

47610



**НАПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ**  
**Человеческое развитие**

# Создание университетов мирового класса

Джамиль Салми



ВСЕМИРНЫЙ БАНК

Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

Создание университетов  
мирового класса



# Создание университетов мирового класса

Джамиль Салми



**ВСЕМИРНЫЙ БАНК**  
**Вашингтон**

**ВСЬ**  
**МИР**

Издательство «Весь Мир»  
Москва 2009



**НҚАОҚО**

УДК 378  
ББК 74.04  
С 16

Научный редактор: Президент Независимого казахстанского  
агентства по обеспечению качества в образовании,  
профессор, д.п.н. *Ш.М. Каланова*.

Переводчик: доц. *Королева Т.М.*

**Салми, Джамиль**

С 16 Создание университетов мирового класса / Джамиль Салми; пер.  
с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009–132 с.

ISBN 978-5-7777-0448-1

Книга посвящена созданию университетов, конкурентоспособных на мировом уровне, как одному из средств реформирования третичного образования. На многочисленных примерах прослеживаются пути трансформации высших учебных заведений в организации мирового класса. Раскрывается роль государства в этом процессе. В приложениях представлены рейтинги лучших университетов мира, а также перечень наиболее успешных инициатив по повышению качества высшего образования в различных странах.

Для специалистов, занимающихся разработкой и осуществлением государственной политики в области высшего образования, организаторов учебного процесса, научных работников.

УДК 378  
ББК 74.04

Впервые издано на английском языке Всемирным банком под названием «The Challenge of Establishing the World Class Universities» в 2009 г. Перевод на русский язык осуществлен Независимым казахстанским агентством по обеспечению качества в образовании (НКАОКО). НКАОКО несет ответственность за качество перевода. В случае расхождений следует руководствоваться изданием на оригинальном языке.

Содержащиеся в издании выводы, интерпретации и суждения являются мнениями его авторов и не обязательно отражают взгляды Совета исполнительных директоров Всемирного банка или правительств, которые они представляют.

Всемирный Банк не гарантирует точность данных, содержащихся в этом отчете. Границы, цвета, наименования, и иная информация, показанная на картах в этом отчете, не подразумевают каких-либо суждений со стороны Всемирного Банка относительно юридического статуса территории, а также одобрения или принятия таких границ.

*Отпечатано в России*

The Challenge of Establishing the World Class  
Universities ©2009 by The International Bank for  
Reconstruction and Development/The World Bank  
© 2009 Международный банк реконструкции  
и развития/Всемирный банк

ISBN 978-5-7777-0396-5

# Содержание

<i>Предисловие научного редактора</i>	<i>ix</i>
<i>Предисловие</i>	<i>xiii</i>
<i>Благодарности</i>	<i>xvii</i>
<i>Словарь сокращений</i>	<i>xix</i>
<b>Резюме</b>	<b>1</b>
Введение	1
Что значит быть университетом мирового класса?	4
Пути трансформации	7
Участие Всемирного банка	11
Выводы	12
<b>Глава 1</b>	<b>Что значит быть университетом мирового класса? 15</b>
Концентрация талантов	20
Изобилие ресурсов	22
Эффективная система управления	29
Сочетание факторов успеха	32
<b>Глава 2</b>	<b>Пути к преобразованиям 37</b>
Роль государства	37
Роль других действующих лиц	54

	Стратегические аспекты на институциональном уровне	55
<b>Глава 3</b>	<b>Участие Всемирного банка</b>	<b>71</b>
	<b>Заключение</b>	<b>75</b>
<b>Приложение А</b>	<b>Сравнительный анализ методологий основных международных рейтингов</b>	<b>79</b>
<b>Приложение В</b>	<b>Академический рейтинг университетов мира по странам (ARWU) Шанхайского университета Цзяо Тун (SJTU) 2008 г.</b>	<b>81</b>
<b>Приложение С</b>	<b>Рейтинг университетов мира 2008 г. по странам, составляемый и публикуемый «Таймс» в Приложении по высшему образованию</b>	<b>83</b>
<b>Приложение D</b>	<b>Ключевые характеристики университетов мирового класса</b>	<b>85</b>
<b>Приложение E</b>	<b>Реформа третичного образования в Дании: Акт об университетах 2003 г.</b>	<b>87</b>
<b>Приложение F</b>	<b>Недавние инициативы, направленные на достижение превосходства в области научных исследований</b>	<b>89</b>
<b>Приложение G</b>	<b>Лучшие университеты по показателям 2007–2008 гг.</b>	<b>97</b>
	<b>Библиография</b>	<b>103</b>
	<b>Вставки</b>	
1.1	Понимание и использование рейтингов в поисках совершенствования	18
1.2	Лучшие из двух миров в Оксфордском университете	23
1.3	Влияние войны талантов на развитие университета Висконсин	26
1.4	Восприятие рейтингов вузов: опыт Франции	31
2.1	Разработка концепции развития системы высшего образования в Калифорнии	39
2.2	Реформа системы высшего образования в Китае	42

2.3	Заинтересованы ли правительства в качестве высшего образования? Уроки, полученные на футбольном поле	45
2.4	Индийские технологические институты: история успеха	49
2.5	Инициатива по формированию центров превосходства в Германии	52
2.6	Разработка нового видения в Клемсонском университете	60
2.7	Препятствия на пути преобразования китайских университетов	63
2.8	Как диаспоры могут внести свой вклад в развитие родной страны	66
2.9	Когда «лучшие» вступают в конкуренцию за Вас: Китай на подъеме	67

## Рисунки

1	Географическое распределение университетов мирового класса	6
2	Характеристики университета мирового класса: сочетание ключевых факторов	8
1.1	Географическое распределение университетов мирового класса	19
1.2	Характеристики университетов мирового класса: сочетание ключевых факторов	33
2.1	Фигуры застоя и стремления к переменам	56

## Таблицы

1	Двадцать лучших университетов мира по результатам международных рейтингов 2008 г.	6
2	Преимущества и недостатки различных стратегических подходов к созданию университетов мирового класса	9
1.1	Двадцать лучших университетов мира по результатам международных рейтингов 2008 г.	17
1.2	Удельный вес студентов, обучающихся в магистратуре, в избранных университетах	23
1.3	Сравнение объемов привлечения частного капитала университетами США и Великобритании	25
1.4	Международный сравнительный анализ средней заработной платы ученых	35
1.5	Среднегодовая заработная плата наиболее высокооплачиваемых президентов университетов, 2005–2006 гг.	29



1.6	Рейтинг университетов, в которых профессора получают наиболее высокую заработную плату	33
2.1	Определение факторов превосходства для третичных учебных заведений мирового класса	40
2.2	Преимущества и недостатки различных стратегических подходов к созданию университетов мирового класса	48
2.3	Рейтинг специальностей в « <i>U.S. News &amp; World Report</i> », 2008 г.	58
3.1	Виды поддержки, оказываемой Всемирным банком по группам стран	73

# Предисловие научного редактора

Высшее образование имеет определяющее значение для успешного развития любой страны. Революционные изменения технологий, опирающиеся на высочайший уровень интеллектуальных ресурсов, и связанная с этим конкуренция ведущих стран мира за такие ресурсы становятся важнейшими факторами, определяющими не только экономику, но и общественное и политическое развитие 21 века.

В связи с этим, книга Джамиля Салми «Создание университетов мирового класса», подготовленная в рамках политики Всемирного банка для содействия реформам в области высшего образования является чрезвычайно актуальной и необходимой для правительств стран, министерств и ведомств, ответственных за высшее образование, руководителей высших учебных заведений, научных, общественных и академических деятелей.

Начиная с 1963 г. Всемирный банк активно содействует диверсификации систем высшего образования развивающихся стран и стран с транзитной экономикой, участвует в осуществлении важнейших образовательных реформ, направленных на повышение эффективности, прозрачности и соответствия современным потребностям глобального мира. Новая книга Всемирного банка позволяет обратить внимание мировой общественности на ту роль, которую играют глобальные академические рейтинги, позволяющие сравнивать различные университеты мира. Все большее значение начинают играть разнообразные индикаторы, позволяющие получить представление о текущем состоянии сис-

темы и информировать об этом правительства стран, общество и всех заинтересованных лиц.

В монографии представлены три различных государственных подхода к созданию университетов мирового класса, она оснащена большим числом конкретных вставок наилучшей практики на примере лучших университетов мира и многочисленными ссылками на дополнительные источники информации. В таблицах и приложениях даются конкретные численные индикаторы, глобальные рейтинги, которые могут использоваться для сравнительного анализа.

Д-р Джамиль Салми – координатор отдела третичного образования Всемирного банка, один из основных авторов новой стратегии третичного образования, разработанной Всемирным банком. На основе своего богатейшего опыта консультанта правительств 39 стран в Европе, Азии, Африке и Латинской Америки, а также Казахстана он концентрирует внимание читателей на ключевых аспектах и вопросах, которые необходимы для построения университетов мирового класса. Он показывает, как можно создавать и стимулировать развитие университетов мирового класса, используя управленческие и финансовые методы. В монографии университеты мирового класса представлены как организации с высокой концентрацией талантливых студентов, преподавателей и ученых-звезд, для которых интернационализация становится более значимым фактором стратегического видения и планирования. Поэтому один из важных выводов книги – это необходимость использования опыта известных университетов мира, поиск и привлечение на работу лучших представителей мирового университетского сообщества, реализация совместных проектов в области научных исследований и совершенствования третичного образования. Другой аспект, которому уделяется внимание – это гибкое и эффективное управление учебным заведениям, лидерство и стратегическое видение для развития университета.

Джамиль Салми отмечает, что не существует единых рецептов или правил, позволяющих определить для страны оптимальное количество необходимых университетов. Каждая страна самостоятельно определяет количество университетов мирового класса на основе учета финансовых ресурсов в условиях постоянно растущей стоимости научно-исследовательской инфраструктуры и конкуренции.

К сожалению, в глобальных рейтингах лучших университетов мира страны СНГ представлены только двумя российскими вузами, остальные университеты государств постсоветского пространства, в том числе и Казахстана, отсутствуют среди пятисот участников Шанхайского рейтинга и 200 университетов в Приложении по высшему образованию к газете «Таймс» (данные 2008 г.), в то время, как университеты США, Великобритании, Японии, Канады, Западной Европы, Австралии представлены большим числом университетов.

Международный рейтинг присутствия и активности университетов в глобальной сети Интернет ([www.webometrics.info](http://www.webometrics.info)) также показывает значительное отставание. Среди 1000 университетов в этом рейтинге находится только пять университетов Российской Федерации, вузы других стран СНГ в рейтинговых списках не значатся (данные 2009 г.).

В связи с этим, в настоящее время правительства стран СНГ разрабатывают стратегические планы по созданию элитных университетов для преодоления такого отставания. Так, российское правительство создает элитные университеты на основе первых двух подходов, рассмотренных в книге: *через модернизацию* существующих университетов (Московскому государственному университету имени М. Ломоносова и Санкт-Петербургскому университету был придан особый статус) и *через слияние вузов*: в Ростове и Красноярске в результате реорганизации 5 и 4 существующих университетов были созданы два федеральных исследовательских университета в 2005 г.

В Казахстане используется третий подход: по поручению Президента страны Н.А. Назарбаева в Астане создается новый университет мирового класса с участием Всемирного банка. Разработана концепция университета, его модель основана на структуре лучших исследовательских университетов мирового класса, которая предусматривает автономность и модульность подразделений. Новый университет будет отличать современная инфраструктура, соответствующая мировым стандартам, включая академические, административные и социальные объекты. Предполагается широкое сотрудничество с зарубежными партнерами: внедрение совместных образовательных программ, привлечение зарубежных преподавателей, реализация научных проектов, участие партнеров в управлении университетом; Джамиль Салми является одним из консультантов данного проекта.

Автор книги использует термин «третичное образование» по Международной стандартной классификации образования, разработанной ЮНЕСКО. В России и Казахстане по данной классификации к третичному образованию относят среднее профессиональное, высшее и послевузовское.

Перевод монографии осуществлен доцентом Королевой Т.М., которая старалась отразить в переводе стиль автора.

При подготовке перевода данного издания неоценимую помощь оказала статья Дж. Салми и И. Фрумина «Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса», опубликованная в журнале «Вопросы образования» за 2007 г., №3. Выражаем свою особую признательность за ценные советы и замечания Майе Ревзиной, сотруднику издательства Всемирного банка.

Искренне надеюсь, что представители академической общественности после прочтения и изучения монографии Джамии Салми «Создание

университетов мирового класса» получают важную и необходимую информацию, а также руководство для совершенствования своей деятельности; с нетерпением будут ждать новых изданий блестящего автора, не только глубоко знающего мировую систему высшего образования, но и умеющего сделать свои знания доступными для многомиллионной аудитории работников высшего образования и всех заинтересованных лиц.

*Ш.М. Каланова*

Президент Независимого казахстанского агентства  
по обеспечению качества в образовании,  
профессор, д.п.н.

# Предисловие

По мере того, как система третичного образования расширяется и приобретает глобальный характер, охватывая не только традиционный обмен студентами и преподавателями, но и вопросы трансграничных инвестиций и конкуренции вузов на мировом рынке образовательных услуг, всем участникам этого процесса следует пересмотреть свои взгляды на приоритеты и ожидаемые результаты. Первоначально организации третичного образования ориентировались на подготовку кадров для своих стран. Они не привлекали иностранных студентов, сами организовывали повышение квалификации преподавателей, их деятельность соответствовала сложившимся историческим и культурным потребностям конкретного региона. Но международное внешнее воздействие, в основном, в результате глобального движения ресурсов в области третичного образования – финансирования, обмена идеями, студентами и преподавателями – заставило вузы критически оценить свои миссии. Более того, эти же процессы привели к тому, что правительства стран, которые являются основным источником финансирования третичного образования, были вынуждены пересмотреть не только свои обязательства перед университетами, но и свои ожидания от их деятельности. Одним из самых значимых результатов этих дискуссий стало увеличение числа различного вида рейтингов и, соответственно, растущее стремление университетов стать конкурентоспособными, чтобы занять достойное место в глобальной иерархии учреждений третичного образования.

Всемирный банк с 1963 г. занимается содействием развитию третичного образования, что непосредственно связано со снижением уровня бедности. В течение этого времени Всемирный банк разрабатывал политику и эффективные инновационные системы для содействия реформам, ведущим к более высокой доступности образования, равным возможностям, его актуальности и повышению качества национальных систем третичного образования. Спустя три десятилетия Всемирный банк подвел итоги своей работы в поддержку третичного образования, опубликовав доклад *«Высшее образование: уроки опыта»* (1994), в котором рассказал об истории и сформировал будущие направления работы. Наряду с пониманием того, что третичное образование наиболее эффективно развивать в странах со средним уровнем дохода, в докладе признавалась необходимость неотложных мер по инвестированию средств в высококачественное третичное образование. В 2000 г. в результате совместной инициативы ЮНЕСКО и Всемирного банка появилась публикация *«Высшее образование в развивающихся странах: риски и перспективы»*, в которой подчеркивалась важная роль третичного образования в любой общей стратегии развития. В данной публикации Всемирный банк более детально рассмотрел вопросы значения третичного образования для всестороннего развития страны, сокращения бедности и выделил его исключительную роль в стратегии образования, разрабатываемой банком.

В докладе 2002 г. *«Построение общества знания: новые вызовы в области третичного образования»* подчеркивалось фундаментальное значение третичного образования в создании условий для конкурентоспособности страны на глобальном уровне в общественной, политической, культурной или экономической сфере. Чтобы извлечь пользу из того потенциала, который заложен в третичном образовании, вузы должны ориентироваться на потребности страны и одновременно быть конкурентоспособными на глобальном уровне. Всемирный банк в настоящее время оказывает содействие третичному образованию в целях уменьшения уровня бедности и устойчивого развития независимо от уровня национального дохода.

В новом докладе Всемирного банка, который фокусируется на проблеме создания университетов мирового класса, рассматривается влияние третичного образования на развитие страны с точки зрения создания конкурентоспособных исследований и академической среды. Данный доклад является крайне своевременным для того, чтобы обратить внимание мировой общественности на ту роль, которую играют табели о рангах вузов или рейтинги университетов в дискуссиях о путях развития третичного образования. Стремясь занять верхние места в списках лучших университетов мира, правительства разных стран и академические круги вырабатывают новое представление о целях и месте третичного образования в современном мире. Страны уже не чувствуют удовлетворения,

если их система образования служит только местным или национальным интересам. Для развития университетов все большее значение приобретают индикаторы, позволяющие сравнивать их с другими университетами мира. В настоящее время университеты мирового класса – это не просто высшие учебные заведения, дающие качественное образование, интеллектуальное и культурное развитие – они стали предметом гордости, поскольку страны рассматривают статус своих учебных заведений в сравнении с другими государствами.

Соответствие стандартам мирового класса может стать вполне реальной целью для некоторых университетов во многих странах, но для других эта задача не является актуальной и экономически эффективной. Умение маневрировать в международном образовательном сообществе для получения максимальной прибыли от своих вложений в образование – это трудная, но крайне увлекательная задача, стоящая перед правительствами стран мира. Данная книга является ценным руководством, которое поможет в достижении этой цели.

*Джастин Лин*

Старший вице-президент и главный экономист  
Всемирного банка.





# Благодарности

Автору хотелось бы выразить свою особую признательность Роберте Малее Бассет, которая не только оказалось блестящим помощником в проводимых исследованиях, но и внесла значительный вклад в редакцию первого варианта работы. Автор хотел бы поблагодарить всех коллег, работающих во Всемирном банке и других организациях, которые ознакомились с первыми набросками и предложили бесценные дополнения, в частности, Нину Арнольд, Владимира Бриллера, Маргариту Кларк, Джона Фильдена, Луциано Галана, Ричарда Хоппера, Исака Фрумина, Надю Куликову, Евгения Кузнецова, Курта Ларсена, Сэма Михаила, Уильяма Сейнта, Аленуша Сарояна и Рольфа Таррака.

И, наконец, последняя в этом списке, но далеко не последняя по своему значению, Лорелея Лакдао прекрасно организовала всю работу и отредактировала рукопись, а Вероника Григера искусно руководила процессом издания. Книга написана под умелым руководством Рут Кагия (директор департамента образования) и Робина Хорна (менеджер департамента образования). Однако автор оставляет за собой полную ответственность за допущенные ошибки или неправильную трактовку тех или иных фактов.

## Об авторе

Джамиль Салми является координатором высшего образования сектора человеческого развития Всемирного банка. Он был одним из основных авторов последнего доклада Всемирного банка о реформах в области третичного образования *«Построение общества знания: новые вызовы в области третичного образования»*.



# Словарь сокращений

ANELO	Оценка качества высшего образования по результатам обучения
ARWU	Академический рейтинг университетов мира
CAS	Китайская академия наук
CNRS	Национальный научно- исследовательский центр
EIT	Европейский институт инноваций и технологий
ERC	Инженерные научно – исследовательские центры (Республика Корея)
FP 7	Рамочная программа 7 (Европейской Комиссии)
GDP	Валовой внутренний продукт (ВВП)
ICT	Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ)
IFC	Международная финансовая корпорация (группы Всемирного Банка)
INEP	Институт политики высшего образования
ITIs	Индийские технологические институты
ITESM	Монтеррейский институт технологии и высшего образования
KOSEF	Корейский фонд поддержки науки и технологии
LSE	Лондонская школа экономики и политологии
MIT	Массачусетский технологический институт
MRC	Научно – исследовательские центры медицины и инженерных исследований (Республика Корея)
NCRC	Национальный центр фундаментальных исследований (Республика Корея)

NUS	Национальный университет Сингапура
OECD	Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)
PPP	Паритет покупательной силы (ППС)
PSE	Парижская школа экономики
SJTU	Шанхайский университет Цзяо Тун
SAT	Тест на проверку академических способностей (стандартизированный тест, проводимый для абитуриентов при поступлении в американские университеты)
SCI	Указатель библиографических ссылок в научной литературе (индекс цитируемости)
SRC	Научно-исследовательские центры (Республика Корея)
SSCI	Указатель библиографических ссылок в области социальных наук (индекс цитируемости)
SUNY	Университет штата Нью-Йорк
THES	Приложение по высшему образованию к газете «Таймс»
UBA	Университет Буэнос-Айреса
UCLA	Калифорнийский университет, Лос-Анджелес
UNAM	Автономный национальный университет Мексики
UNESCO	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
USP	Университет Сан-Паулу
UMIST	Институт науки и технологий Манчестерского университета
VUM	Манчестерский университет Виктории
WCU	Университет мирового класса

# Резюме

## Введение

Рейтинг университетов мира, опубликованный газетой «Таймс» в Приложении по высшему образованию (THES) в сентябре 2005 г., стал предметом национальных дебатов в Малайзии, поскольку показал, что два лучших университета страны спустились в этом списке почти на 100 пунктов по сравнению с предыдущим годом. Несмотря на то, что такое падение рейтинга объяснялось преимущественно изменением методики оценки – факт, известный лишь небольшому кругу специалистов и, следовательно, не очень утешительный – данная новость была воспринята настолько болезненно, что раздавались призывы к созданию государственной комиссии для расследования причин случившегося. Через несколько недель вице-президент университета Малайзии подал в отставку. Такая сильная реакция неудивительна, поскольку Девятый план развития страны, разработанный в настоящее время, нацелен на формирование экономики, основанной на знаниях, и важный вклад в эти преобразования должны внести университеты. Столь бурное выражение чувств вполне естественно для университетской среды многих стран мира.

