющих, никогда не следует недооценивать всю сложность задачи создания общей академической культуры и согласованного видения всех необходимых преобразований.

Разбор практических примеров создания новых университетов подтверждает, что в большинстве случаев одной из самых серьезных задач остается обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости — независимо от того, какими денежными ресурсами учебное заведение располагало в самом начале. Ресурсной обеспеченности на начальном этапе инвестирования и в первые несколько лет после открытия нового университета никак не достаточно. Финансовая стабильность и устойчивость в течение длительного времени — вот фундаментальные условия успеха. Нужно разработать стратегии защиты этих учебных заведений от политических потрясений и финансовых кризисов. Следует изучить и вопрос о том, будут ли университеты менее демократических стран, к выгоде для себя сотрудничавшие с богатыми и политически влиятельными покровителями, лучше защищены от неблагоприятных условий или по мере эволюции политических систем в длительной перспективе они столкнутся с более серьезными проблемами устойчивости, чем учебные заведения в демократических обществах.

Последний вывод затрагивает проблему важности экосистемы, в которой рождаются и ведут деятельность

новые университеты. Нередко мы слышим, что эти учебные заведения способствуют формированию благоприятной среды. Правда же заключается в том, что во многих случаях вузам, которые создаются в сложных условиях — политических, социальных или культурных, приходится бороться за привлечение и удержание самых талантливых ученых, студентов и администраторов. В случае ограничения институциональной автономии они рискуют столкнуться с неповоротливостью менеджмента, отсутствием у него гибкости. И наоборот, в странах с открытыми границами, верховенством права, мультикультурными сообществами, широкими профессиональными возможностями и полной академической свободой университеты без труда привлекают иностранных ученых и студентов и будут быстрее продвигаться к академическому совершенству.

Учитывая, что большинство учебных заведений, опыт которых анализируется в этой книге, все еще очень молоды, наши выводы носят предварительный характер. Но даже небольшой опыт новых вузов позволяет извлечь полезные уроки всем, кто намеревается открыть новый университет или институт. Таких инициативных людей немало в самых разных странах — в Китае, Индии, Непале или на Филиппинах. Эти уроки обязательно пригодятся предпринимателям в сфере образования, заинтересованным в создании новых учебных заведений в государственном или частном секторе.

Открытие нового учебного заведения с целью достижения как можно более высоких стандартов академического совершенства — благородное, но очень трудное дело. На пути к этому совершенству придется преодолеть множество препятствий. Одно из них — предположение о том, что для быстрого движения к цели достаточно избытка ресурсов. Это не так. Важно помнить, что для достижения совершенства в преподавании, обучении и научно-исследовательской деятельности требуются годы и годы. Здесь никак не обойтись без продуманных и взвешенных подходов, приверженности непрерывным изменениям и способности к адаптации с целью обеспечения устойчивости. По словам Дэниела Линкольна, «совершен-

ство, как и все непреходящие ценности, — это марафонский забег, а не спринтерская дистанция» [Lincoln, 2012].

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Altbach, 2004 — *Altbach Ph.G.* The Costs and Benefits of World-Class Universities // *Academe*. 2004. Vol. 90. No. 1. P. 20–23.
- Altbach, Reisberg, Rumbley, 2010 — *Altbach Ph.G., Reisberg L., Rumbley L.E.* Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2010. (Рус. пер.: *Альтбах Ф.Дж., Райзберг Л., Рамбли Л.Е.* Тенденции в глобальном высшем образовании: Отслеживание направленной академической революции. М.: Российский университет дружбы народов, 2018.)
- Altbach, Salmi, 2011 — *Altbach Ph.G., Salmi J.* (eds). The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities. Washington, DC: The World Bank, 2011. (Рус. пер.: *Альтбах Ф.Дж., Салми Дж.* (ред.). Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / пер. с англ. Н. Шульгиной. М.: Весь мир; Вашингтон: Всемирный банк, 2012.)
- Geiger, Sorber, 2013 — *Geiger R.L., Sorber N.M.* (eds). The Land-Grant Colleges and the Reshaping of American Higher Education. L.: Routledge, 2013.
- Lincoln, 2012 — *Lincoln D.* Rankings: An Idea Whose Time Has Come, and Gone // *Inside Higher Ed*. 2012. February 28. <<http://www.insidehighered.com/blogs/world-view/rankings-idea-whose-time-has-come-and-gone#ixzz1nnp1ujCq>>.
- OECD, 2017 — Education at a Glance 2017. OECD Indicators. P.: OECD Publishing, 2017.
- Rudolph, 1991 — *Rudolph F.* The American College and University: A History. Athens: University of Georgia Press, 1991.
- Salmi, 2009 — *Salmi J.* The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington, DC: The World Bank, 2009. (Рус. пер.: *Салми Дж.* Создание университетов мирового класса / пер. с англ. Т.М. Королевой. М.: Весь мир, 2009.)
- Salmi, 2016 — *Salmi J.* Excellence Strategies and World-Class Universities // *Global Rankings and the Geopolitics of Higher Education: Understanding the Influence and Impact of Rankings on Higher Education, Policy and Society* / ed. by E. Hazelkorn. L.: Routledge, 2016. P. 216–243.
- Salmi, 2017 — *Salmi J.* The Tertiary Education Imperative: Knowledge, Skills, and Values for Development. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2017.