Озабоченность правительств и стран по поводу рейтингов университетов отражает общее признание того, что экономический рост и конкурентоспособность страны в мире все больше зависят от знаний и что университеты играют ключевую роль в этом контексте. И, действительно, стремительное развитие науки и техники в самых различных сферах человеческой деятельности – от информационных и коммуникационных

технологий (ИКТ) до биотехнологии и новых материалов – обеспечивают странам значительный потенциал для ускорения и наращивания экономического развития. Все более эффективные пути производства товаров и услуг, их доступность для все большего числа людей одновременно со снижением их стоимости – это результат применения новых знаний и технологий.

В докладе «*О мировом развитии на 1998/99 гг.*», посвященном экономике знаний (Всемирный банк, 1999а), предлагается общая аналитическая схема перехода стран к экономике, базирующейся на знаниях. Важная роль в ней принадлежит четырем ключевым элементам: адекватной экономической институциональной системе, высокоразвитому человеческому капиталу, динамической информационной инфраструктуре и эффективной национальной инновационной системе. Третичное образование занимает центральное место в каждом из четырех элементов, на которых основана общая схема, но особо важную роль оно играет в создании высокоразвитого человеческого капитала и эффективной национальной инновационной системы. Третичное образование помогает странам обеспечивать конкурентоспособность экономики за счет подготовки квалифицированной рабочей силы, отличающейся высокой производительностью и гибкостью, а также за счет создания, внедрения и распространения новых идей и технологий. Выполненный недавно глобальный обзор по патентным разработкам показал, к примеру, что именно университеты и научно – исследовательские институты, а не фирмы являются двигателями научного прогресса в области биотехнологии (Cookson, 2007). Организации, представляющие третичное образование, могут играть жизненно важную роль в развитии местной региональной экономики (Yusuf and Nabeshima, 2007).

Согласно недавнего стратегического доклада Всемирного банка «*Построение общества знания*», в котором рассматривается вклад третичного образования в устойчивое экономическое развитие (Всемирный банк, 2002), высокопроизводительные системы третичного образования охватывают широкий спектр институциональных моделей – это не только исследовательские университеты, но также политехнические и гуманитарные вузы, технические учреждения с краткосрочными программами обучения, общественные колледжи, открытые университеты и так далее, которые вместе производят подготовку квалифицированных рабочих и служащих, востребованных на рынке труда. Каждый тип учебного заведения занимает важное место в этой системе, и главной заботой государства является достижение сбалансированного развития среди различных компонентов системы. Даже в стране с относительно развитой экономикой (например, Чили) отсутствие престижа и недостаток качества среднего профессионального технического образования подрывает способность удовлетворить потребности государства в квалифицирован-

ных рабочих, как сообщалось в недавнем обзоре состояния третичного образования в мире (OECD, 2009).

В системе третичного образования исследовательские университеты играют ключевую роль в подготовке профессионалов, специалистов высокого уровня, ученых-исследователей, столь необходимых для развития экономики страны, способных генерировать знания и создавать национальные инновационные системы (Всемирный банк, 2002). В этом контексте правительства многих стран хотят быть уверенными, что их лучшие университеты действительно находятся в авангарде интеллектуального и научного развития.

В ходе стремления к созданию университетов мирового класса, которое сейчас охватило правительства многих стран, возникает масса вопросов.

Почему при создании системы третичного образования страна нацелена на стандарты «мирового класса»? Может ли правительство развивать систему образования, главной целью которой является служение внутренним потребностям страны и не заботиться о ее международном признании? Является ли определение «университет мирового класса» синонимом слову «элитный Западный» и, в таком случае, не будет ли во всех остальных «незападных странах» формироваться стойкое предубеждение против культурных традиций третичного образования? Относятся ли к учебным заведениям мирового класса лишь исследовательские университеты или на этот статус могут претендовать и другие (университеты, занимающиеся обучением, политехнические вузы, общественные колледжи и открытые университеты)?

Данная книга не ставит перед собой задачу глубокого исследования затронутых выше вопросов. Признавая, что университеты мирового класса являются частью национальной системы третичного образования и должны действовать в границах данной системы, книга сфокусирована на исследовании стратегий, в соответствии с которыми вузы становятся лучшими в своей лиге, а также может быть руководством для стран и университетов, стремящихся к достижению статуса мирового класса. Таким образом, основной целью данной книги является определение вызовов, с которыми неизбежно сопряжено создание университетов, конкурентоспособных на мировом уровне (называемых также «университетами мирового класса», «элитными» или «флагманскими»), способных на равных состязаться с лучшими из лучших.

Есть ли какой-либо стандарт или шаблон, следуя которым можно было бы быстро достичь уровня мирового класса? Для ответа на эти вопросы необходимо начать с определения, что представляет собой университет мирового класса. Далее в книге в общих чертах дается анализ возможных стратегий и путей создания таких университетов, определяются многочисленные вызовы и риски, связанные с теми или иными подходами. В заключении книги исследуется взаимосвязь стремления



вузов к международному признанию и усилий Всемирного банка, направленных на становление системы третичного образования, предлагаются варианты решений того, как страна может развивать наиболее эффективную и адекватную систему третичного образования для удовлетворения специфических внутренних потребностей.

### **Что значит быть университетом мирового класса?**

В прошлом десятилетия термин «университет мирового класса» стал притягательной фразой, не просто обозначающей улучшение качества обучения и исследований, но и, что более важно, развитие способности конкурировать на глобальном рынке образовательных услуг, благодаря приобретению, адаптации и созданию передовых знаний. Студенты в настоящее время стремятся поступить в самые лучшие из экономически доступных для них учебных заведений, а правительства заинтересованы в получении максимальной прибыли от своих инвестиций в университеты. В связи с этим, признание учебного заведения на глобальном уровне становится предметом озабоченности для университетов во всем мире (Williams and Van Dyke, 2007). Парадокс университета мирового класса, согласно точному и лаконичному наблюдению Альтбаха, состоит в том, что «все хотят создать такой университет, однако, никто не знает, что это такое, и никто не знает, как его получить» (Altbach, 2004).

Вуз не может провозгласить себя университетом мирового класса; статус элитного должен быть подтвержден внешним миром на основе международного признания. До недавнего времени процесс получения международного статуса опирался на субъективную оценку, основанную преимущественно на репутации вуза. Например, университеты Лиги Плюща в США, такие, как Гарвардский, Йельский или Колумбийский университет; Оксфорд и Кембридж в Великобритании и Токийский университет традиционно относятся к эксклюзивной группе элитных университетов, хотя до сих пор не было строгих, научно обоснованных оценок, подтверждающих их высокий статус по результатам их деятельности в области обучения, научных исследований и передачи знаний. Даже более высокие зарплаты их выпускников нельзя воспринимать как объективное свидетельство истинной ценности их образования.

Тем не менее, за последние несколько лет в дополнение к спискам престижных лиг появились и более объективные методы идентификации и классификации университетов мирового класса (INER, 2007). Одним из таких методов является рейтинг высших учебных заведений. Хотя большинство из наиболее известных методик ранжирования подразумевают присвоение категорий университетам внутри одной страны, были также и попытки создать международные рейтинги вузов. Двумя наиболее полными и всесторонними международными рейтингами, основанными на бенчмаркинге вузов разных стран, являются рейтинг университетов

мира, подготовленный «Таймс» в Приложении по высшему образованию (THES) и Академический рейтинг университетов мира Шанхайского университета Цзяо Тун (SJTU).

Чтобы сопоставить учебные заведения разных стран, данные рейтинговые таблицы составляются на основе как объективных, так и субъективных данных, получаемых от самих университетов или из общедоступных источников информации. В рейтинг «Таймс» включены 200 лучших университетов мира. Впервые такой список был представлен в 2004 г. Методика ранжирования основывалась, прежде всего, на международной репутации, которая строилась из сочетания субъективных данных (оценка коллег, опросы работодателей о качестве подготовки выпускников), количественных показателей (включая количество иностранных студентов и преподавателей) и авторитетность преподавательского состава (представленная индексом цитируемости их научных работ).

Шанхайский рейтинговый список (SJTU) составляется с 2003 г. Он выделяет 500 лучших университетов мира. Критериями для оценки служат исключительно объективные показатели учебной и научной деятельности преподавателей, выпускников и сотрудников. Оцениваются количество публикаций, ссылок и наиболее престижных международных наград (таких, как Нобелевская премия или Филдсовская медаль).

В Таблице 1.1 приводятся рейтинги лучших университетов, составленные «Таймс» и Шанхайским университетом в 2008 г.

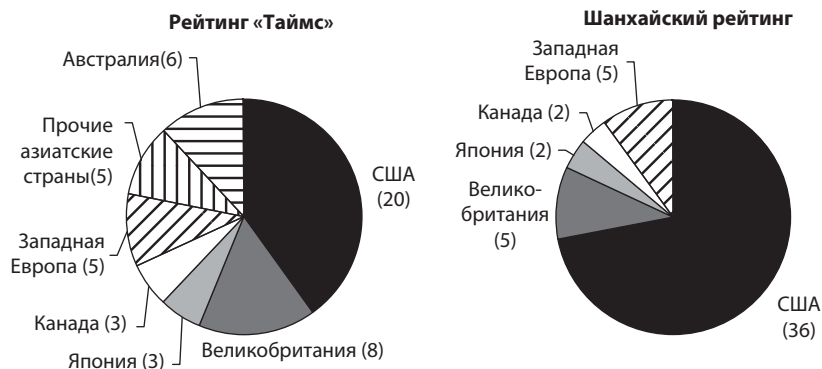
Несмотря на серьезные методологические ограничения любой процедуры ранжирования (Salmu and Saroyan, 2007), университеты мирового класса получают свое признание благодаря высокому качеству подготовки выпускников. Они готовят высококвалифицированных специалистов, которые пользуются большим спросом на рынке труда; проводят исследования на самых передовых рубежах науки, публикуемые в лучших научных изданиях, а те из них, которые ориентированы на научно – техническую деятельность, вносят свой вклад в технологические инновации через патенты и лицензии.

Большинство университетов, признанных вузами мирового класса, сосредоточены в небольшом количестве стран, преимущественно западных. В Шанхайском рейтинге лишь Токийский университет выделяется из общего количества американских и британских вузов, входящих в число двадцати лучших университетов. Если рассмотреть 30–50 университетов, которые по шанхайскому рейтингу считаются лучшими в мире, то все они сконцентрированы в восьми североамериканских и западноевропейских странах, и Япония здесь является единственным исключением. В рейтинге «Таймс» список стран, в которых находятся 50 лучших университетов (11 стран), несколько шире. Кроме привычных североамериканских и западноевропейских стран в него входят Гонконг (Китай), Новая Зеландия и Сингапур (Рис.1).

**Таблица 1. Двадцать лучших университетов мира по результатам международных рейтингов 2008 г.**

Место	Рейтинг «Таймс»	Место	Шанхайский рейтинг
1	Гарвардский университет	1	Гарвардский университет
2	Йельский университет	2	Стэндфордский университет
3	Кембриджский университет	3	Калифорнийский университет, Беркли
4	Оксфордский университет	4	Кембриджский университет
5	Калифорнийский технологический институт	5	Массачусетский технологический институт (MIT)
6	Лондонский империял-колледж	6	Калифорнийский технологический институт
7	Лондонская школа экономики и политологии	7	Колумбийский университет
8	Чикагский университет	8	Принстонский университет
9	Массачусетский технологический институт (MIT)	9	Чикагский университет
10	Колумбийский университет	10	Оксфордский университет
11	Пенсильванский университет	11	Йельский университет
12	Принстонский университет	12	Корнельский университет
13	Университет Дьюка	13	Калифорнийский университет, Лос-Анджелес
14	Университет Джонса Хопкинса	14	Калифорнийский университет, Сан-Диего
15	Корнельский университет	15	Пенсильванский университет
16	Австралийский национальный университет	16	Вашингтонский университет, Сиэтл
17	Стэндфордский университет	17	Висконсинский университет, Медисон
18	Мичиганский университет	18	Калифорнийский университет, Сан-Франциско
19	Токийский университет	19	Токийский университет
20	Университет Мак Гилла	20	Университет Джонса Хопкинса

Источники: THES 2008, SJTU 2008

**Рисунок 1. Географическое распределение университетов мирового класса (50 лучших в 2008г.)**

Источники: THES 2008; SJTU 2008.

Некоторым ученым, которые пытались объяснить, чем отличаются университеты мирового класса от обычных, удалось выявить ряд их базовых характерных особенностей: высококвалифицированный преподавательский состав, выдающиеся результаты научных исследований, качественное преподавание, большие объемы финансирования из государственных и негосударственных источников, наличие высокоодаренных студентов, в том числе и зарубежных; академическая свобода, четко определенные структуры управления и хорошо оснащенные помещения для учебного процесса, проведения научных исследований, административной работы и (зачастую) социальной и общественной жизни студентов. (Altbach, 2004; Khoo и др., 2005; Niland, 2000, 2007). По результатам последних исследований, проведенных совместно университетами Великобритании и Китая, данный список был дополнен и другими ключевыми характеристиками. (Alden and Lin, 2004). Этот перечень охватывает широкий круг параметров от международной репутации вуза до таких более абстрактных понятий, трудно поддающихся объективной оценке, как вклад университета в развитие общества.

Пытаясь предложить более четкое определение университета мирового класса, данная книга приходит к выводу, что в основе выдающихся результатов этих вузов (высокая репутация выпускников, современные научные исследования и их внедрение) лежат три взаимно дополняющих друг друга фактора. Это: (а) **высокая концентрация талантов** (преподавателей и студентов), (б) **изобилие ресурсов** для создания благоприятных условий обучения и проведения опережающих научных исследований и (с) **структура управления вузом**, которая содействует развитию стратегического видения, инновациям и гибкости, позволяющая вузу принимать решения и управлять ресурсами без бюрократических преград (Рис 2).

## Пути к трансформации

Рассматривая пути создания новых университетов мирового класса, следует учитывать два взаимно дополняющих друг друга фактора. Первый носит внешний характер – это роль правительства на национальном, региональном и местном уровне и ресурсы, привлекаемые для повышения статуса университета. Второй фактор - внутренний. Это внедрение возможностей самих университетов, те необходимые процессы изменений и шаги, которые требуется сделать по пути к созданию учебных заведений мирового класса.

## Роль государства

В прошлом роль государства в формировании университета мирового класса не являлась решающим фактором. История университетов, принадлежащих к Лиге Плюща в Соединенных Штатах, показывает, что они добились выдающихся успехов, прежде всего, в результате увеличения

собственных ресурсов, а не вмешательства государства. Подобным же образом Оксфорд и Кембридж веками совершенствовались самостоятельно, объем государственного финансирования с годами менялся, но неизменной оставалась значительная автономия вузов во всех сферах деятельности и особенно, что касалось управления, определения миссии и путей развития университета. Сегодня вряд ли можно ожидать, что университет мирового класса может быть создан без содействия общества и прямой финансовой поддержки государства. Создание условий для проведения современных научных исследований требует больших капиталовложений.

Международный опыт позволяет выявить три основных стратегии, которые содействуют созданию университетов мирового класса:

- Правительство может выбрать несколько из существующих вузов, имеющих потенциал для превращения их в передовые учебные заведения и оказать им существенную поддержку (отбор победителей).

**Рисунок 2. Характеристики университета мирового класса: сочетание ключевых факторов**



- Правительство может стимулировать существующие вузы к слиянию и трансформации в новый университет, который мог бы обеспечить синергизм присущий учреждению мирового класса (формула гибрида);
- Правительство создает новый университет мирового класса с нуля (подход «чистой доски»).

В Таблице 2 обобщены «за» и «против» каждого из трех подходов. Следует отметить, что эти подходы не являются взаимоисключающими,

**Таблица 2. Преимущества и недостатки различных стратегических подходов к созданию университетов мирового класса**

<i>Условия</i>	<i>Подход</i>		
	<i>Модернизация существующих университетов</i>	<i>Слияние существующих университетов</i>	<i>Создание новых университетов</i>
Способность привлекать таланты	Трудности в обновлении штата ППС и изменения бренда для привлечения способных студентов	Возможность смены руководства и привлечения новых штатных сотрудников. Возможное сопротивление со стороны прежнего персонала.	Возможность выбора самых лучших (преподавателей и студентов). Трудности привлечения талантливых студентов в незнакомый вуз. Необходимость создавать академические и научные традиции
Затраты	Менее обременительные	Нейтральные	Более обременительные
Управление	Трудно изменить сложившийся стереотип управления	Большая вероятность получения другого правового статуса по сравнению с существующими вузами	Возможность создать адекватную структуру управления и систему стимулирования
Институциональная культура	Трудности в трансформации структуры изнутри	Возможные трудности при создании нового «лица» на основе отдельных институциональных культур	Возможность создать культуру превосходства
Управление изменениями	Консультации по основным вопросам и связь со всеми заинтересованными сторонами	«Нормативный подход» ко всем заинтересованным сторонам, чтобы ознакомить их с ожидаемыми нормами и институциональной культурой	Подход «адаптации к окружающей среде», чтобы новый вуз вписался в среду и сформировал имидж на рынке образовательных услуг

*Источник:* Created by Jamil Salmi.

и каждая страна может разработать стратегию создания университета мирового класса на основе сочетания данных моделей.

### ***Стратегия на институциональном уровне***

Создание университета мирового класса требует, прежде всего, сильного руководства, ясного видения миссии и целей вуза, точно сформулированного стратегического плана, чтобы обратить это видение на конкретные цели и программы. Университеты, нацеленные на достижение лучших результатов, объективно оценивают свои сильные и слабые стороны, возможности роста, разрабатывают и реализуют планы совершенствования деятельности, и все это ведет к заметному улучшению качества. И, напротив, вузы, удовлетворенные результатами своей работы, благодушно настроенные, утрачивают честолюбивый настрой и продолжают работать по инерции, не думая о будущем, в результате чего все больше отстают от своих конкурентов в стране и на международном уровне.

### ***Заключительный перечень вопросов***

И государствам, и вузам в поисках руководства к созданию университетов мирового класса следует ответить на несколько ключевых вопросов:

- Зачем данной стране нужен университет мирового класса? Какова будет экономическая отдача от его создания? Не будет ли разумнее вложить средства в уже существующие вузы?
- Ваше представление о новом университете. Какую нишу он займет?
- Сколько университетов мирового класса целесообразно создать для страны и какое финансирование из государственного бюджета возможно?
- Какой стратегии следует придерживаться, исходя из конкретных условий страны: развитие уже существующих университетов, их слияние или создание новых вузов?
- Какими критериями необходимо руководствоваться при выборе первых двух подходов?
- Какие связи и координация возможны между новым (новыми) и уже существующими вузами?
- Как будут финансироваться преобразования? Какую долю расходов покроет государственный бюджет? Какие затраты может взять на себя частный сектор? Какие методы стимулирования могут быть предложены (например, выделение государством земли, налоговые льготы)?
- Какие меры может предпринять государство, чтобы содействовать преобразованиям и поддерживать адекватную структуру управления новым университетом? Какая степень автономии и формы отчетности будут подходящими?
- Какова роль правительства в этом процессе?
- Как может вуз создать эффективную команду менеджеров?

- Каковы видение, миссия и специфические цели, которых стремится достичь новый вуз?
- В каких направлениях он будет добиваться превосходства в области преподавания и научных исследованиях?
- Из какой целевой группы будет производиться набор студентов?
- Какие цели ставит перед собой университет в плане международных связей (для преподавателей, студентов, учебных планов и программ и т. д.)?
- Какова предположительная стоимость предлагаемых качественных изменений и каким образом собираются их финансировать?
- Как измерить успех этого дела? Какие системы мониторинга, показатели конечного результата и механизмы отчетности следует использовать?

### **Участие Всемирного банка**

В секторе третичного образования работа Всемирного банка с правительствами стран с развивающейся и транзитной экономикой фокусируется, в значительной степени, на вопросах реформирования всей системы. Помощь банка осуществляется в виде комбинации консультаций в области выработки стратегии, анализа, технической помощи и финансовой поддержки посредством займов и кредитов. Все это делается для того, чтобы содействовать реформам в области третичного образования на протяжении всего пути от разработки идей до их практического воплощения.

В последние годы все большее количество стран обращалось к Всемирному банку с просьбой помочь в определении тех основных препятствий, которые мешают их университетам вырасти до уровня мирового класса и тех преобразований, которые могут привести к намеченной цели. В ответ на эти обращения Всемирный банк счел необходимым рассмотреть вопрос о том, как размежевать поддержку отдельных вузов и традиционный системный подход к процессу инноваций и реформ. Накопленный к настоящему времени опыт показывает, что достижение этой цели возможно с помощью трех взаимно дополняющих способов, которые в разных странах могут с учетом местных особенностей принимать самые разнообразные сочетания и конфигурации:

- техническая помощь для оказания содействия в (а) определении возможных и доступных вариантов; (б) оценке необходимого количества элитных университетов и получения надлежащей финансовой поддержки путем налива существующих и прогнозируемых финансовых средств; (с) определении в каждом конкретном случае специфической миссии и ниши данного учебного заведения; (д) разработке координации с остальной системой третичного образования, чтобы избежать дисбаланса в распределении ресурсов;



- помощь и посредничество новым элитным вузам в контактах с зарубежными вузами и наработке соответствующего опыта посредством участия в международных семинарах и учебно – ознакомительных поездках. К таким формам работы относятся и установление долгосрочных связей с зарубежными вузами – партнерами, которые предусматривают методическую и техническую помощь в годы становления нового вуза или период преобразования уже существующего учебного заведения в университет мирового класса. Всемирный банк может также содействовать политике диалога между различными сторонами и партнерами, заинтересованными в том, чтобы оказать поддержку новому учебному заведению.
- финансовая поддержка для проведения предварительной оценки стоимости всех затрат от составления проекта до создания такого учебного заведения.

В странах, в которых уже создана положительная законодательная основа и общая атмосфера содействия развитию частного третичного образования, в дополнение к финансовой поддержке Всемирного банка используются также займы и гарантии Международной финансовой корпорации (IFC). Единственным условием для этого является то, что целевой университет или университеты создавались или преобразовывались на основе государственного и частного партнерства. Безусловно, очень важно использовать все эти варианты, исходя из конкретных условий каждой отдельной страны.

Странам с высоким и средним уровнем дохода вряд ли понадобится финансовая помощь, скорее всего им нужны консультации, а сравнительное преимущество Всемирного банка и состоит в том, что им накоплен богатый международный опыт и знания. Данные консультации и помощь могли бы быть оказаны на основе платных услуг.

## **Выводы**

Университеты, занимающие первые места в рейтинговых списках, – это вузы, которые вносят значительный вклад в распространение знаний через научные исследования, преподавание по новейшим учебным планам и педагогическим методам в условиях, благоприятствующих данным процессам. Научные исследования при этом становятся неотъемлемым компонентом учебного процесса, а выпускники добиваются успехов как в течение обучения, так и (что более важно) после окончания вуза.

Нет никакого универсального рецепта или магической формулы для «производства» университета мирового класса. Национальные контексты и институциональные модели многовариантны. Каждая страна сама

должна выбрать из разнообразных возможных подходов ту стратегию, которая гармонично вписывается в ее возможности и ресурсы. Мировой опыт уже дал примеры того, какими ключевыми характеристиками должен обладать элитный вуз – это высокая концентрация талантов, изобилие ресурсов и гибкое управление. Есть и успешный опыт – от совершенствования или слияния уже существующих до создания совершенно новых университетов.

Более того, трансформация университетской системы не может быть изолирована от других аспектов развития страны. Перспективная стратегия создания университета мирового класса и ее реализация должны быть скоординированы с (а) общей стратегией экономического и социального развития страны, (b) текущими изменениями и планируемыми реформами на более низком уровне системы образования и (с) планами развития других типов организаций третичного образования, чтобы создать интегрированную систему образовательных, исследовательских учреждений ориентированных на современные технологии.

Следует отметить, что хотя университеты мирового класса зачастую приравниваются к лучшим исследовательским университетам, имеются также учреждения третичного образования мирового класса, которые не проводят научных исследований и не являются университетами в строгом смысле этого слова. Поэтому странам, приступающим к решению задачи создания университетов мирового класса, следует учитывать необходимость существования и превосходных альтернативных вузов, которые должны удовлетворять самые широкие запросы общества в образовании и обучении. Растущий интерес к измерению результатов обучения на уровне третичного образования, дискуссии по этому поводу – это свидетельство признания того, что превосходство – это не просто достижение выдающихся результатов выдающимися студентами, но, очевидно, и дополнительные знания, которые предоставил вуз, отвечая на специфические потребности в обучении отдельных студентов, а они из года в год становятся все разнообразнее.

И, наконец, все процессы давления или инерции, которые скрываются за движением к созданию университетов мирового класса, должны рассматриваться в правильном контексте, чтобы избежать ненужной драматизации ценности и значения университетов мирового класса, диспропорции распределения ресурсов внутри национальной системы третичного образования. Даже в глобальной экономике знаний, в которой каждая страна, независимо от того, какая она, индустриальная или развивающаяся, стремится увеличить свою долю экономического пирога, ажиотаж вокруг создания университетов мирового класса намного превышает реальные нужды и возможности многих систем, которые не могут извлечь пользу от столь продвинутого уровня в образовании и науке, по крайней мере, в ближайшем будущем.

Как и в любой индустрии услуг, не каждой стране нужны университеты мирового класса, по крайней мере, пока не будут удовлетворены более фундаментальные потребности в третичном образовании. Исследовательские вузы мирового класса требуют огромных финансовых затрат, концентрации исключительно талантливого человеческого капитала и управления, которое содействует превосходному образованию и научным исследованиям. Многие страны, несомненно, выиграли бы, если бы с самого начала были нацелены на совершенствование лучших национальных университетов, взяв за образец те университеты, которые создавались в США в 19 веке на землях, предоставленных государством, или политехнические университеты Германии и Канады. Такие вузы придали бы особое значение удовлетворению потребностей в обучении и подготовке специалистов для своего региона с учетом его экономики. Именно они могли бы внести значительно больший вклад в устойчивое социально-экономическое развитие своего края чем те, которые стремятся к мировому признанию. Тем не менее, неизбежно, что все вузы будут участвовать в рейтингах, результаты их работы будут подвергаться сравнению, и те исследовательские университеты, которые займут в рейтинговых списках более высокую позицию, получат признание как университеты мирового класса.

## ГЛАВА 1

# Что значит быть университетом мирового класса?

В прошлом десятилетии термин «университет мирового класса» стал захватывающей фразой, которая ассоциируется не только с высоким качеством учебной и научно-исследовательской деятельности в области третичного образования, но и, что более важно, является синонимом высокого потенциала высшего образования для успешной конкуренции на мировом рынке образовательных услуг через приобретение и создание опережающих знаний. Сейчас студенты стремятся поступить в самые лучшие учебные заведения из тех, за которые они смогут заплатить, зачастую даже не в своей стране. Правительства заинтересованы в получении максимальной прибыли от своих инвестиций в университеты, поэтому их признание на мировом уровне приобретает все большее значение для вузов во всем мире. (Williams and Van Dyke, 2007). Однако парадоксальность понятия «университета мирового класса» по точному и меткому определению Альтбаха, состоит в том, что «все хотят создать такой университет, но никто не знает, что это такое, и никто не знает, как это получить» (Altbach, 2004).

Вуз не может заявить о своей принадлежности к эксклюзивной группе университетов мирового класса путем самодекларации. Статус элитного вуза требует подтверждения со стороны внешнего мира на основе международного признания. До недавнего времени процесс получения такого статуса был достаточно субъективным и опирался, главным образом, на репутацию вуза. Например, университеты Лиги Плюща в США, такие как Гарвардский, Йельский или Колумбийский университеты; Оксфорд

и Кембридж в Великобритании и Токийский университет традиционно относятся к эксклюзивной группе элитных университетов, но до последнего времени не было никаких прямых и объективных оценок для обоснования их высокого статуса в области подготовки специалистов, научно-исследовательской работы и внедрения новых технологий. Даже более высокие заработные платы выпускников данных университетов нельзя рассматривать как объективный показатель подлинной ценности их образования.

Однако за последние годы появились более объективные, основанные на строгой системе способы определения и классификации университетов мирового класса (ИИЕР, 2007). Хотя большинство из наиболее известных методик предназначены для использования ранжирования вузов внутри одной страны, были и попытки создания международных рейтингов. Двумя наиболее полными международными или глобальными рейтингами, основанными на бенчмаркинге вузов разных стран, являются Рейтинг университетов мира, подготовленный «Таймс» в Приложении по высшему образованию (THES) при участии QS (Quacquarell: Symonds Ltd) и Академический рейтинг университетов мира Шанхайского университета Цзяо Тун (SJTU). В третий международный рейтинг, составленный Webometrics в лаборатории Cybermetrics (подразделении Национального Совета по исследованиям, главного государственного органа в Испании, обеспечивающего координацию научных исследований) включены 4 000 учебных заведений третичного образования по всему миру. По пятибалльной шкале в нем оцениваются различные аспекты деятельности вузов, однако основным критерием для оценки вузов служит частота ссылок на них в Интернете.

Чтобы сравнить международный статус вузов в рейтинговых таблицах, используются как объективные, так и субъективные данные, предоставленные самими университетами, и получаемые в результате опросов общественности. «Таймс» отбирает для своего рейтинга 200 лучших университетов мира. Первый рейтинг представлен в 2004 г. Основным критерием для оценки является международная репутация, которая складывается из субъективных факторов, таких, как мнение коллег и работодателей, у которых работают выпускники данного вуза и количественных показателей, включающих количество иностранных студентов и преподавателей. Учитывается и количество ссылок на работы того или иного преподавателя в научных журналах.

Шанхайский рейтинг составляется с 2003 г. В нем применяется методология, которая преимущественно ориентирована на более объективные показатели: академическую и научно-исследовательскую деятельность профессорско-преподавательского состава, сотрудников и выпускников. Оценивается количество публикаций, ссылок на научные труды и престижные международные награды (такие, как Нобелевская премия или

**Таблица 1.1. Двадцать лучших университетов мира по результатам международных рейтингов 2008 г.**

Место	Рейтинг «Таймс»	Место	Шанхайский рейтинг
1	Гарвардский университет	1	Гарвардский университет
2	Йельский университет	2	Стэндфордский университет
3	Кембриджский университет	3	Калифорнийский университет, Беркли
4	Оксфордский университет	4	Кембриджский университет
5	Калифорнийский технологический институт	5	Массачусетский технологический институт (MIT)
6	Лондонский Империял – колледж	6	Калифорнийский технологический институт
7	Лондонская школа экономики и политологии	7	Колумбийский университет
8	Чикагский университет	8	Принстонский университет
9	Массачусетский технологический институт (MIT)	9	Чикагский университет
10	Колумбийский университет	10	Оксфордский университет
11	Пенсильванский университет	11	Йельский университет
12	Принстонский университет	12	Корнельский университет
13	Университет Дьюка	13	Калифорнийский университет, Лос-Анджелес
14	Университет Джонса Хопкинса	14	Калифорнийский университет, Сан-Диего
15	Корнельский университет	15	Пенсильванский университет
16	Австралийский национальный университет	16	Вашингтонский университет, Сиэтл
17	Стэндфордский университет	17	Висконсинсинский университет, Медисон
18	Мичиганский университет	18	Калифорнийский университет, Сан-Франциско
19	Токийский университет	19	Токийский университет
20	Университет Мак Гилла	20	Университет Джонса Хопкинса

Источники: THES 2008, SJTU 2008.

Филдсовская медаль). Шанхайский рейтинг несколько по-другому представляет список лучших университетов. Сначала идут первые 100 вузов. Оставшиеся 400 университетов сгруппированы приблизительно по 50 и 100 (101–152; 153–202; 203–300 и т.д.) в алфавитном порядке. Детальные критерии оценки в каждом из трех мировых рейтингов представлены в Приложении А. В Таблице 1.1 приводятся рейтинги лучших университетов, составленные «Таймс» и Шанхайским университетом в 2008 г.

Несмотря на серьезные методологические ограничения любого рейтинга, которые перечислены во Вставке 1.1, учебные заведения признаются университетами мирового класса по выдающимся результатам качества деятельности. Они готовят специалистов высокой квалификации, конкурентоспособных на рынке труда; они проводят самые актуальные научные исследования, результаты которых публикуются в престижных

**Вставка 1.1****Понимание и использование рейтингов в поисках совершенствования**

Если такие понятия, как «дефицит», «престиж», и демонстрация доступа к «самому лучшему» все больше становятся определяющими при покупке таких товаров, как машины, дамские сумочки и джинсы, то и потребители образовательных услуг взыскательны к показателям, которые позволяют им идентифицировать лучшие учебные заведения. Стремясь предоставить им престижное образование, образование «класса люкс», страны пытаются создать университеты «мирового класса», которые возглавят развитие национальной экономики, основанной на знаниях. Поскольку рейтинговые списки приобретают все большее значение, вузы сейчас занимаются инновациями и инвестируют в свое развитие, учитывая показатели, используемые при составлении рейтинга, иногда, возможно, за счет реальных нужд и финансовых возможностей.

Хотя методология ранжирования зачастую вызывает споры и еще не достигла совершенства, рейтинги университетов уже получили широкое распространение и вряд ли исчезнут. Рейтинги работают на самый широкий круг заинтересованных лиц, отвечая на вопрос что же такое «университет мирового класса», поэтому их уже нельзя игнорировать и тем более тем, кто непосредственно заинтересован в определении качества деятельности учреждений третичного образования. Приведенные ниже общие рекомендации разработаны на основе недавнего анализа рейтинговых таблиц. С их помощью государственные должностные лица, руководители и непосредственные пользователи высшего образования могут получить представление о том, как можно определить подлинную ценность образовательных услуг, предлагаемых тем или иным учебным заведением:

- имейте четкое представление о том, какие показатели деятельности вуза учитываются в рейтинге;
- используйте целый ряд показателей и большое количество различных измерений;
- клиентам образовательных услуг следует сравнивать аналогичные учебные программы или вузы;
- вузы могут использовать рейтинги для стратегического планирования и улучшения своего качества;
- правительства могут использовать рейтинги, чтобы стимулировать культуру качества в вузах;
- потребители данных рейтинговых списков могут использовать рейтинги в качестве инструмента, с помощью которого можно информировать студентов, родителей, работодателей и побудить общество к дискуссии для совершенствования высшего образования.

*Источник:* Salmi and Saroyan, 2007

научных изданиях, а вузы с научно-технической ориентацией вносят весомый вклад в развитие новейших технологий и инноваций через патенты и лицензирование своих разработок.

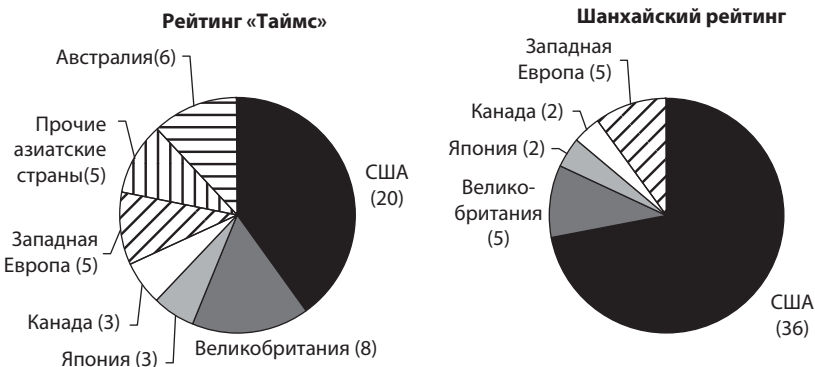
Большинство университетов, признаваемых в настоящее время университетами мирового класса, сконцентрированы в нескольких странах, в основном западных. Токийский университет, который вошел в число 20 лучших вузов по Шанхайскому рейтингу – это единственное учебное заведение, которое находится за пределами США или Великобритании.

С учетом того, что всего в мире, согласно Шанхайскому рейтингу, лишь 30–50 университетов можно отнести к числу элитных, все они представляют небольшую группу восьми североамериканских и западноевропейских стран, Япония является единственным исключением среди них (Приложение В). 50 университетов мирового класса, которые вошли в рейтинговый список, составленный и опубликованный «Таймс», находятся в 11-ти странах мира. Кроме североамериканских и западноевропейских университетов здесь представлены Гонконг (Китай), Новая Зеландия и Сингапур (Приложение С).

На Рисунке 1.1 представлено географическое распределение стран, университеты которых в мировых списках вошли в число пятидесяти лучших.

Некоторым ученым, которые попытались определить какие качества отличают университеты мирового класса от обычных, удалось выделить ряд их базовых характеристик: высокая квалификация профессорско-преподавательского состава; высокие показатели научно-исследовательской работы; качественное обучение; большой объем финансирования из государственных и частных источников; талантливые студенты; наличие обучающихся из-за рубежа; академическая свобода; четкое распределение

**Рисунок 1.1. Географическое распределение университетов мирового класса (50 лучших в 2008 г.)**



Источник: THES 2008, SJTU 2008.



функций и автономность управленческих структур, гибкость в принятии решений; превосходно оборудованные помещения для обучения, проведения научных исследований, административной работы и зачастую, общественной и социальной деятельности студентов (Altbach, 2004; Khoon и др., 2005; Niland, 2000, 2007). В результате недавних совместных исследований проведенных учеными британских и китайских университетов (Alden and Lin, 2004) по этой теме, список ключевых характеристик элитных вузов был дополнен. Кроме международной репутации вуза в нем появились более абстрактные понятия, такие, как вклад университета в общественное развитие, хотя очень трудно найти объективные инструменты для оценки подобных показателей (Приложение D).

В данной книге делается попытка предложить собственное определение университета мирового класса. Высокие показатели этих вузов (конкурентоспособные выпускники, передовые научные исследования и внедрение новейших технологий) можно отнести на счет трех взаимодополняющих факторов, которые характерны для лучших университетов: (а) высокая концентрация талантов (как преподавателей, так и студентов); (б) изобилие ресурсов для создания творческой атмосферы и проведения опережающих научных исследований; (с) гибкая структура управления, которая заинтересована в инновациях и поощряет стратегическое видение, что дает возможность принимать решения и управлять ресурсами без излишних бюрократических проволочек.

## **Концентрация талантов**

Первое и, вероятно, определяющее свойство превосходства – это наличие критической массы лучших студентов и выдающихся преподавателей. Университеты мирового класса способны отобрать лучших студентов и привлечь наиболее квалифицированных преподавателей и исследователей.

Для науки чрезвычайно важно быть в хорошем университете, т.е. таком, где самые современные исследования проводятся в первоклассно оборудованных лабораториях самыми известными учеными. Джордж Стиглер описывает это как процесс нарастания снежного кома, когда один выдающийся ученый получает финансирование на свои прорывные исследования, привлекает к ним своих коллег, затем лучших студентов – пока не сформируется та критическая масса, которая неудержимо влечет к себе любого молодого ученого, только начинающего научную карьеру.

Mihaly Csikszentmihalyi (1997)

Именно это всегда отличало университеты Лиги Плюща в Соединенных Штатах Америки или Оксфорд и Кембридж в Великобритании. Именно

это характерно и для новых университетов мирового класса, таких, как Национальный университет Сингапура (NUS) или университет Цинхуа в Китае.

Пекинский университет Цинхуа объявил в прошлом месяце о том, что собирается увеличить количество грантов в этом году. Студенты с высокими показателями, победители конкурсов из каждой провинции и призеры международных студенческих академических конкурсов могут получить гранты до 40 000 юаней (5700 долл. США), что более чем в два раза превышает сумму прошлого года.

*Университетские всемирные новости (UWN) (2008a).*

Важным фактором в этой связи становится привилегия, которая предоставляется таким университетам – самостоятельно проводить процедуру отбора студентов с самыми высокими академическими показателями. Например, самый лучший вуз Китая, Пекинский университет, каждый год принимает 50 лучших абитуриентов из каждой провинции. Гарвардский университет, Калифорнийский технологический институт, Массачусетский технологический институт (MIT) и Йельский университет в США строже подходят к отбору студентов и принимают абитуриентов с самыми высокими показателями теста на проверку академических способностей (SAT).

Одним из следствий данного наблюдения является то, что в учебных заведениях третичного образования в странах с ограниченной внутренней мобильностью студентов и преподавателей существует опасность академической замкнутости. И действительно, те университеты, которые принимают в магистратуру исключительно своих выпускников, и формируют преподавательский состав в основном из бывших выпускников, вряд ли будут на острие интеллектуального развития. Исследования, проведенные в европейских университетах в 2007 г., выявили прямую корреляцию между политикой найма, подбором преподавателей и результатами научно-исследовательской деятельности вуза: университеты с самым высоким процентом эндогамии (наличием среди преподавателей большого числа выпускников данного вуза) имели самые низкие показатели в области научных исследований (Aghion и др., 2008).

Непросто поддерживать атмосферу высокой избирательности в вузах с быстро растущим студенческим контингентом, когда принимаются практически все желающие. Огромный размер ведущих университетов латиноамериканских стран, таких как в Мексике или Аргентине: в Автономном национальном университете Мексики (UNAM) обучается 190 418 студентов, а университете Буэнос-Айреса (UBA) – 279 306 человек; это, безусловно, главная причина того, что данные университеты не смогли войти в лигу лучших даже при наличии нескольких превосход-

ных подразделений и исследовательских центров, которые, несомненно, заслуживают звания «мирового класса». С другой стороны, Пекинский университет вплоть до 2000 г. никогда не принимал более 20 тыс. студентов. Сейчас общее количество обучающихся в этом вузе составляет не более 30 000.

Университеты мирового уровня склонны к тщательному отбору магистрантов (как показано в Таблице 1.2.), который отражается на повышении уровня результатов исследований, поскольку магистранты принимают непосредственное участие в научно-исследовательской работе своих учебных заведений.

Международный компонент все больше выходит на первый план при определении элитных учебных заведений (Вставка 1.2). И рейтинговый список «Таймс», и рейтинг университетов мира, проведенный в 2006 г. «Newsweek», был выстроен в пользу университетов с сильными международными связями. В большинстве случаев университеты мирового класса не ограничивались студентами и преподавателями исключительно своей страны. Это позволяло данным вузам привлечь наиболее талантливых людей из различных стран, которые приносили с собой новые идеи и подходы. В Гарвардском университете, например, 19% студентов-иностранцев, в Стэнфордском университете – 21%, в Колумбийском университете 23%. В Кембридже 18% обучающихся не являются жителями Великобритании или стран Европейского союза (EU). В университетах США, которые занимают высокие места в мировых рейтингах, значительную долю преподавателей составляют иностранцы. Например, в Гарварде доля преподавателей из зарубежных стран, включая преподавателей медицинских наук, составляет приблизительно 30%. Подобным образом доля иностранных преподавателей в Оксфорде и Кембридже составляет соответственно 36 и 33%. И лишь 7% всех ученых во Франции являются иностранцами. Безусловно, только самые лучшие университеты мира принимают огромное число иностранных студентов и нанимают преподавателей, отбирая наиболее талантливых.

Новые модели генерирования и передачи знаний, отраженные в новаторской работе Гиббонса и других (1994) о переходе на проблемноцентричный способ производства знаний, характеризуются все возрастающим значением международных связей в области обмена знаниями. В этой связи тот факт, что университеты мирового класса с успехом привлекают разнообразный национальный и международный кадровый потенциал, говорит о вероятной максимизации возможностей этих вузов войти в международную систему обмена знаниями.

## **Изобилие ресурсов**

Высокая степень обеспеченности ресурсами является вторым фактором, характеризующим большинство университетов мирового класса,

**Таблица 1.2. Удельный вес студентов, обучающихся в магистратуре, в избранных университетах**

Университет	Студенты		Доля студентов, обучающихся в магистратуре, в %
	бакалавриата	Магистранты	
Гарвард <sup>а</sup>	7 002	10 094	59
Стэнфорд <sup>б</sup>	6 442	11 325	64
MIT <sup>с</sup>	4 066	6 140	60
Оксфорд <sup>д</sup>	11 106	6 601	37
Кембридж <sup>е</sup>	12 284	6 649	35
Лондонская школа экономики и политологии <sup>ф</sup>	4 254	4 386	51
Пекин <sup>г</sup>	14 662	16 666	53
Токио <sup>h</sup>	15 466	12 676	45

а. 2005-06 [http://vpfweb.harvard.edu/budget/factbook/current\\_facts/2006OnlineFactBook.pdf](http://vpfweb.harvard.edu/budget/factbook/current_facts/2006OnlineFactBook.pdf).

б. 2006-07 <http://www.stanford.edu/home/statistics/#enrollment>.

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

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

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

ф. Kahn and Malingre 2007.

г. 2006-07 Beijing University Admission Office.

h. 2004 [http://www.u-tokyo.ac.jp/stu04/e08\\_02\\_ehtml](http://www.u-tokyo.ac.jp/stu04/e08_02_ehtml).

### Вставка 1.2

#### Лучшие из двух миров в Оксфордском университете

Оксфордский университет предложил первому проректору Йельского университета профессору Эндрю Гамильтону стать следующим вице- канцлером Оксфорда. Если ученые мужи университета одобряют это назначение, то Гамильтон сменит нынешнего вице-канцлера Джона Худа, который заканчивает свое пятилетнее пребывание на этом посту.

Он один из немногих профессоров, которым доведется возглавлять Оксфорд, не будучи выпускником этого учебного заведения, и только второй (после Худа, который и сам приехал из Новой Зеландии), приглашенный из другой страны.

Его назначение состоялось после того, как в прошлом месяце Оксфорд объявил кампанию по сбору средств на сумму в 1,25 млрд фунтов стерлингов (или 2,5 млрд долл. США), чтобы привлечь в число преподавателей самых признанных ученых мира. Гамильтон, несомненно, относится к их числу.

Канцлер Оксфорда Лорд Паттен, возглавляющий конкурсный комитет, сказал, что в Гамильтоне замечательно сочетаются блестящие способности ученого и признанные навыки академического руководителя. «Мы сделали исключительно правильный выбор, поскольку ему предстоит руководить и направлять нас во втором десятилетии 21 века».

*Источник:* UWN 2008.

поскольку содержание современного комплекса, в котором проводятся интенсивные научные исследования, является непростым делом и требует огромных затрат. Такие университеты имеют четыре основных источника финансирования: финансирование текущих расходов и научных исследований из государственного бюджета, доходы от научных исследований, проводимых на договорной основе для государственных и частных компаний, доходы от средств, передаваемых в дар университетам, и плата за обучение.

В Западной Европе государственные средства являются основным источником финансирования академической и научной деятельности вузов. В то же время ведущие университеты Великобритании получают финансовую поддержку от частных благотворительных фондов, а в последние годы ввели высокую плату за обучение. В Азии Национальный университет Сингапура, который в 2006 г. стал частной корпорацией, добился больших успехов, создав значительный фонд из привлеченного капитала, и собрал за счет эффективного сбора пожертвований 774 млн долл. США. Сейчас он богаче любого британского университета, за исключением Кембриджа и Оксфорда. Соединенные Штаты и в меньшей степени Канада имеют немало процветающих частных исследовательских университетов.

Прочная финансовая основа лучших американских университетов складывается из двух факторов. Во-первых, большие объемы привлеченного частного капитала (Таблица 1.3) обеспечивают финансовую стабильность, комфорт и возможность сосредоточиться на среднесрочных и долгосрочных институциональных приоритетах. В среднем на одного студента в самых состоятельных частных вузах США ежегодно приходится более 40 тыс. долл. США за счет привлеченного частного капитала. В Канаде эта сумма составляет лишь 1 тыс. долл. США (Usher and Savino, 2006).

В отличие от многих европейских вузов, представленные университеты США не зависят от бюджетного финансирования или от прихотей переменчивых политических приоритетов. Чем выше престиж элитных университетов, тем больше пожертвований они привлекают. Положительную корреляцию между рейтингом университета и размером привлекаемых средств показало исследование, проведенное в 1999 г. Монксом и Эренбергом (Monks and Ehrenberg, 1999).

Во-вторых, финансовая основа американских университетов формируется благодаря успешной конкуренции их профессорско-преподавательского состава за государственное финансирование научно-исследовательской деятельности. Около двух третей финансирования науки в ведущих вузах США приходится на государственные источники. Университеты Канады, занимающие первые места в международных рейтингах, лидируют и по доходам от научно-исследовательской деятельности (Salmi and Saroyan, 2007).

**Таблица 1.3. Сравнение объемов привлечения частного капитала университетами США и Великобритании**

<i>Вузы США</i>	<i>Привлеченный частный капитал (млн долларов США 2006 г.)</i>	<i>Вузы Великобритании</i>	<i>Привлеченный частный капитал (млн долларов США 2005 г.)</i>
Гарвардский университет	28 916	Кембриджский университет	6 100
Йельский университет	18 031	Оксфордский университет	3 800
Стэнфордский университет	14 085	Эдинбургский университет	3 400
Техасский университет	13 235	Университет Глазго	230
Принстонский университет	13 045	Кингс-колледж Лондон	200

*Источник:* NACUBO 2006.

*Примечание:* 1 доллар США= 0,53 фунта стерлингов.

Сравнительный анализ Шанхайского рейтингового списка американских и западноевропейских университетов подтверждает, что объем затрат на их содержание является основной предпосылкой, определяющей качество их деятельности. Общие расходы на учреждения третичного образования (государственные и частные) составляют в США 3,3% ВВП, а в 25 странах Европейского союза только 1,3%. На обучение одного студента в США тратится около 54 тыс. долл., в то время как в ЕС 13 500 долл. (Aghion и др., 2008). Аналогичным образом среди европейских стран имеются значительные расхождения в финансировании университетов, которые также соответствуют местам, которые занимают вузы в рейтинговых таблицах. Университеты Великобритании и Швейцарии получают относительно хорошее финансирование и в рейтингах мировых университетов занимают более высокие места по сравнению с университетами стран Южной Европы, включая Францию и Германию, занимающими в рейтинговых списках сравнительно скромные места, что связано с относительно низким уровнем их финансирования (Aghion и др., 2007).

Высокая степень доступности ресурсов создает своего рода положительный замкнутый круг, который позволяет заинтересованным вузам привлекать еще больше первоклассных профессоров и ученых, как это делают элитные университеты в США. Результаты ежегодных обследований показывают, что в частных вузах США средняя заработная плата профессоров на 30% больше, чем в государственных. За последние 25 лет разрыв в величине заработной платы в государственных и частных вузах стал еще больше. В 1980 г. средняя зарплата профессора в государственном

университете, имеющего право присвоения степени доктора философии (Ph.D), составляла 91% по сравнению с частным вузом. В настоящее время среднегодовая зарплата составляет 106 500 долл. США в государственном вузе, соответствующая всего лишь 78% от зарплаты в частном университете (*Вестник высшего образования [CHE] 2007*). Неудивительно, что ни один из государственных вузов США не вошел в число двадцати лучших университетов в национальном рейтинге (*U.S. News & World Report, 2009*). Частные университеты, напротив, поощряют талантливых преподавате-

### **Вставка 1.3**

#### **Влияние войны талантов на развитие университета Висконсин**

Джон С. Пивхауз не проработал и года в университете Висконсин Мэдисон в 2001 г., когда его начали переманивать другие университеты. В прошлом году господин Пивхауз решил, что пора серьезно отнестись к такого рода предложениям. После перехода на работу в Чикагский университет его зарплата стала в два раза выше...

Проблема одна – деньги. Не меняющийся уже долгое время бюджет штата вынуждает руководство университета выплачивать зарплату преподавателям намного ниже средней. Когда преподаватели получают предложения со стороны, они узнают, что на новом месте они будут получать на 100% больше, а иногда и более того...

Некоторые люди обеспокоены тем оттоком преподавателей, который наносит ущерб репутации Мэдисона, считавшимся до сих пор одним из лучших государственных вузов. С 2006 по 2007 год университет переместился в рейтинге *U.S. News & World Report* для национальных университетов с 34 на 38 место...

За последние четыре года почти 400 профессоров в Мэдисоне получали приглашение на работу из других вузов. Это в два раза больше, чем за четыре года до этого. Если раньше университету удавалось удержать до 80% преподавателей, получивших подобные предложения, то в прошлом году их доля уменьшилась до 63%...

Обновление профессорско-преподавательского состава требует больших затрат. В университете подсчитали, что, прежде чем профессор начнет получать гранты на научные исследования, пройдет не менее восьми лет. При этом на становление каждого нового профессора независимо от предмета его исследований требуется в среднем 1,2 млн долл. США. Профессор, который остается в Мэдисоне 25 лет после получения права бессрочного пребывания в должности, приносит в среднем около 13 млн долларов в результате научно-исследовательской деятельности. Но университет теряет множество профессоров, не успевая вернуть даже начальные вложения.

*Источник:* Wilson 2008.

лей высокой заработной платой, поэтому самые компетентные преподаватели стремятся получить работу в частном вузе.

Недавно опубликованная статья об университете Висконсин (Вставка 1.3), является документальным свидетельством того, как скудное финансирование в течение ряда лет привело к потере лучших преподавателей, «уведенных» другими вузами и снижению положения университета в национальных рейтинговых списках (CNE, 2008).

В Таблице 1.4 представлена средняя заработная плата ученых из стран Европейского Союза и для сравнения из некоторых других стран. Как можно было ожидать, зарплаты в странах, университеты которых возглавляют рейтинговые списки, высоки, а в странах, вузы которых не представлены в международных рейтингах высших учебных заведений, зарплаты преподавателей самые низкие. Нельзя считать простым совпадением то, что самые современные исследования проводятся в лабораториях, сотрудники которых получают достойную плату. В академической среде поговорка «за что платишь, то и получаешь» точно отображает соотношение между качеством работы и ее оплатой.

В США существует еще больший разрыв между зарплатой ректора частного и государственного вуза (это показано в Таблице 1.5, где сравнивается заработная плата трех наиболее высокооплачиваемых ректоров обоих типов университетов).

Недостаток ресурсов, в свою очередь, негативно сказывается на информационно-технической инфраструктуре вузов. В отличие от ведущих университетов Северной Америки и Восточной Азии такие вузы не имеют достаточного доступа к цифровой инфраструктуре. Недавние исследования, проведенные во Франции, показали необходимость внедрения более продвинутых систем третичного образования, а пока французские университеты почти не присутствуют в рейтингах, составленных Webometrics. По словам министра образования Франции:

«В контексте глобализации высшего образования очевидно, что Франция явно отстает от других западных стран в разработке онлайн-курсов, дистанционного образования. В тот момент, когда владение информационными и коммуникационными технологиями становится элементом, определяющим конкурентоспособность страны, это отставание в области инновационных технологий высшего образования может привести к сдерживанию развития страны в будущем»

Marshall (2008).



**Таблица 1.4. Международный сравнительный анализ средней заработной платы ученых***(Средняя ежегодная зарплата ученых в ЕС 25, ассоциированных странах, Австралии, Китае, Индии, Японии и США, [2006, N=6110, используемая валюта ЕВРО с учетом ППС])*

<i>Страна</i>	<i>Средняя ежегодная зарплата в евро</i>	<i>Корректировочный коэффициент</i>	<i>Средняя ежегодная зарплата в евро с учетом ППС*</i>
Австрия	62 406	103,1	60 530
Бельгия	58 462	104,4	55 998
Кипр	45 039	89,1	50 549
Чешская Республика	19 620	53,1	36 950
Дания	61 355	140,5	43 669
Эстония	11 748	55,8	21 053
Финляндия	44 635	121,8	36 646
Франция	50 879	107,0	47 550
Германия	56 132	105,2	53 358
Греция	25 685	83,3	30 835
Венгрия	15 812	57,1	27 692
Ирландия	60 727	122,3	49 654
Италия	36 201	106,1	34 120
Латвия	10 488	48,6	21 580
Литва	13 851	46,7	29 660
Люксембург	63 865	113,5	56 268
Мальта	28 078	69,6	40 342
Нидерланды	59 103	104,2	56 721
Польша	11 659	54,0	21 591
Португалия	29 001	87,0	33 334
Словакия	9 178	50,2	18 282
Словения	27 756	73,1	37 970
Испания	34 908	89,8	38 873
Швеция	56 053	118,9	47 143
Великобритания	56 048	106,2	52 776
<i>Средняя зарплата в странах ЕС 25</i>	37 948		40 126
Болгария	3 556	36,4	9 770
Хорватия	16 671	61,6	27 063
Исландия	50 803	150,3	33 801
Израиль	42 552	71,4	59 580
Норвегия	58 997	141,1	41 813
Румыния	6 286	46,6	13 489
Швейцария	82 725	138,1	59 902
Турция	16 249	61,9	26 250
<i>Средняя зарплата в ассоциированных странах</i>	34 730		33 959
Австралия (*)	64 150	102,9	62 342
Китай (*)	3 150	22,9	13 755
Индия (*)	9 177	20,3	45 207
Япония	68 872	111,1	61 991
США	60 156	95,8	62 793

**Источник:** ЕС 2007,19.

\*Коэффициент поправки в данных странах – паритет покупательной способности (ППС), публикуемый Всемирным банком. ППС выражает отношение местной валюты к международному доллару.

**Таблица 1.5. Среднегодовая заработная плата наиболее высокооплачиваемых Президентов университетов США, 2005–2006 гг.**

<i>Частные университеты</i>	<i>Среднегодовая зарплата (долл. США)</i>	<i>Государственные университеты</i>	<i>Среднегодовая зарплата (долл. США)</i>
Северо-Восточный университет	2 887 800	Университет Делавера	874 700
Университет Филадельфии	2 557 200	Университет Вирджинии	753 700
Университет Джона Хопкинса	1 938 000	Вашингтонский университет	752 700

*Источник:* CHE 2007.

## Эффективная система управления

Третья характеристика университетов мирового класса связана с общей структурой управления вузами, конкурентоспособной средой и степенью академической и управленческой автономии. Журнал «Economist» (2005), ссылаясь на систему третичного образования в США, называет ее «лучшей в мире». Причиной этого успеха является не только ее финансовая состоятельность, но и ее относительная независимость от государства, дух состязательности, которым пронизаны все ее элементы, ее способность осуществлять учебный процесс и производить продукцию, важную и полезную для общества. В данной статье отмечается, что сама среда и условия работы в университетах способствуют духу свободной конкуренции, формированию ничем не сдерживаемой научной пылкости, критического мышления, инноваций и творчества. Более того, вузы, имеющие полную автономию, становятся более гибкими, так как они не связаны бюрократическими процедурами и навязанными извне стандартами, даже несмотря на то, что им приходится соблюдать процедуры отчетности, предусмотренные законом. Поэтому они могут распоряжаться своими ресурсами и оперативно реагировать на потребности быстро меняющегося глобального рынка.

Сравнительный анализ европейских и американских университетов, о которых упоминалось выше, показал, что наряду с финансированием, управление является основным элементом, определяющим место вуза в рейтинговой таблице. «Европейские университеты страдают от слабого управления, недостатка автономии и неприятия инициатив» (Aghion и др., 2007,1). В вышеупомянутой статье по исследованиям, проводимым в европейских вузах, предполагалось, что качественные исследования напрямую зависят от степени автономии университета, особенно по отношению к распределению денежных средств, возможности нанимать на работу преподавателей и сотрудников, устанавливать для них заработную плату (Aghion и др., 2008). По отношению к составу правления вуза

в отчете отмечается следующее: «иметь в составе правления влиятельных представителей из внешнего мира является необходимым условием для проведения динамичных реформ, когда долгосрочные институциональные интересы следует отстаивать незамедлительно».

Вышеперечисленные элементы автономии необходимы, но недостаточны для создания и развития университета мирового класса. Среди прочих существенных характеристик эффективной структуры управления – лидеры, последовательно проводящие свою политику и способные воодушевить коллектив; понимание стратегии развития вуза, атмосфера успеха и совершенствования; культура постоянных размышлений, организационного обучения и перемен.

В этом контексте интересно рассмотреть примеры Германии и Франции. Несмотря на то, что экономики этих стран считаются одними из самых развитых, их университеты вряд ли можно отнести к элитным вузам. В 2003 г., когда был опубликован первый Шанхайский рейтинг, лучший университет Франции (Парижский университет VI) занял в нем 66 место, а университет номер один Германии (Мюнхенский университет) оказался на 49 месте. В 2008 г. лучшие французские и немецкие вузы заняли соответственно 42 и 55 место.

Бенчмаркинг на основе предложенных выше трех критериев показывает со всей очевидностью, почему университеты этих стран не «засветились» в международных рейтингах. Начнем с того, что студенты, поступающие в вуз, почти не проходят никакого отбора. По закону французским вузам не разрешается быть избирательными. В большинстве случаев единственным условием для поступления в университет является окончание средней школы. Исключением являются лишь инженерные и профессиональные высшие школы (*grandes ecoles*), которые имеют особый статус.

Другим важным фактором является абсолютное отсутствие конкурентной среды. Все университеты получают одинаковое финансирование, что затрудняет, а скорее делает практически невозможным привлечение необходимых ресурсов и создание качественных центров, где будут сконцентрированы самые лучшие ученые. И во Франции, и в Германии расходы на одного обучающегося в системе третичного образования несколько ниже среднего показателя, который приводит Организация Экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и наполовину меньше, чем в университетах США. Когда в конце 2003 г. был опубликован первый Шанхайский рейтинг, в газете «Ле Монд» 24 января 2004 г. появилась статья, озаглавленная «Нищета французских университетов». Президенты университетов и лидеры профсоюзов, отвечая на вопросы журналистов, заявили, что нехватка бюджетных средств и жесткая структура их использования является основной причиной столь плачевного состояния французской системы высшего образования.

И, наконец, в обеих странах университеты являются государственными организациями, поэтому их деятельность ограничена строгими правилами найма на работу государственных служащих и жесткими процедурами контроля. Это означает, в частности, невозможность повышать зарплату преподавателям за более качественную работу или привлекать ученых мирового класса. Невозможно и оснастить исследовательские лаборатории приборами последнего поколения. Например, зарплата у французских преподавателей программ делового администрирования на 20% ниже, чем у их коллег из США (Egide, 2007). Комментируя выдвинутую в 2005 г. инициативу Европейского Союза по созданию Европейского института инновации и технологии (EIT) по образцу Массачусетского технологического института, журнал «Nature» в марте 2008 г. писал:

... само существование концепции создания такого вуза – ее прохождение и выживание в бурном море европейской политики – это прямое обвинение в адрес удушающей национальной бюрократии, которая не дает государственным вузам напрямую сотрудничать с Массачусетским технологическим институтом. Слово «элитный» зачастую обретает негативный оттенок, взаимодействие вузов с предприятиями трактуется как предательство чистой науки. Во многих странах, включая Францию, Германию, Италию, все еще невозможно предложить ведущим ученым участие в международных курсных работах...

И все же Европейский институт инновации и технологии еще может удивить своих критиков. В любом случае, попытки поддержать собственные университеты – это лучший способ подступить к проблемам, которые надеются решить с помощью создания нового вуза.

*Nature* (2008)

Во Франции ситуация усугубляется еще двумя недостатками системы высшего образования. Во-первых, по данным Orivel (2004), к основным причинам неконкурентоспособности французских университетов на международном уровне относится двухуровневая структура системы третичного образования (Вставка 1.4). Лучшие инженерные и высшие профессиональные школы (*grandes ecoles*) набирают лучших студентов с помощью проведения строгих государственных отборочных экзаменов, в то время как в обычные университеты автоматически зачисляется основная масса выпускников средних школ. Поскольку высшие профессиональные школы в большинстве своем являются элитными, ориентированными на работодателя учебными заведениями, то научно-исследовательская деятельность в них весьма ограничена. Поэтому выпускники докторантур исследовательских университетов не принадлежат к группе выпускников, получивших самое лучшее профессиональное образование и квалификацию. Эта практика резко отличается

**Вставка 1.4****Восприятие рейтингов вузов: опыт Франции**

Ежегодно, когда Шанхайский университет Цзяо Тун публикует рейтинг университетов мира, Франция реагирует на него со смешанным чувством негодования и озабоченности. Негодования, потому что французские работники образования жалуются на то, что в этой системе рейтинговой оценки предпочтение отдается «англосаксонским» университетам и не учитывается деление вузов Франции на элитные высшие профессиональные школы и массовые университеты. А озабоченность связана с тем, что ни один из французских вузов не попадает в число 40 лучших вузов мира. Лучшему вузу Франции «Париж – VI» удастся занять лишь 45 место.

*Источник: Economist 2006.*

от наиболее конкурентоспособных университетских систем в США, Великобритании и Японии. Во-вторых, четкое разграничение между научно-исследовательскими институтами, которые являются филиалами Национального центра исследований (CNRS) и научными подразделениями университетов приводит к распылению человеческих и финансовых ресурсов. Сильной стороной университетов мирового класса является то, что исследования обычно интегрируются во все уровни обучения.

**Сочетание факторов успеха**

И в заключение важно подчеркнуть, что комбинация трех факторов, характеризующих университет мирового класса – концентрация талантов, высокий уровень финансирования и эффективное управление – именно это и является их основной отличительной чертой. Динамическое взаимодействие между всеми тремя группами отличает университеты, принадлежащие к элите академического мира (как показано на Рис. 1.2).

Результаты недавнего обследования, проведенного в университетах Европы, подтверждают, что высокая степень финансирования и эффективное управление влияют на общее повышение качества деятельности вуза. Они ясно указывают на то, что лучшие университеты выигрывают от автономии, что, в свою очередь, повышает эффективность затрат и дает весомые результаты в научных исследованиях.

Но основной наш вывод не в том, что чем больше денег или чем больше автономии, тем выше результаты. Чем больше денег, тем больший эффект они дают, но только в сочетании с бюджетной автономией. Или точнее: мы считаем, что право администрации самой принимать решения по расходованию бюджетных средств удваивает эффект отдачи и приводит к выдающимся успехам университетской науки.

Aghion и др. (2008).

**Рисунок 1.2. Характеристики университетов мирового класса: сочетание ключевых факторов**



Источник: Created by Jamil Salmi.

Эффективные структуры управления университетом тоже не работают без привлечения достаточного количества материальных ресурсов и отсутствия возможности привлекать наиболее одаренных ученых. Для создания университета мирового класса, недостаточно просто вкладывать деньги в вуз или быть избирательным при приеме абитуриентов. Это хорошо видно на примере лучшего университета Бразилии Университета Сан-Паулу (USP). По численности населения Бразилия находится на пятом, а по производству ВВП на 10 месте в мире. Это страна входит в число шести крупнейших производителей автомобилей, ей принадлежат компании мирового класса, такие, как Embraer и Aracruz Celulose, но в списке ста лучших университетов мира бразильские университеты отсутствуют.

Как случилось, что USP, самый передовой университет страны, не попал в группу лучших вузов мира по результатам международных рейтингов, несмотря на то, что, несомненно, обладает некоторыми характеристиками университета мирового класса? При создании USP в 1934 г. его основатели и руководители принципиально нанимали на работу только

выдающихся профессоров из всех европейских стран (Schwartzman, 2005). Сегодня этот университет является самым «избирательным» вузом в Бразилии, в нем самое большое количество профессиональных программ, считающихся лучшими, и каждый год университет выпускает больше докторов философии, чем любой американский университет.

В то же время его возможности управлять своими ресурсами ограничены жесткими нормативными предписаниями, распространяющимися на все структуры государственной службы, несмотря на то, что он является богатейшим университетом страны. Все это усугубляется и тем фактом, что в USP как и в других бразильских университетах, дух демократии трактуется своеобразно и принимает образ многочисленных представительных органов (ассамблей). Это сильно затрудняет процесс принятия решений и проведение любых прогрессивных реформ (Durham, 2008). USP очень мало взаимодействует с международным научным сообществом, и только 3% его выпускников не являются гражданами Бразилии. Университет очень сильно ориентирован на внутренний спрос: большинство студентов – жители Сан Паулу, а преподавательский состав в основном сформирован из выпускников USP (это же характерно и для европейских университетов, как отмечалось ранее). Иностранцам запрещено писать докторские диссертации не на португальском языке. Основным недостатком данного вуза является отсутствие амбициозного стратегического видения как на государственном и региональном уровнях, так и на уровне руководства самого университета (Schwartzman, 2005).

Ситуация в американских университетах также свидетельствует о том, что только финансовые ресурсы не гарантируют успехов в академической и научной деятельности. Университеты США, возглавляющие международные рейтинговые списки, имеют неограниченные финансовые ресурсы, однако ряд университетов с тем же уровнем финансирования занимают в этих рейтингах значительно более скромные места (как показано на Таблице 1.6)<sup>1</sup>.

Интересно отметить в том же контексте, что среди пяти университетов США с наиболее высокой оплатой за обучение (Университет Джорджа Вашингтона, Кеньонский колледж, Бакнелловский университет, Вассаровский колледж и Колледж Сары Лоренс) только первый является исследовательским университетом и не представлен в числе 100 лучших вузов в Шанхайском международном рейтинге.

---

1 Важно подчеркнуть в данном анализе влияние факторов институционального контекста. Наличие в вузе преподавателей медицины, бизнеса, юридических наук может оказать влияние на само понятие средней зарплаты, поскольку их зарплата традиционно выше, чем зарплата преподавателей гуманитарных и общенаучных дисциплин. Университет Рокфеллера, в частности, является медицинским вузом, что влияет и на величину средней заработной платы и на показатели при составлении Шанхайского рейтинга, которые выше у вузов с большим набором специальностей.

**Таблица 1.6. Рейтинг университетов, в которых профессора получают наиболее высокую заработную плату**

<i>Университет</i>	<i>Среднегодовая зарплата профессора 2007–2008 гг. (долл. США)</i>	<i>Шанхайский рейтинг</i>
Университет Рокфеллера	191 200	32
Гарвардский университет	184 800	1
Стэнфордский университет	173 700	2
Принстонский университет	172 200	8
Чикагский университет	170 800	9
Йельский университет	165 100	11
Пенсильванский университет	163 300	15
Колумбийский университет	162 500	7
Нью-Йоркский университет	162 400	31
Калифорнийский технологический институт	162 200	6
Северо-Западный университет	153 600	30
Массачусетский технологический институт (MIT)	151 600	5
Вашингтонский университет, Сент – Луис	150 800	29
Бостонский колледж	149 300	Не представлен в списке 100 лучших
Корнуэльский университет	148 200	12
Дартмутский колледж	147 800	Не представлен в списке 100 лучших
Университет Эмори	147 200	Не представлен в списке 100 лучших
Мерилиндский университет, Балтимор	142 700	Не представлен в списке 100 лучших
Университет Южной Калифорнии	140 100	50
Технологический институт Нью-Джерси	139 500	Не представлен в списке 100 лучших

*Источник:* CHE 2007.





## ГЛАВА 2

# Пути к трансформации

Компании «Infosys» и «Wipro» являются прекрасными образцами для подражания. Не могу сказать, что я добьюсь таких же успехов, как они, но сегодня Индия производит больше предпринимателей, чем любая другая страна... Как председатель правления компании «Jet Airways» я определенно хотел бы, чтобы Индия имела свою авиалинию мирового класса. Мы не должны уступать Сингапуру и «Cathay Pacific» в надежности и высоких стандартах сервиса. Мы должны привлечь лучшие умы и лучшие таланты. Наша задача – не уступать никому и стать первыми.

Нареш Гоял, основатель и председатель правления «Jet Airways»  
(Из интервью «Newsweek» 16 июля, 2007 г.)

Говоря о создании новых университетов мирового класса, следует рассмотреть два взаимодополняющих аспекта. Первый аспект внешний и касается роли государства на национальном, региональном и местном уровне и ресурсов, которые могут быть предоставлены для повышения статуса вузов. Второй аспект – внутренний. Он касается самих вузов и тех преобразований и шагов, которые им необходимо предпринять, чтобы достигнуть уровня университета мирового класса.

### **Роль государства**

В прошлом роль государства в содействии росту университетов мирового класса не являлась критически важным фактором. История университетов Лиги Плюща в Соединенных Штатах Америки свидетельствует о том,

что они доросли до столь значительного уровня в результате неуклонного движения вперед, а не специальных мер со стороны государства. Такая же картина характерна для Оксфорда и Кембриджа: на протяжении сотен лет они развивались самостоятельно с различным уровнем государственного финансирования, но обладали автономией в части управления, определения миссии и направлений для совершенствования университетов. Сегодня, однако вряд ли можно быстро создать университет мирового класса без общей программы государственной и общественной поддержки, хотя бы потому, что создание научных лабораторий оснащенных по последнему слову техники и ресурсов сопряжено с большими финансовыми затратами.

В статье Альтбаха (Altbach, 2004) описан разговор, состоявшийся в конце XIX в. между Джоном Д. Рокфеллером и Чарльзом В. Эллиотом, который в то время был президентом Гарвардского университета. Рокфеллер спросил Эллиота о том, что необходимо для создания университета мирового класса. Эллиот ответил: «Пятьдесят миллионов долларов и двести лет». Однако Чикагский университет смог в начале XX в. достичь этой цели за двадцать лет, затратив на это более 100 млн долл.

Профессор Альтбах оценивает стоимость создания университета мирового класса в настоящее время уже примерно в 500 млн долл., но в действительности эта цифра будет гораздо выше. Медицинская школа, созданная Корнельским университетом в Катаре в 2002 г., стоила 750 млн долл. США (Mangan, 2008). Правительство Пакистана планирует потратить не менее 700 млн долл. США на каждый из новых университетов науки, техники и технологий, которые собираются открыть в следующие несколько лет.

В этом отношении одним из ключевых вопросов, стоящих перед национальными властями, является вопрос, сколько университетов мирового класса может позволить себе содержать страна и как убедиться в том, что инвестиции в эту отрасль будут осуществляться без ущерба для других приоритетных направлений сектора третичного образования. Но задача создать университет мирового класса не означает, что все университеты в данной стране достигнут или будут стремиться к международному статусу. Более реалистичной и достижимой целью является создание интегрированной системы учебных, научных и ориентированных на новые технологии организаций, которые подпитывают и поддерживают несколько центров превосходства с фокусом на инновационные области деятельности. Постепенно данные центры могут превратиться в университеты мирового класса.

Генеральный план развития системы высшего образования, принятый в Калифорнии в начале шестидесятых годов, является хорошим примером стратегического видения, представленного в виде диверсифицированной системы (Вставка 2.1.). Калифорнийская система высшего образования

включает широкий спектр учреждений третичного образования, имеющих прочные административные и академические связи, систему четких критериев признания своего образования другими. В настоящее время на территории штата Калифорния находится 474 учреждения третичного образования: 145 государственных университетов, 109 частных университетов, а остальные учебные заведения – это общественные колледжи и организации, ориентированные на профессиональную подготовку. Из них два частных университета (Стэнфордский университет и Калифорнийский технологический институт) и четыре государственных (Калифорнийский университет Беркли, Лос-Анжелеса, Сан-Диего и Сан-Франциско) занимают места в первой двадцатке Шанхайской рейтинговой таблицы.

#### **Вставка 2.1**

### **Разработка концепции развития системы высшего образования в Калифорнии**

Калифорния была пионером в создании концепции развития системы высшего образования в США, когда разработала и осуществила в 1959–1960 гг. первый генеральный план на уровне штата. Основными проблемами рассматриваемого периода были будущие роли государственного и частного сектора, в частности, их координация и управление, которые могли бы помочь избежать дублирования и бесполезной траты ресурсов. И сегодня система образования штата руководствуется теми же принципами, которые были разработаны в генеральном плане:

- признание различных миссий для четырех типов учебных заведений, составляющих систему высшего образования штата (Калифорнийские университеты, университеты штата Калифорния, общественные колледжи; частные университеты и колледжи);
- создание органа, осуществляющего руководство и координирующего деятельность системы в целом;
- отмена единых правил приема в государственные университеты и колледжи;
- подтверждение за студентами частных учебных заведений права на получение гранта на обучение от штата.

Генеральный план развития высшего образования штата Калифорния, который пересматривается каждые десять лет, не является строгой калькой, централизованно регламентирующей развитие системы высшего образования в штате. Скорее, он определяет некоторые общие направления, границы, в которых осуществляют свою деятельность четыре типа высших учебных заведений и стремится, чтобы в этой системе были сбалансированы равенство, качество и эффективность.

*Источник:* Всемирный банк, 1994.

**Таблица 2.1. Определение факторов превосходства для третичных учебных заведений мирового класса**

<i>Тип вуза</i>	<i>Концентрация таланта</i>	<i>Изобилие ресурсов</i>	<i>Эффективность управления</i>
Исследовательский университет	Студенты и преподаватели; в центре внимания магистранты	+++	+++
Университет/ колледж, в котором основное внимание уделяется обучению	Студенты и преподаватели; концентрация внимания на студентах бакалавриата	++	+++
Общественный колледж	Студенты различаются (по своим академическим достижениям); квалифицированные преподаватели с профессиональным опытом и педагогическими навыками	+	+++
Открытый университет	Студенты различаются (по своим академическим достижениям и возрастным категориям); преподаватели с отличными навыками дистанционного обучения	+	+++

*Источник:* Created by Jamil Salmi.

Таблица 2.1 иллюстрирует эту мысль, сопоставляя различные типы учреждений высшего образования, выделяя ключевые факторы, которые в сочетании придают каждой группе вузов свойства, необходимые для приобретения статуса элитных.

Высшее образование все больше разделяется на два совершенно разных мира. В одном из них сосредоточены элитные школы, которые становятся все богаче, так что могут купить любые таланты. Уитмен колледж, новая резиденция принстонских студентов, назван именем Мег Уитмен, топ-менеджера компании «eBay» и больше напоминает особняк миллиардера, а не студенческое общежитие. После того, как выпускница 1977 г. Мег Уитмен пожертвовала своей альма-матер 30 млн долл., администрация университета не стала экономить средства и дала архитектору Деметрию Порфириосу полную свободу действий. Окна в каждой студенческой комнате – это трехстворчатые витражи, окаймленные красным деревом. В столовой потолок высотой в 35 футов отделан дубом, а сервировка представляет собой «настоящее произведение искусства». К тому времени, когда был открыт комплекс в августе 2007 г., состоящий из десяти зданий выстроенных в готическом стиле средневекового университета, он стоил Принстону 136 млн долл. или 272 тыс. долл. на каждого из 500 студентов, которые будут его обитателями. Экстравагантный Уитмен колледж является воплощением сказочного процветания элитных частных университетов в США.

*Business Week* (2007)

Даже в самых богатых странах ОЭСР лишь небольшому числу вузов удается достичь такой концентрации самых успешных ученых, профессоров, студентов, условий и ресурсов, которая служит предпосылкой к получению статуса исследовательского университета мирового класса. В США, например, где сегодня в секторе третичного образования осуществляют деятельность более 5000 вузов, лишь 30 можно признать лучшими в мире; в Великобритании – менее 10, а в Японии – менее 5. Недавние исследования, проведенные в США, выявили тенденцию, которая существует в вузах: в лучших университетах происходит накопление средств, и это позволяет им инвестировать значительные суммы в научно-исследовательскую деятельность, оборудовать современные лаборатории новейшими средствами, выходить на ведущие позиции в научной среде, тем самым привлекая лучших студентов и преподавателей.

Следующий набор факторов определяет самые эффективные пути к достижению заветной цели – созданию университета мирового класса. Международный опыт свидетельствует о трех основных стратегиях при решении этого вопроса.

- Правительство может модернизировать небольшое количество уже существующих университетов, имеющих потенциал для совершенствования (отбор победителей).
- Правительство может оказать содействие к слиянию ряда существующих вузов и их трансформации в новый университет, который мог бы обеспечить синергизм присущий учреждению мирового класса (формула гибрида).
- Правительство создает новый университет мирового класса с нуля (подход «чистой доски»).

Каждый из вышеперечисленных подходов имеет свои положительные и отрицательные стороны, требующие тщательного изучения.

### ***Модернизация существующих университетов***

Одним из основных преимуществ первого подхода является то, что он требует значительно меньших затрат, чем организация новых учебных заведений с нуля. Именно этой стратегии, начиная с начала восьмидесятых годов прошлого столетия, придерживается Китай с помощью целого ряда тщательно продуманных реформ и инвестиционных программ (Вставка 2.2). Более того, Пекинский университет и университет Цинхуа – два ведущих китайских университета – получили от правительства особые полномочия, согласно которым они имеют право отбирать лучших выпускников школ из провинций до общего приема абитуриентов в другие университеты, хотя это решение вызывало недовольство других ведущих вузов страны.

**Вставка 2.2****Реформа системы высшего образования в Китае**

Китайское правительство стремится к созданию системы высшего образования мирового уровня, и все недавние реформы в этой области направлены на достижение этой цели. В 1993 г. правительство страны приняло документ «Основные направления в области реформирования и развития системы образования», который, помимо всего прочего, предусматривает наращивание потенциала 100 ключевых университетов, ведущих высококачественную подготовку по специализированным программам. В 1998 г. президент Китая Цзян Цзemin объявил о намерении правительства создать университеты мирового класса, четко ориентированные на прогресс и инновации в науке и технике. С тех пор государственное финансирование третичного образования возросло более чем в два раза, достигнув в 2003 г. 10,4 млрд долл. США, что составило почти 1% ВВП. Несколько лучших университетов получили гранты на повышение институционального качества в рамках Проекта – 985, отражающего осознанную стратегию концентрации ресурсов в нескольких вузах с наибольшим потенциалом для достижения успеха на международном уровне.

В настоящее время китайские университеты тратят миллионы долларов на привлечение китайских преподавателей и ученых китайско-американского происхождения, получивших образование за рубежом и признанных на международном уровне, на создание самых современных лабораторий для естественных наук и технологий. Стратегия состоит в том, чтобы привлечь ученых-звезд первой величины, окружить их самыми талантливыми студентами, предоставить им академическую свободу и обеспечить зарплатой, конкурентной на рынке труда, предусмотрев и другие нематериальные стимулы. В связи с низкой стоимостью труда, затраты на структурные преобразования в Китае в десять раз ниже, чем в развитых индустриальных странах. Все это происходит в условиях финансовой самостоятельности, значительного возмещения затрат и интенсивного стремления к повышению опыта в управлении на всех уровнях университетского руководства.

*Источник:* French, 2005; Mormon, 2003.

Но данный подход вряд ли будет успешным в странах, где исторически сложившиеся структуры управления не были бы радикально пересмотрены и реорганизованы, в противном случае они будут препятствовать возникновению университетов мирового класса. Опыт Малайзии и Сингапура служит хорошим тому примером. Малайзийский университет и Национальный университет Сингапура (NUS) имеют общие культурные и колониальные истоки, поскольку Сингапур был одной из провинций Малайзии (в первые годы обретения независимости от британцев), но в дальнейшем их история расходится. На момент получения независимости Малайзийский университет состоял из двух учебных комплексов: один находился в Куала-Лумпуре, а второй – в Сингапуре. В 1980 г.

последний объединился с Наньянским университетом, в результате чего появился Национальный университет Сингапура. Малайзийский университет с самого начала стал развиваться как флагманский университет Малайзии. Сегодня во всех международных рейтингах NUS относится к университетам мирового класса (в рейтинговом списке «Таймс» он занимает 19-е место), а Малайзийский университет, который стал двухуровневым исследовательским вузом, борется за улучшение своих позиций в рейтинге (сегодня он занимает 192-е место). Изучая разные пути развития этих двух учебных заведений, можно отметить несколько факторов, которые, очевидно, препятствуют возможности Малайзийского университета совершенствоваться и обновляться по примеру NUS: ряд ограничений в правилах приема, недостаточное финансирование и жестко регламентированное иммиграционными службами привлечение на работу ученых и преподавателей из-за рубежа.

Политика наибольшего благоприятствования, осуществляемая правительством Малайзии по отношению к детям коренных малайцев (бумипутра), открывает перед ними большие возможности. Доля студентов-малайцев составляет 52% всего населения Малайзии, с начала 70-ых до конца 80-ых гг. она возросла с 30% до двух третей. Доля студентов-китайцев за этот же период уменьшилась с 56 до 29% (Tierney and Sirat, 2008).

Недостаток такого подхода связан с тем, что университет не может сам отбирать студентов и принимать только самых лучших и самых способных детей в стране. Большое количество талантливых студентов из семей китайцев и индийцев лишены права учиться в лучших малайзийских университетах и вынуждены получать высшее образование за пределами страны. Таким образом, Малайзия теряет значительную часть талантливой молодежи<sup>1</sup>.

В дополнение к ограничениям, распространяющимся на население собственной страны, министр высшего образования Малайзии ввел ограничение на долю иностранных студентов, зачисляемых в государственные вузы по программам бакалавриата, их не может быть более 5%.

Между тем, доля студентов-иностранцев в NUS составляет до 20% среди тех, кто получает диплом бакалавра, и 43% среди студентов магистратуры. NUS выделяет средства на гранты для таких студентов, поскольку основной причиной для привлечения международных студентов служат не финансовые интересы, характерные для университетов

1 Летом 2008 г. в первый раз за три десятилетия политики благоприятствования коренным малайцам малайский политический деятель, главный министр штата Селангор осмелился публично поднять вопрос о том насколько дальновидно поступает правительство, продолжая применять политику ограничений при приеме в университеты жителей страны китайского и индийского происхождения. Его заявление вызвало вспышку студенческих демонстраций, которые поддержал вице-президент местного университета, и привело к отставке премьер-министра страны (Jardine, 2008).



Великобритании и Австралии, а возможность обогатить студенческий контингент талантливой молодежью.

NUS удается также мобилизовать почти вдвое больше финансовых средств, чем Малайзийскому университету (годовой бюджет в размере 205 млн долл. США против 118 млн долл. США соответственно) за счет комбинации разделения затрат, доходов от инвестиционной деятельности, пожертвований и государственных ресурсов. Успешный сбор средств в NUS за счет благотворительных сборов и пожертвований во многом является результатом правительственной программы по выделению грантов. Эта программа, принятая в конце 1990-ых стала частью инициативы «Думаем о школах – обучаем нацию», по которой гранты на обучение выдавались вначале каждому третьему, а в настоящее время их получает любой из подавших заявление. В результате расходы NUS и университета Малайзии на одного студента в год составили в 2006 г. 6 300 долл. США и 4 053 долл. США, соответственно.

И, наконец, в Малайзии действуют нормативные акты, регулирующие деятельность государственных учреждений, и жесткие финансовые ограничения, из-за которых трудно, если вообще возможно создать достойные условия оплаты труда для привлечения наиболее компетентных профессоров и ученых, особенно иностранных. NUS, наоборот, не связан подобными ограничениями в законодательстве. В начале 2000-ых годов в Сингапуре был осуществлен проект реформы государственной службы PS 21, целью которого стало достижение культуры качества, совершенствования и инноваций во всех государственных учреждениях, включая и два университета. И сегодня NUS может привлекать лучших ученых и профессоров со всего мира, оплачивать их работу по самым высоким в мире ставкам, создавать стимулы для повышения качества их работы и здоровой конкуренции, удерживать у себя самых лучших и талантливых. Именно так NUS удалось привлечь на работу достаточно большое количество самых квалифицированных ученых из Малайзии.

Следовательно, государство должно создать такие финансовые и нормативные условия, которые позволят и помогут университетам успешно конкурировать на международном уровне по ряду показателей качества и актуальности образования, которые являются общими критериями для оценки деятельности вуза, включая репутацию и награды, долю иностранных студентов и преподавателей, гранты на проведение исследований (см. Вставка 2.3). Одним из способов достижения этого является представление университетам права на автономию и самостоятельность в принятии управленческих решений. Другой способ – это финансирование, основанное на оценке результатов деятельности, и введение льготной системы налогообложения, которая позволила бы компаниям и филантропам делать пожертвования вузам, не облагаемые налогами. Хорошие примеры такого рода практики можно найти в США и Индии.

**Вставка 2.3****Заинтересованы ли правительства в качестве высшего образования? Уроки, полученные на футбольном поле**

Чтобы обсудить это, давайте рассмотрим следующий пример: насколько хорошо играла бы профессиональная футбольная команда Барселоны, если бы ее связали все те правила, которые тяжким бременем лежат на наших университетах? Что случилось бы, если бы все игроки были гражданским служащими, зарплату бы им устанавливало министерство, и если бы им разрешили играть каждый день независимо от того, как они играли во время официальных матчей и вели себя на тренировках? Что произошло бы, если бы доходы клуба не зависели от результатов игры, если бы клуб не мог платить более высокую зарплату, чтобы привлечь лучших игроков мира, или наоборот, не мог быстро избавиться от плохих членов команды? Что было бы, если бы стратегия и тактика игры определялась правительством, а не тренером? Не привела бы такая практика к тому, что, покинув лигу чемпионов, команда Барселоны превратилась бы в посредственность? Если мы согласны, что такой подход неуместен по отношению к спортивной команде, почему мы заставляем наши университеты работать в подобных условиях? Вероятно, в глубине души нас больше волнует футбол, чем образование наших детей.

*Источник:* Adapted by Salmi and Hopper from Xavier Sala-i-Martin, «A Great Sense of Humor», *Vanguardia* (November 17, 2006). Professor Sala-i-Martin teaches at Columbia University in the United States and Universidad Pompeu Fabra in Spain.)

**Слияние вузов**

Вторым возможным подходом к созданию университета мирового класса является слияние уже существующих вузов. В последние годы по этому пути последовательно идут Франция и Дания. Во Франции отдельные университеты и высшие профессиональные школы изучают возможности слияния на региональной основе. В Дании правительством создан Инновационный фонд, который, помимо всего прочего, оказывает финансовую поддержку при объединении подобных учебных заведений. В Китае тоже проведен ряд слияний, чтобы укрупнить существующие вузы. Пекинский медицинский университет, например, в 2000 г. вошел в состав Пекинского университета; подобным же образом Шанхайский университет «Фудан» стал частью медицинского университета, а университет провинции Жеджианг был создан в результате слияния пяти университетов.

В 2004 г. в Великобритании произошло объединение Манчестерского университета Виктории (VUM) и Института науки и техники Манчестерского университета (UMIST). В результате появился крупнейший

университет Великобритании, который официально провозгласил цель – «к 2015 г. оказаться среди 25 лучших вузов» ([http:// www.Manchester.ac.uk/research/about/strategy/](http://www.Manchester.ac.uk/research/about/strategy/)). В Великобритании также недавно осуществлено слияние Кардиффского университета и Южно-Уэльской медицинской школы; и это был целенаправленный шаг к созданию в Уэльсе университета мирового класса. Эти слияния в большинстве своем происходят между университетами, которые достаточно сильны и сами по себе, что часто объясняется целью создания более крупного многопрофильного исследовательского университета, в связи с тем, что международные рейтинги учитывают количество публикаций и наград, получаемых учеными, вне зависимости от численности студентов (Harman and Harman, 2008)

Правительство Российской Федерации также выбрало слияние вузов в качестве ключевого направления в общей стратегии развития элитных исследовательских университетов. В 2007 г. в Ростове-на-Дону и в Красноярске были созданы два федеральных университета путем слияния существующих вузов. Двум новым университетам будет обеспечено дополнительное финансирование, которое поможет привлечь высококвалифицированные кадры и оборудовать лаборатории по последнему слову техники (Holdsworth, 2008).

Большим преимуществом слияний является то, что в результате создаются более сильные вузы, способные капитализировать новую синергию, которую производят объединенные человеческие и финансовые ресурсы. Но слияния сопряжены еще и с риском обострить проблемы вместо того, чтобы их решить. Во Франции, например, после слияний увеличилась бы критическая масса ученых и вузы заняли бы более высокие места в Шанхайском рейтинге, в котором одним из главных показателей являются результаты научной деятельности. Но им бы не удалось устранить фундаментальные ограничения, характерные для французских университетов, включающие негибкую политику приема абитуриентов, слабую финансовую базу, жесткую административную структуру и устаревшие методы управления университетом. В Дании больше шансов добиться успеха, т.к. стремление к слиянию происходит в контексте общей реформы управления, нацеленной на превращение всех университетов в стране в более гибкие и динамичные вузы (см. Приложение Е).

Еще одна опасность, сопровождающая слияние вузов, состоит в том, что новый вуз будет испытывать столкновение различных институциональных культур. Например, стало очевидно, что вышеупомянутое слияние Манчестерского университета Виктории и Института науки и техники Манчестерского университета не привело к ожидаемому успеху. Уже сейчас официально признано, что дефицит бюджета, который составляет 30 млн фунтов стерлингов, и возможное сокращение до 400 рабочих мест связаны в Манчестерском университете с последствиями слияния (Qureshi, 2007). Основными проблемами стали дублирование штата

сотрудников, учебных программ, невозможность выполнить обещания, данные в период преобразований (например, готовность обойтись без уменьшения числа работников вначале слияния в настоящее время переросла в острую необходимость сокращения штатов) и незамедлительное поглощение трудовых контрактов и институциональных финансовых задолженностей. Кроме того, вновь сформированные учебные заведения в своем стремлении к статусу университета мирового класса вкладывали непомерно большие средства в привлечение «суперзвездного» профессорско-преподавательского состава и его обеспечение соответствующими «суперзвездными» условиями. Это еще больше увеличило ту задолженность по зарплате, которую вуз как правопреемник унаследовал от каждой из сторон, вошедшей в состав нового университета. Кроме того, каждая организация имела свою академическую культуру, традиции и трудовые контракты. Остается только ждать, как Манчестерский университет справится с этими финансовыми, культурными и межличностными препятствиями, одновременно стремясь получить статус университета мирового класса.

Таким образом, одной из главных задач при слиянии университетов становится создание единой академической культуры и единого видения того, как будут проходить преобразования среди всех составляющих вуза (преподавателей, школ, кафедр) и обеспечение внутреннего единства вновь созданного вуза. Во многих случаях действия руководителей новых вузов, образованных в результате слияния, оказываются жестко ограниченными в связи с высоким уровнем независимости, на который претендуют структурные подразделения. Новый университет принимает на себя наследство прежних брендов, которые в некоторых случаях могут стать препятствием для привлечения лучших студентов и преподавателей. От руководителей новых вузов, образовавшихся в результате слияния, требуется немало ума и мудрости, чтобы суметь удовлетворить противоречивые запросы всех составляющих сторон.

### ***Создание новых учебных заведений***

В странах, где институциональные традиции, громоздкие административные структуры и бюрократические методы управления препятствуют инновационному развитию традиционных университетов, создание новых учебных заведений, возможно, является наилучшим подходом, при условии, что в них будут работать преподаватели, неподверженные традиционной университетской культуре, а финансовые ресурсы неограничены. Новые университеты могут быть частными или государственными, если правительство позволит работать в более благоприятных нормативно-законодательных условиях. Примером такого пути развития является Казахстан, страна, которая стремится сделать свою экономику менее зависимой от нефти и в целом более конкурентоспособной.

Правительство Казахстана решило создать в Астане новый международный университет. Обучение в этом университете планируется вести в сотрудничестве с ведущими зарубежными вузами по инновационным междисциплинарным программам. В конце 2007 г. Саудовская Аравия объявило о своем намерении выделить 3 млрд долл. США на создание Королевского университета науки и техники. В отличие от других вузов королевства, которые находятся в непосредственном подчинении Министерству высшего образования, он будет работать в условиях академической свободы и административной самостоятельности.

Одним из успешных примеров в этом отношении является создание индийских технологических институтов, которые за последние десятилетия постепенно поднялись до уровня мирового класса (Вставка 2.4.).

Третьим многообещающим примером может служить создание Парижской школы экономики (PSE) по образцу Лондонской школы экономики и политологии (LSE) в феврале 2007 г. В данной инициативе сочетаются элементы слияния и создания совершенно нового типа учебного заведения в условиях Франции (Kahn и Malingre, 2007г.). Спонсорами данного проекта выступят четыре высшие профессиональные школы, Университет Париж–I (Сорбонна), Национальный научно-исследовательский центр (CNRS). PSE будет действовать как частный фонд, в котором будут представлены лучшие учебные экономические структуры участвующих организаций. Первоначальное финансирование проекта представляется не только из средств государства и региона, но и частными компаниями, в том числе, одним из фондов США. В отличие от традиционных французских университетов PSE будет весьма строго подходить к отбору студентов. Большинство ведущих профессоров школы будут представлять самые престижные университеты мира.

Создание новых учебных заведений имеет еще одно преимущество, т.к. заставляет уже существующие вузы быстрее реагировать на изменчивые условия конкурентной среды. Опыт многих регионов мира показывает, что появление качественных частных университетов в странах, где преобладала государственная система третичного образования, стимулировало государственные университеты стать более стратегически ориентированными. В Уругвае респектабельный университет Республики, который был практически монополистом в области третичного образования в стране на протяжении 150 лет, впервые начал процесс стратегического планирования и рассмотрел вопрос о внедрении программ магистратуры только после того, как в середине 1990-х гг. столкнулся с конкуренцией со стороны вновь образованных частных университетов. Подобным же образом в России создание Государственной высшей школы экономики и Московской высшей школы социальных и экономических наук в 1990-ые гг. заставило экономический факультет Московского государственного университета им. М. Ломоносова пере-

**Вставка 2.4****Индийские технологические институты: история успеха**

После обретения независимости Индия в своей программе экономического развития стала считать приоритетным направлением развитие науки и техники. Первый Индийский технологический институт (ИТИ) был создан в 1951 г. в Харагпуре (Западная Бенгалия) при поддержке ЮНЕСКО по модели Массачусетского технологического института. Второй ИТИ был создан в Бомбее (ныне Мумбай) в 1958 г. при содействии СССР в рамках ЮНЕСКО. В 1959 г. при содействии Германии был открыт ИТИ в Мадрасе (ныне Шеннай) и ИТИ в Канпуре при поддержке Консорциума американских университетов. Британские промышленники и правительство Великобритании содействовали созданию ИТИ в Дели в 1961 г. В 1994 г. ИТИ в Гувахати был создан уже исключительно местными усилиями. Университет Рурки в 2001 г. стал седьмым учебным заведением в группе Индийских технологических институтов.

Используя лучшие модели опыта и примеры зарубежных стран, Индия стремилась к тому, чтобы «эти учебные заведения стали воплощением устремления Индии к будущему» (Премьер-министр Индии Д. Неру, 1956). Парламент Индии закрепил за ними статус «институтов национального значения», государственных вузов, которые имели максимальную академическую свободу и самостоятельность в управлении, предлагающих высококачественные и современные учебные программы в области инженерной техники, технологии, прикладных наук и менеджмента для получения степени бакалавра, магистра и доктора. Прием студентов осуществляется на основе строгого конкурсного отбора по результатам общего вступительного тестирования.

Сегодня ИТИ привлекают лучших студентов, заинтересованных в карьере в области инженерной техники и прикладных наук. Ежегодно только 4 тыс. первокурсников отбираются из 250 тыс. абитуриентов, подавших заявление о приеме. ИТИ таким образом еще строже подходят к отбору студентов, чем самые престижные американские университеты Лиги Плюща. Некоторые выпускники ИТИ занимают высокие ответственные посты в сфере образования, научных исследований, бизнеса и инноваций в различных странах мира. В 2005 г. в рейтинге «Таймс» ИТИ заняли третье место среди лучших технических школ мира после Массачусетского технологического института и Калифорнийского университета Беркли.

Основным преимуществом ИТИ стала стабильная способность привлекать лучших студентов и превращать их в «креативных инженеров» и «инженеров-предпринимателей». В первые годы становления ИТИ критиковали за то, что они содействуют «утечке мозгов», поскольку около 40% выпускников уезжали за рубеж. Сегодня, в связи с бурным ростом индийской экономики, эта слабая сторона их деятельности становится их достоинством с точки зрения развития международного сотрудничества и инвестиций. Например, большую часть успешного развития Бангалора во многом приписывают явлению «обратной утечки мозгов».

*Источник:* Created by Shashi Shrivastava and Jamil Salmi.

смотреть свой учебный план и активнее участвовать в международных программах.

Создание благоприятных условий, без которых невозможно создание нового учебного заведения международного класса, требует каждодневных усилий, что хорошо видно на примере ИТИ, которые постоянно испытывают дефицит кадров. Расцвет экономики Индии привел еще к большему разрыву между доходами в области образования и промышленности. В результате все меньше талантливых выпускников остается в университете, чтобы заниматься академической деятельностью (Neelakantan, 2007). По самым предварительным подсчетам, ИТИ испытывает потребность по меньшей мере в 900 квалифицированных преподавателях. Только в Делийском ИТИ вакантны 29% профессорско-преподавательских должностей. Если у ИТИ не будет достаточно автономии, чтобы повысить заработную плату ученым и преподавателям, создать привлекательные условия для работы в университете, то они рискуют утратить свои позиции в конкурентной среде. С аналогичными трудностями сталкиваются и новые Индийские институты менеджмента в своем стремлении достичь статуса университета мирового класса (Bradshaw, 2007). ИТИ и Институты менеджмента также заставило задуматься и недавнее решение Федерального министерства развития человеческих ресурсов, по которому им следует установить 49,5% квоту («резервные места»), предназначенную для преподавателей из различных каст, племенных групп и других меньшинств. В настоящее время эти учебные заведения просят правительство освободить их от данной квоты, подобно тому, как ее сняли с института фундаментальных исследований Тага, научно-исследовательского ядерного центра Бхабха и научно-исследовательского института Хариш-Чандра, получивших статус «институтов национального значения» (Gupta, 2008).

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что при осуществлении данной третьей стратегии в развивающихся странах существует риск, что развитие других учебных заведений в национальной системе третичного образования станет невозможным из-за ограниченных бюджетных средств, которые будут использоваться только для финансовой поддержки избранных вузов. Кроме того, хороший опыт, накопленный в новом учебном заведении невозможно будет использовать в других вузах страны, если их деятельность будет жестко регламентирована административными органами. Все это может привести к возникновению двойных стандартов, которые неприемлемы с точки зрения разумно организованной единой системы образования.

### **Оценка данных подходов**

В Таблице 2.2 сделана попытка обобщить положительные и отрицательные аспекты каждого из рассмотренных выше подходов (модернизация,

**Таблица 2.2. Преимущества и недостатки различных стратегических подходов к созданию университетов мирового класса**

Условия	Подход		
	Модернизация существующих университетов	Слияние существующих университетов	Создание новых университетов
Способность привлекать таланты	Трудности в обновлении штата ППС и изменения бренда для привлечения способных студентов	Возможность смены руководства и привлечения новых штатных сотрудников. Возможное сопротивление со стороны прежнего персонала	Возможность выбора самых лучших (преподавателей и студентов). Трудности привлечения талантливых студентов в незнакомый вуз. Необходимость создавать академические и научные традиции
Затраты	Менее обременительные	Нейтральные	Более обременительные
Управление	Трудно изменить сложившийся стереотип управления	Большая вероятность получения другого правового статуса по сравнению с существующими вузами	Возможность создать адекватную структуру управления и систему стимулирования
Институциональная культура	Трудности в трансформации структуры изнутри	Возможные трудности при создании нового «лица» на основе отдельных институциональных культур	Возможность создать культуру превосходства
Управление изменениями	Консультации по основным вопросам и связь со всеми заинтересованными сторонами	«Нормативный подход» ко всем заинтересованным сторонам, чтобы ознакомить их с ожидаемыми нормами и институциональной культурой	Подход «адаптации к окружающей среде», чтобы новый вуз вписался в среду и сформировал имидж на рынке образовательных услуг

Источник: Created by Jamil Salmi.

слияние существующих или создание новых учебных заведений). Следует отметить, что эти общие подходы не являются несовместимыми, и страны могут использовать комбинацию стратегий, основанных на этих подходах.

Страны, принимающие решение о создании университета мирового класса путем модернизации или слияния существующих вузов, должны предусмотреть также и методологию, чтобы выбрать, какие из существующих вузов подлежат слиянию. Правительствам необходимо определить ту степень централизованного руководства, которую оно хотело бы оставить за собой, и тогда ему предстоит произвести тщательный отбор учебных заведений, наиболее пригодных для создания элитных вузов,



или же государство предпочтет руководить системой третичного образования, на расстоянии исходя из широких стратегических ориентиров, с помощью финансовых стимулов, побуждающих наиболее динамичные университеты трансформироваться самостоятельно.

Международный опыт предполагает, что в средних и крупных странах последний подход, содействующий развитию здоровой конкуренции между вузами, в конечном счете, мог бы быть наиболее эффективным. Китайские проекты «Проект-211» и «Проект-985», южнокорейская программа «Брейн-21», «Инициатива по формированию центров превосходства» в Германии и институты Миллениума, недавно созданные в Чили, являются примерами того, как различные страны стимулируют создание или объединение научно-исследовательских центров мирового класса (Вставка 2.5.). В приложении F представлены самые последние инициативы по созданию мировых центров превосходства.

#### **Вставка 2.5**

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

В январе 2004 г. Федеральное Министерство образования и научных исследований Германии объявило национальный конкурс для отбора примерно 10 университетов, имеющих потенциальные возможности для трансформации в элитные вузы. Дополнительное финансирование предполагалось выделять по трем целевым каналам: вузам, нацеленным на достижение статуса элитных; центрам превосходства, получившим международное признание и высшим школам по подготовке магистров, направленных на повышение качества отдельных программ.

В первую очередь пришлось преодолеть некоторое сопротивление со стороны земель, ревностно оберегавших свои традиционные полномочия в сфере финансирования высшей школы, однако затем был достигнут компромисс и учреждена совместная комиссия, в которую вошли представители Германского исследовательского фонда и Научного совета Германии.

В январе 2006 г. комиссия отобрала 10 университетов из 27 участников конкурса, 41 из представленных 157 предложений по созданию центров превосходства и 39 высших школ по подготовке магистров из 135 подавших заявления. Большинство отобранных университетов (7 из 10) расположены в двух землях (Баден-Вюртемберг и Бавария), и только 10% из победивших в конкурсе центров превосходства специализируются в гуманитарных и общественных науках. Большая часть высших школ по подготовке магистров, прошедших отбор, имеет междисциплинарную направленность. Дополнительное финансирование на сумму 2,3 млрд долл. будет выделено для поддержки реализации отобранных предложений на период в четыре года.

*Источник:* Kehm, 2006.

В небольших государствах, где возможности мобилизации и объединения государственных и частных ресурсов ограничены, правильным подходом к оптимальному использованию бюджетных ресурсов могла бы стать большая степень избирательности инвестиций в учреждения образования. В Новой Зеландии, например, университет Окленда, имеющий репутацию лучшего вуза страны, призывает правительство к целевым инвестициям, чтобы помочь вузу превратиться в ведущий исследовательский университет.

Официальное признание правительством (посредством проведения реформ) факта, что не все вузы являются или должны быть одинаковыми – это крайне важный первый шаг, дающий возможность одному или нескольким новозеландским исследовательским университетам позиционировать себя как учебные заведения с международным качеством и статусом...

Непростая задача, которую Новой Зеландии предстоит решить, состоит в том, что самые успешные учебные заведения в мире, на которые равняются наши лучшие университеты, получают такое финансирование из государственного бюджета, к которому мы в Новой Зеландии только стремимся. Рассмотрим в качестве простого примера только финансирование государственного университета США, проводимое из федерального бюджета и бюджета штата, которое составляет 12 тыс. долл. на одного студента, оно приблизительно в два раза больше, чем в Новой Зеландии. И это даже без учета тех дополнительных пожертвований, которые привносят значительные вкладки в общий доход университета в США.

Та критическая масса ведущих профессоров и выдающихся студентов, которая возможна в университете благодаря наличию адекватного финансирования, международного признания качества обучения и научных исследований, приводит, в конечном счете, к научным открытиям, атмосфере творческой приподнятости, плодотворных связей с промышленностью, которые нельзя воспроизвести во всех вузах сразу. Иллюстрацией этого может служить отчет Министерства научных исследований, науки и техники, изданный в ноябре 2006 г., в котором отмечено, что из 16 лекарственных средств, разработанных в Новой Зеландии, успешно прошедших клинические испытания и одобренных Департаментом продовольствия и лекарственных средств США, 13 препаратов были разработаны новозеландскими университетами, из которых только 12 одним университетом Окленда.

Для успешного приобретения характеристик, присущих исследовательским университетам мирового класса, требуется стратегическое видение, готовность и стремление к переменам. Все это позволит ведущим университетам Новой Зеландии поддержать академическую среду на высоком качественном уровне, возглавить процессы создания и распространения знаний, интеллектуальные открытия и инновации в масштабе страны, а затем занять свое место университета мирового класса на глобальной арене.

Однако только стратегического видения, готовности и стремления к переменам еще недостаточно. Они должны быть подкреплены инвестициями как со стороны государства, так и поступлениями из частного сектора,

наряду с признанием цели проводимых сегодня реформ в области высшего образования – его дифференциации. И в Австралии, и в США научное превосходство (и инвестиции) сосредоточены в тех учреждениях, которые, по всей вероятности, и вносят конкретный вклад в социально-экономическое развитие страны. В Новой Зеландии требуется та же готовность к признанию и финансированию превосходства. Они должны быть результатом тщательного отбора и носить стратегический характер. Только таким образом можно будет успешно провести реформирование системы высшего образования.

University of Auckland (2007)

### **Роль других действующих лиц**

Важно подчеркнуть, что правительства стран не являются единственными главными действующими лицами, когда речь заходит о создании университетов мирового класса. В крупных странах и федеральных государствах зачастую региональные и местные власти играют решающую роль. Это хорошо видно на примере штата Калифорния, где администрация штата играла активную роль в разработке и создании интегрированной системы третичного образования в начале 1960-ых или совсем недавно, когда учредила специальный инновационный фонд, чтобы укрепить связи между исследовательскими университетами и региональной экономикой. Подобным же образом в течение прошлых 10 лет муниципальные власти Шанхая активно поддерживали свои ведущие университеты, в особенности университет Фудан в рамках стратегии ускоренного развития Шанхая. В мексиканском штате Нуево Леон деловые круги значительно содействовали успеху Монтеррейского института технологии и высшего образования (ITESM).

Нельзя недооценивать ту роль частного сектора, которую он играет в поддержке государства при становлении университетов мирового класса. Промышленные компании могут оказать большую финансовую поддержку лучшим университетам, как это произошло в Сингапуре и Гонконге. В ряде случаев филантропы даже предприняли инициативу по созданию новых учебных заведений, девизом которых стало стремление к качеству и совершенству. Такими примерами являются технологический колледж Олин в Массачусетсе или канадский университет Квест в Британской Колумбии. Индийский миллиардер Анил Агарвал выделил 1 млрд долл. США на открытие многопрофильного исследовательского учебного заведения в Ориссе, Индия. В Германии Клаус Якобс пожертвовал 200 млн евро новому частному Международному университету Бремена.

Помимо финансовой поддержки очень важным для развития нового класса вуза является и активное участие руководства частных компаний в работе попечительских советов и правлений университета (университетов). Вклад частного сектора может выражаться и в форме непосред-

твенных контактов при выборе соответствующих учебных программ, разработке учебных планов и плана прикладных научных исследований, полностью отвечающего потребностям местной экономики.

### **Стратегические аспекты на институциональном уровне**

Первым и, вероятно, наиболее важным аспектом на этом уровне является эффективное лидерство и стратегическое видение учебного заведения, претендующего на статус университета мирового класса. Вторым элементом является надлежащее соблюдение всех планов и действий, предусмотренных для достижения этой цели. И, наконец, особого внимания заслуживает стратегия интернационализации вуза.

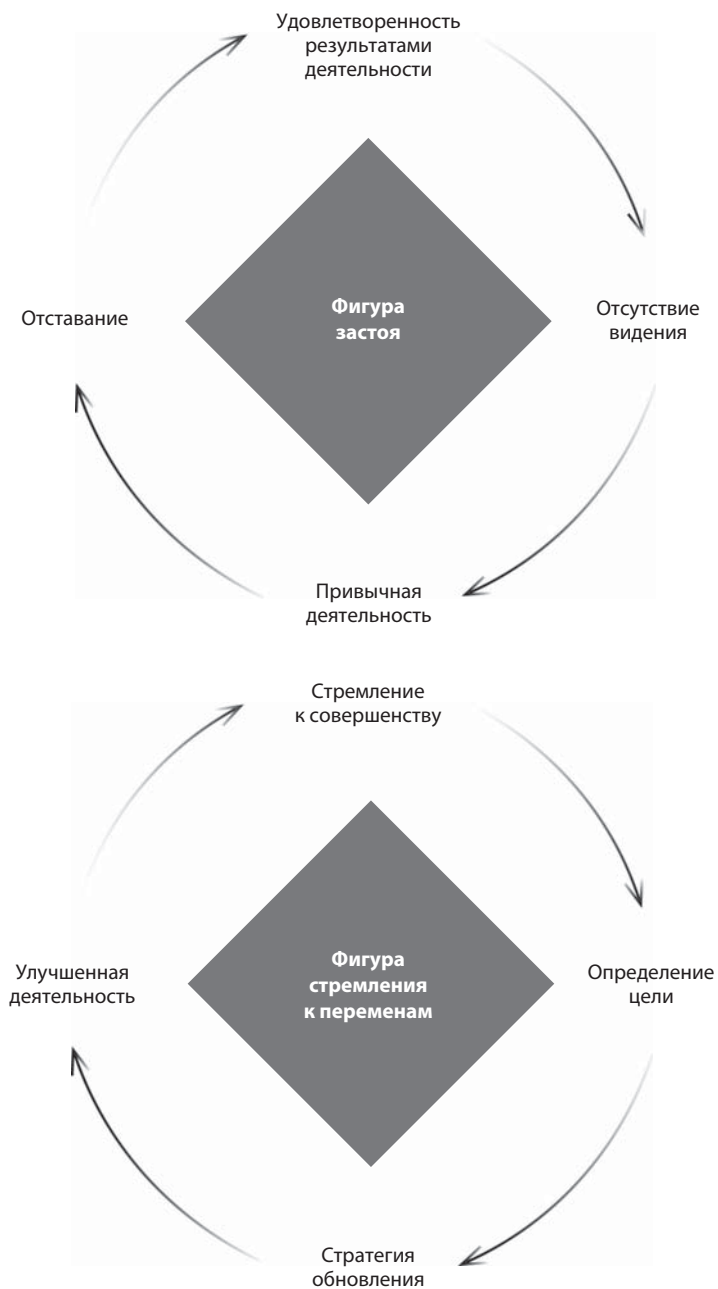
#### ***Лидерство и стратегическое видение***

Создание университета мирового класса требует, прежде всего, сильного руководства, четкого представления о миссии и целях учебного заведения, ясно сформулированного плана, в соответствии с которым это представление будет реализовано в конкретных программах. На рисунке 2.1 сделана попытка показать, чем отличается динамика развития университета, идущего по пути обновления от пути застоя тех вузов, которые не желают или не могут ответить на вызовы, стоящие перед организацией. Университеты, устремленные к достижению лучших результатов, объективно оценивают свои сильные стороны, выделяют сферы, в которых можно добиться улучшения, ставят перед собой новые цели, а затем разрабатывают и реализуют новые планы, которые приводят к повышению качества и эффективности их деятельности. Но есть и другие вузы, как это показано ранее на примере университета Сан-Паулу, которые удовлетворены своей работой. У них отсутствуют честолюбивые устремления, они ничуть не меняются, и разрыв между ними и деятельностью их конкурентов в стране и за рубежом становится все заметнее.

Недавние исследования в области лидерства в высших учебных заведениях, проведенные в университетах, показали, что среди лучших исследовательских университетов, добившихся значительных результатов в своей деятельности, оказались те, которые имели руководителей, сочетавших в себе хорошие лидерские качества и успешную научную карьеру (Goodall, 2006). Для разработки амбициозного стратегического видения будущего университета и его эффективного осуществления на практике, президент университета, вице-президент или ректор должны полностью осознать суть, стержень предназначения университета и уметь дополнить видение и воплощение стратегии необходимыми функциональными навыками.

Пример университета Лидса в Великобритании является яркой иллюстрацией того, как приход нового руководителя в 2003 г. ознаменовал начало сознательного стремления к переменам для преломления наметив-

**Рисунок 2.1. Фигуры застоя и стремления к переменам**



Источник: Perry and Sherlock (2008).

шейся тенденции к застою путем тщательно спланированных и реализованных на практике стратегических преобразований. Быстрое увеличение количества студентов (второй по величине университет Великобритании) привело к разладу между академическими и исследовательскими целями университета, в связи с чем произошло уменьшение дохода, получаемого от выполнения научно-исследовательских работ и ухудшению их результатов. Новый ректор вуза столкнулся с рядом сложных задач, для которых необходимо было найти решения. Самой острой из них было создание чувства неотложности перемен у всего коллектива университета и достижение убежденности, что вопреки давней традиции автономности отдельных преподавателей и подразделений, преподаватели и сотрудники вуза должны были сплотиться для достижения общей цели.

Репутация и сложившиеся традиции в университете Лидса делают эту задачу еще сложнее. Однако как достойный вуз мы должны признать уязвимость того положения, в котором находимся сегодня, но вместе с этим и достижимость тех важных целей, которые мы поставили перед собой. Сотрудники университета не смогут заниматься решением стратегических задач, пока не установится атмосфера доверия и осознание их значимости. Мы начали с того, что четко обозначили сегодняшнее состояние дел и видение того, к чему стремимся. При этом мы использовали все разнообразие как внутренних, так и внешних показателей качества и эффективности деятельности вуза, его репутации, места в рейтинговых списках... Значительных усилий и времени потребовала разработка стратегической задачи, в соответствии с которой «к 2015 г. мы должны быть способны интегрировать процессы научных исследований и обучения на уровне мирового класса и занять место в числе 50 лучших университетов мира»

Donoghue and Kennerly (готовится к публикации).

Важнейшим элементом стратегического видения является выбор той ниши на рынке образовательных услуг, которую вуз стремится занять и максимизировать свои сравнительные преимущества. При этом следует подчеркнуть, что любой университет – даже университет мирового класса – не может достичь превосходства сразу во всех областях. Например, Гарвардский университет, широко признанный университет номер один во всем мире, не может быть первым по всем преподаваемым в нем дисциплинам (см. примеры в Таблице 2.3). Но среди его сильных сторон особенно отмечаются его достижения в области экономики, медицины, образования, политических наук, права, бизнеса, английского языка и истории. Таким образом, разработка стратегии и концепции развития состоит отчасти в определении областей, в которых учебное заведение хочет и может занять ведущие позиции. Некоторые вузы мирового класса, например, индийские технологические институты специализируются только в нескольких технических дисциплинах. Лондонская школа

**Таблица 2.3. Рейтинг специальностей в U.S. News & World Report, 2008**

<i>Рейтинг</i>	<i>Бизнес</i>	<i>Криминология</i>	<i>Образование</i>	<i>Инженерия</i>	<i>Право</i>	<i>Медицина</i>
1	Гарвардский университет	Мэрилендский университет, Колледж парк	Стэнфордский университет	Массачусетский технологический институт (МТИ)	Йельский университет	Гарвардский университет
2	Массачусетский технологический институт (МТИ)	Университет штата Нью Джерси, Ратгерс	Колумбийский университет, Колледж по подготовке учителей	Технологический институт Джорджи	Колумбийский университет	Пенсильванский университет
3	Северо-Западный университет	Калифорнийский университет, Ирвин	Орегонский университет	Иллинойский университет, Урбана-Чемпегн	Нью-Йоркский университет	Калифорнийский университет, Сан-Франциско
4	Стэнфордский университет	Университет штата Нью-Йорк, Албани	Вандерbiltский университет	Стэнфордский университет	Гарвардский университет	Университет Джона Хопкинса
5	Пенсильванский университет	Университет Цинциннати	Калифорнийский университет, Лос-Анджелес	Калифорнийский университет, Беркли	Стэнфордский университет	Вашингтонский университет, Сент -Луис

*Источник: U.S. News & World Report 2008.*

экономики и политологии известна своими выдающимися успехами в области экономики, социологии, политологии и антропологии. Хотя швейцарские университеты и не входят в число 50-ти признанных университетов мира, Школа гостиничного бизнеса в Лозанне, единственное учебное заведение в Европе, аккредитованное Ассоциацией школ и колледжей Новой Англии, считается одной из лучших в мире по своему профилю, наряду с Колледжем гостиничного бизнеса Университета Невады и Школой гостиничного бизнеса Корнельского университета.

Учебным заведениям, которые стремятся стать университетами мирового класса, вовсе необязательно копировать и повторять то, что делается в ведущих вузах. Перед ними открыты разнообразные пути к инновациям. Одним из возможных направлений деятельности учебных заведений могло бы стать применение радикально нового подхода к организации учебных планов и ведению учебного процесса, как в новом инженерном колледже Олин в штате Массачусетс, США или Университете креативных технологий Лимкоквинг в Малайзии, специализирующегося в области инженерной техники и технологии.

Инженерный колледж Франклина В.Олина был основан в 1999 г. на средства фонда Франклина В. Олина в 400 млн долл. США. Одним из условий его создания была разработка и применение совершенно новых учебных программ в области инженерной техники. Колледж Олин стремится к подготовке качественно новых специалистов, обладающих новыми умениями и навыками, определенными в докладе 2005 г. «Обучение инженеров 2020 г.», таких, как умение работать в команде, коммуникативность, предприимчивое мышление, креативность, умение мыслить и находить решения на стыке различных дисциплин (NAE, 2005). Большая часть учебного процесса в Олин организована в форме выполнения групповых проектов, начиная с их разработки и заканчивая практическим выполнением. Все студенты должны изучить основы бизнеса и предпринимательства, а также выполнить специальный проект в области искусства, социальных и гуманитарных дисциплин. Воплощая в жизнь концепцию обучения на стыке различных дисциплин, колледж не имеет в своей структуре факультетов в обычном академическом смысле этого слова. Отсутствие системы найма на работу преподавателей на условиях постоянного контракта также содействует атмосфере непрерывного обновления и эксперимента. Все студенты получают стипендии, достаточные, для того чтобы покрыть расходы на проживание в студенческом городке и оплатить обучение (Miller, 2007a).

И несмотря на то, что еще рано делать какие-то выводы – первый выпуск состоялся лишь в мае 2006 г. – есть все основания считать, что инженерный колледж Олин смог привлечь талантливых студентов и выдающихся преподавателей, внедрить инновационные программы и учебные планы, создать мотивацию и привить культуру уважения к интеллекту.



Выпускники колледжа с успехом находят привлекательную и престижную работу или продолжают учиться в магистратуре лучших университетов (Schwartz, 2007).

Аналогичным образом был основан Университет креативных технологий Лимкоквинг в Малайзии как частное образовательное учреждение, целью которого стало обучение на основе инноваций, творческого подхода, умения выполнять проекты. Его выпускники достаточно компетентны, чтобы работать в разнообразных отраслях промышленности и сфере услуг. Быстрый рост новых кампусов в Ботсване, Лесото и Лондоне свидетельствует об успехе этой модели.

Другой инновационный подход выделяет прямую взаимосвязь между преобразованием вуза и возможностями развития региона или города, как иллюстрирует пример Клемсонского университета штата Южная Каролина, США (см. Вставку 2.6).

Иногда даже кризис способствует тому, что учебное заведение с новой энергией начинает менять свою стратегию и возрождается, как это произошло с Католическим университетом Лойвена (Бельгия) в конце 1960-ых после того как он столкнулся с серьезными финансовыми затруднениями (Hatakenaka 2007). Сегодня он стоит в одном ряду с лучшими университетами Европы.

Католический университет понтифика в Перу (г. Лима) прошел процесс аналогичных позитивных преобразований в конце 1990-ых после того, как значительное сокращение числа студентов заставило руководство

#### **Вставка 2.6**

### **Разработка нового видения в Клемсонском университете**

Клемсонский университет, получивший от федерального правительства участок земли в Южной Каролине, традиционно занимался сельским хозяйством, механизацией и техникой. Однако в последние годы там начался процесс радикальных преобразований. На основе глубокого и всестороннего анализа превращения Южной Каролины в один из ведущих автомобильных регионов США Клемсонский университет установил стратегические партнерские связи с компанией BMW, немецким производителем автомобилей, для возрождения своего вуза в качестве университета, специализирующегося на исследованиях и обучении в области авто- и мотоспорта. В новой стратегии развития обозначена задача войти в число 20-и ведущих государственных университетов страны (по оценке «*U.S. News & World Report*»), поднявшись с 74 места, которое он занимал четыре года назад и 34 места в 2005 г.

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

университета тщательно пересмотреть свои планы и взять на себя ответственность за стратегическое планирование. Думая, что приток студентов уменьшился из-за расположения университета в столице, так как оно с годами утратило свою привлекательность, руководство некоторое время размышляло о возможности переноса университета на новое место, которое будет ближе к зоне проживания среднего класса. Однако в результате интенсивных встреч и консультаций со всеми заинтересованными сторонами в ходе разработки концепции стратегического развития руководство университета пришло к пониманию, что основной причиной понижения спроса стали ухудшение качества и неактуальность предлагаемых университетом образовательных программ. Были предприняты меры по радикальному обновлению учебных планов, длительное время проводился мониторинг и улучшение качества. Все это в конечном счете привело к повышению студенческого спроса и успешному сбору средств<sup>2</sup>.

Субъективный характер определения статуса университета мирового класса означает, что учебные заведения попытаются развивать те характеристики, которые учитываются при составлении рейтинга и легко измеримы. В этом контексте легко оценить научно-исследовательскую деятельность, публикации, количество ссылок (индекс цитируемости) и награды, в то время как качество преподавания весьма трудно поддается количественной оценке. И не удивительно, что во всех обследованиях и попытках вузов заявить о своих достижениях в центре внимания стоят критерии, свидетельствующие о научной работе и недостаточно или вообще нет попыток измерить и оценить качество преподавания или образовательную деятельность. Подразумевается, что если вуз ведет высокоселективный отбор абитуриентов, то и качество обучения будет на высоком уровне. Между тем, желание абитуриентов участвовать в конкурсе может быть вызвано престижем университета, его репутацией, которые основаны скорее на научных достижениях, чем на подлинно качественной академической подготовке.

Levin, Jeong and Ou (2006)

И, наконец, важно подчеркнуть, что усилия университетов, стремящихся к преобразованиям, должны носить стратегический характер, основанный на предвидении подлинно инновационных инициатив. С ростом значения рейтингов, как было упомянуто в начале данной книги, вузы должны отказаться от искушения ограничиться лишь отдельными действиями, непосредственно связанными со специфическими индикаторами, используемыми теми, кто составляет рейтинги и не оказывающими влияния на преобразования. Например, есть риск уделить слишком много внимания таким факторам, как количество баллов при поступлении или благотворительным взносам выпускников, которые

2 Основано на серии посещений и бесед автора в период с 1998 по 2001 гг.

учитываются во многих национальных рейтингах, упустив из вида другие ключевые аспекты, более важные с точки зрения образования. То, что два мировых глобальных рейтинга уделяют большое внимание исследовательской деятельности, приводит к тому, что вузы больше озабочены развитием этой стороны, чем качеством преподавания и обучения. Слияние вузов по соображениям, главным образом, размера – другая иллюстрация такого рода ошибки.

### ***Последовательность изменений***

Время является одним из важных факторов, которое также следует учитывать в стратегическом плане вуза, стремящегося стать университетом мирового класса. Культуру превосходства невозможно внедрить за один день. Необходимо тщательно планировать последовательность изменений и найти точное соотношение между количественными задачами, чтобы избежать болезни роста, с которыми столкнулись некоторые университеты в Китае (Вставка 2.7).

Важно отметить, что разработка концепции развития и стратегическое планирование не являются одномоментной задачей. В высококонкурентной среде наиболее успешными организациями, как в бизнесе, так и в образовании являются те, которые ставят перед собой все новые и новые задачи в стремлении найти лучшие и более эффективные способы удовлетворения нужд клиентов. В лучших университетах интеллектуальный капитал постоянно пополняется, поэтому их деятельность никогда не приобретает статичный характер. Самые успешные вузы не полагаются на прошлые достижения, они всегда стремятся к совершенствованию. Им удается создать внутреннюю, присущую только им атмосферу поддержки и содействия в поисках и достижении долгосрочных целей.

Вот одна из характеристик инженерного колледжа Олин, президент которого обозначил истинный вызов непрерывного улучшения следующим образом:

Инновации и постоянное улучшение требуют создания определенной культуры у всех, кто вовлечен в этот процесс. Во-первых, необходимо безоговорочное признание того фактора, что улучшение всегда возможно и что всегда можно извлечь уроки из опыта других университетов. Дело в том, что в число сильных сторон американской системы высшего образования никогда не входило умение прислушаться к мнению тех, кто находится за пределами собственного учебного заведения. Между тем, непрерывное улучшение возможно лишь при условии, что этот процесс сопровождается постоянной оценкой. Нашим желанием должно стать непременно пройти независимую оценку и извлечь уроки из собственных ошибок. И, самое главное, непрерывное совершенствование требует от нас готовности к переменам.

**Вставка 2.7****Препятствия на пути преобразования китайских университетов**

Есть признаки, что планы Китая достичь мирового уровня в высшем образовании сталкиваются с определенными трудностями.

Во-первых, есть опасения, что китайские университеты слишком быстро расширяются за счет ухудшения качества обучения. Во-вторых, академическая культура, которая требует быстрых результатов, препятствует развитию инновационных и долгосрочных исследований. В Соединенных Штатах, где культивируется практика «умри, но опубликуй», часто уравновешивается признанием ценностей творчества и оригинальности работы. Третьим недостатком является нехватка студентов бакалавриата, имеющих основательные знания в области науки и техники. Без хорошо обученных студентов, поступающих в магистратуру, даже первоклассные преподаватели и лаборатории не смогут использоваться эффективно. В-четвертых, серьезной проблемой в Китае стало отсутствие академической свободы. Преподаватели и студенты могут лишь в ограниченной степени подвергать сомнению государственную политику или участвовать в обсуждении важнейших проблем. А это не создает стимулов для творческого мышления.

И, в заключение, в Китае представления об университетах мирового класса почти исключительно складываются из таких факторов, как многочисленные публикации в международных научных журналах, наличие современных лабораторий, большого количества зданий, преподавателей – звезд первой величины и дополнительного финансирования (Mohrman, 2003). Однако такое представление носит скорее подражательный, чем творческий характер. Руфь Симмонс (2003), президент Браунского университета, подчеркивает важность других факторов: «Краеугольным камнем качества университетского образования в США является внешняя оценка независимыми экспертами (процедура аккредитации). Это система, при которой стандарты устанавливаются лидерами данной области, причем в ходе этого процесса и сами они подвергаются критической оценке». Далее Симмонс отмечает, что университеты поощряют обучающихся развивать способности к творческой оригинальной работе, результаты которой не всегда имеют немедленное прикладное применение или пользу. Великие университеты не только приносят пользу для своего времени, но и работают на будущее. И чтобы они могли это делать, государство должно как можно меньше вмешиваться в их деятельность. Роль государства заключается в том, чтобы предоставить им ресурсы, но при этом дать руководству университета все полномочия для определения путей развития учебного процесса. Китайским университетам следовало бы сфокусироваться на создании факультетов, институтов или школ мирового уровня, а не пытаться достичь совершенства сразу во всех направлениях.

*Источник:* Altbach 2003.

Но даже самые известные университеты не свободны от необходимости развиваться и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Об этом свидетельствует неудачная попытка Оксфорда в области финансовой реформы. В условиях растущего конкурентного спроса на преподавателей администрация университетов сталкивается с необходимостью привлечения дополнительных ресурсов, чтобы продолжать прием на работу профессоров и ученых, имеющих международное признание. Однако действия руководства были ограничены традиционными административными структурами, сложившимися веками, в соответствии с которыми отдельные колледжи контролируют основную часть средств Оксфордского университета. Они не имеют никакого желания делиться ресурсами, поступающими от традиционной спонсорской помощи и крупных поступлений в виде оплаты за обучение иностранных студентов, которая более чем в три раза превышает стоимость обучения для жителей Британии.

Одним из аспектов реформы, предложенной в 2006 г. вице-канцлером Джоном Худом, которого пригласили из Новой Зеландии, чтобы с помощью нового руководителя несколько исправить такое соотношение сил, было предложение о делегировании центральному руководству университета больших полномочий в распоряжении денежными ресурсами при одновременном усилении финансового контроля со стороны. Академическое сообщество Оксфорда, однако, решительно отклонило реформу. Это привело к тому, что Худ принял решение уйти со своего поста в 2009 г. по истечении пятилетнего срока пребывания на этой должности.

В связи с этим, некоторые выпускники выразили опасения по поводу негативных последствий такого состояния дел, например, повышения академической нагрузки на профессора и отсутствия должного внимания со стороны преподавателей к студентам, обучающимся в магистратуре (Schultziner, 2008).

### ***Фактор интернационализации***

Одним из способов ускорить процесс реорганизации вуза в университет мирового класса является эффективное использование стратегии, направленной на интернационализацию. Приток талантливых иностранных студентов может способствовать повышению академического уровня обучающихся и обогащению их опыта за счет межкультурного общения. В этой связи возможность предложить программы обучения на иностранном языке, особенно английском, может стать мощным притягательным фактором. Из 100 лучших университетов в рейтинге Шанхайского университета Цзяо Тун одиннадцать расположены в неанглоязычных странах, где некоторые программы магистратуры преподаются на английском языке (Дания, Финляндия, Израиль, Нидерланды, Норвегия, Швеция и Швейцария).

Как уже говорилось выше, способность привлекать иностранных профессоров и ученых также является важной характеристикой достижения превосходства. Университеты, чтобы привлечь из-за рубежа лучшие академические кадры, должны быть в состоянии предложить им различные стимулы, включая гибкие условия работы и оплаты труда. Талантливые личности могут помочь в модернизации существующих факультетов, кафедр или создании новых учебных программ или научно-исследовательских центров в новых областях, имеющих конкурентные преимущества. В Великобритании, например, 27% из всех принятых на работу в 2005–2006 гг. преподавателей были иностранцами (Universities UK, 2007). В тех случаях, когда существуют затруднения для привлечения ведущих иностранных профессоров на работу на условиях полной занятости, можно начать приглашать опытных зарубежных ученых на временной основе.

Некоторые вузы, стремящиеся к достижению статуса университета мирового класса, заключают плодотворные партнерские связи с ведущими университетами развитых стран, чтобы установить контакты с зарубежными учеными. Именно так поступали индийские технологические институты в годы их становления (см. Вставку 2.4). В более поздний период Национальный университет Сингапура, один из зарождающихся университетов мирового класса, опирался в основном на стратегический союз с Национальным университетом Австралии, Университетом Дьюка, Эйндховенским технологическим университетом в Нидерландах, Гарвардским университетом, Университетом Джона Хопкинса, Массачусетским технологическим институтом и университетом Цинхуа в Китае. И это только неполный перечень самых известных вузов-партнеров. Эти партнерские связи не всегда развивались ровно и гладко, как показывает, скажем, недавний разрыв отношений между Университетом Джона Хопкинса и Сингапуром из-за того, что последний был неудовлетворен качеством преподавания, предлагаемым зарубежным партнером (Normile, 2006).

Привлечение ведущих ученых из диаспор является другой стратегией интернационализации, которую с успехом применили некоторые университеты в Индии и Китае (Brown, 2007). Пекинский университет, например, пригласил сотни преподавателей китайского происхождения. Частью стратегии развития человеческих ресурсов этого университета стал мониторинг перспективных китайских ученых за рубежом и создание благоприятных условий, побуждающих их вернуться в Китай. Мексика, Шотландия и ЮАР также начали разрабатывать интересные стратегии использования потенциала талантливых соотечественников, живущих за пределами страны (см. Вставку 2.8).

К вопросу об интернационализации как составной части повышения статуса учебного заведения на мировом уровне относится и та степень,

**Вставка 2.8****Как диаспоры могут внести вклад в развитие родной страны**

Диаспора – это группа людей, которые родились в одной стране, но в данное время живут за рубежом. Три показателя характеризуют успешную диаспору: (а) ее члены наделены талантом, ими движет сильная внутренняя мотивация; (б) в своей родной стране они осуществляют какой-либо проект, являясь посредниками или катализаторами для его воплощения; (с) ее эффективность, стабильность и развитие с течением времени основаны на конкретных действиях, результаты которых можно оценить и измерить.

В большинстве случаев группы экспатриантов и диаспоры возникают спонтанно. Но вмешательство государства может содействовать зарождению и развитию таких инициатив. Первым условием, которое необходимо, чтобы правительство родной страны воспользовалось талантами своих экспатриантов, является признание возможности их использования для развития экономики, основанной на знаниях.

Стратегии воздействия на диаспору могут быть самыми разнообразными и зависят, с одной стороны, от особенностей страны, а с другой стороны, от самой диаспоры. Общим и важнейшим элементом для успешного использования талантов экспатриантов, в любом случае, является наличие устойчивой организации.

Прекрасным примером эффективной диаспоры служит GlobalScot. Это сеть, состоящая из влиятельных шотландцев, живущих в разных странах мира, которые используют свой опыт, устанавливают связи и наводят мосты для осуществления ряда проектов в Шотландии. Эта сеть, созданная в 2002 г., оказалась столь привлекательной и эффективной, что в 2005 г. ее членами стали уже 850 успешных предпринимателей, и теперь она вносит важный вклад в стратегию развития шотландской экономики. Успех данной организации послужил стимулом для создания ChileGlobal, Мексиканской сети «Таланты за границей» и проекта Global South African. Все эти организации успешно используют ее опыт, адаптируя его для своих специфических особенностей.

Опыт диаспор может быть заимствован и при создании организации выпускников вузов. Третичные образовательные учреждения имеют хорошую возможность участвовать в создании таких сетей. Сравнительное преимущество университетов состоит в том, что они могут следить за дальнейшей карьерой выпускников, идентифицировать добившихся успеха и живущих за рубежом и постепенно наладить связи между ними. С этого и начинаются успешные диаспоры.

*Источник:* Е.Кузнецов, 2006.

в которой национальные исследователи владеют английским языком для публикации своих статей. Научные публикации являются одним из способов укрепления репутации учебных заведений и ученых. Поскольку

индексы цитируемости включают данные, собранные преимущественно из научных журналов, публикуемых на английском языке, то возможность распространения результатов исследований на английском языке становится важнейшим фактором укрепления репутации вуза. Само собой разумеется, что университеты, ведущие подготовку на английском языке, также быстрее добьются успеха в этом направлении.

В некоторых случаях университеты считают целесообразным приглашать иностранных специалистов на руководящие должности в учебные заведения в период их предполагаемой трансформации. В последние годы к такой практике прибегали Австралия, Южная Корея и Великобритания. Конечно, такой подход не всегда приветствуется. То, что иностранец становится во главе ведущего университета, может задеть национальные чувства, и лишь немногие страны берут на себя смелость искать кандидатов на самые высокие должности университета за рубежом. Тем не менее, это один из примеров, когда учебное заведение может проявить широту взглядов и настроиться на изменения в характере управления.

Важно помнить и то, что вузы, стремящиеся к статусу мировых, также проявляют нестандартность мышления и постоянно ищут способы укрепить свои передовые позиции. И точно так же, как студенты ищут вуз, который предоставит им превосходное образование независимо от границ, так и лучшие университеты мира должны меняться, чтобы привлечь этих студентов именно в свои кампусы (Вставка 2.9).

#### **Вставка 2.9**

### **Когда «лучшие» вступают в конкуренцию за Вас: Китай на подьеме**

Многое уже сказано о стремлении китайских студентов учиться в США, Великобритании и других странах с всемирно известной системой высшего образования. Менее известен тот факт, что система высшего образования Китая развивается и уже сама бросает вызов исторически сильным западным учебным заведениям. Такой подъем качества обучения в местных вузах послужил толчком к глобальной конкуренции за привлечение лучших студентов в зарубежные университеты.

В своем стремлении сформировать новое поколение студентов из этой части света представители приемных комиссий американских университетов ищут по всему Китаю талантливых выпускников средних школ, которые не обращаются к ним, считая, что не могут себе позволить обучение в США. В последние месяцы представители Гарварда, университетов Брауна и Стэнфорда буквально навязывали свое образование, расхваливая студентам и их родным возможности занятий наукой, условия жизни в общежитиях, обещая даже стипендию, покрывающую все издержки.

*(продолжение следует)*



**Вставка 2.9 (продолжение)**

«Нет никаких квот, никаких ограничений в количестве студентов из Китая, которых мы можем принять», - сказал Фицсиммонс, выступая перед более чем 300 учащимися во время своего посещения школы №4 в Пекине. «Мы знаем, что в Китае есть очень хорошие студенты, но они не подают заявления о приеме. Я надеюсь, что они тоже будут участвовать в конкурсе».

Это сообщение несколько смутило американских студентов, которые прилагают немало трудов, чтобы получить вожделенное место среди первокурсников Гарварда и породило дискуссии и споры в рядах представителей системы высшего образования. Но Фицсиммонс и его сторонники считают, что следует привыкнуть к мысли о том, что в последние годы число заявлений о приеме из Китая резко возросло, и по мере того, как эта коммунистическая страна становится все более открытой для внешнего мира, количество китайских учащихся будет увеличиваться.

*Источник:* Jan 2008.

Привлечение лучших студентов, преподавателей, ученых отовсюду, где их только можно найти, стало руководством к действию для всех признанных университетов мира. И чем проще становится преодоление границ между странами, тем интенсивнее идет борьба за таланты.

Что касается университетов, ориентированных на сочетание академической и научно-исследовательской деятельности, то здесь хорошей мерой оценки их статуса служит наличие контрактов на исследования по заказу иностранных компаний и мультинациональных корпораций. В последние годы некоторые китайские и индийские университеты заключили крупные контракты на проведение научных исследований с североамериканскими и европейскими компаниями иногда за счет университетов тех стран, в которых находятся эти компании (Yusuf and Nabeshima, 2004)

**Итоговые контрольные вопросы**

В стремлении к созданию университетов мирового класса необходимо руководствоваться следующими ключевыми вопросами:

**На национальном уровне**

- Зачем стране нужен университет мирового класса? Есть ли экономическая целесообразность в его создании? Что нового даст его открытие по сравнению с вкладом уже существующих учебных заведений?
- Каким будет видение этого университета? Какую нишу он займет?
- Какими будут затраты на создание и текущее содержание университета мирового класса?

- Сколько университетов мирового класса желательно и возможно создать на средства бюджета?
- Какая стратегия лучше всего соответствует условиям в стране: модернизация существующих вузов, слияние или создание новых учебных заведений?
- Каким должен быть процесс отбора вузов в первом или втором случае?
- Какова будет взаимосвязь и координация между новым университетом и существующими вузами?
- Как будет финансироваться процесс преобразований? Какую долю расходов возьмет на себя государственный бюджет, а какую частный сектор? Какие средства стимулирования предусматриваются (например, выделение государством участков земли или налоговые льготы) ?
- Какие схемы управления должны применяться, чтобы ускорить процесс преобразований и содействовать эффективному руководству? Какой уровень самостоятельности и формы отчетности будут целесообразны?
- Какова роль государства в этом процессе?

#### ***На институциональном уровне***

- Как может вуз создать эффективную административную команду?
- Каково видение и миссия нового вуза, его специфические цели, которые он хочет достигнуть?
- Какова ниша, в которой он будет добиваться совершенствования в области преподавания и научных исследований?
- Какова целевая группа обучающихся?
- Будет ли новый вуз создан в сотрудничестве с иностранным университетом? Какой характер будет носить данное сотрудничество?
- Как будет достигаться интернационализация университета (по отношению к преподавателям, программам, студентам и т.д.)?
- Какой будет предположительная стоимость качественного скачка и как он будет финансироваться?
- Как будет измеряться успех? Какие системы мониторинга, индикаторы полученных результатов и механизмы отчетности будут использоваться?



## ГЛАВА 3

# Участие Всемирного банка

Работая с правительствами развивающихся стран и стран с транзитной экономикой в секторе третичного образования, Всемирный банк концентрируется преимущественно на вопросах его системного реформирования. Содействие Всемирного банка выражается в сочетании экспертной помощи в разработке концептуальных вопросов и аналитической технической помощи, финансовой поддержке, осуществляемой посредством займов и кредитов, в ходе разработки основных реформ в области третичного образования и их практического осуществления.

Однако в последние годы все больше стран просят содействия Всемирного банка в идентификации основных препятствий, мешающих превращению их университетов в университеты мирового класса и разработке путей достижения этой цели. В свою очередь Всемирный банк обнаружил, что для ответа на эти вопросы ему, прежде всего, следует рассмотреть, как увязать поддержку отдельных учебных заведений с традиционным подходом к системным инновациям и реформам. Опыт, накопленный к настоящему времени, дает возможность предложить, что этой цели можно достигнуть тремя взаимодополняющими способами. В разных странах они могут сочетаться в самых различных комбинациях:

- техническая помощь и руководство, чтобы помочь странам (а) определить возможные варианты решений; (б) решить, какое количество элитных вузов они хотели бы иметь и могли бы содержать с учетом существующих и потенциальных возможностей; (с) определить миссию

и нишу такого вуза в каждом конкретном случае; (d) разработать четкую схему его взаимодействия с остальными учебным заведениям третичного образования, чтобы избежать распыления бюджетных средств;

- посредничество и содействие в обмене опытом с элитными вузами за рубежом, включая международные учебно-ознакомительные поездки и семинары. Связи с иностранными вузами-партнерами помогают в становлении новых учебных заведений или при проведении модернизации уже существующих, нацеленных на достижение статуса университета мирового класса. Всемирный банк может также содействовать диалогу между партнерами и всеми заинтересованными сторонами, в процессе которого будет выработана концепция развития и формы поддержки нового вуза;
- финансовая поддержка в период, предшествующий вложению бюджетных инвестиций в новый вуз. Она выделяется на разработку проекта и составление сметы расходов на его осуществление.

В странах, где существует нормативно-правовая структура, содействующая и поощряющая развитие частного третичного образования, кредиты и гарантии Международной финансовой корпорации (IFC) могут дополнять финансовую поддержку Всемирного банка. Предпосылкой к этому служит создание нового или модернизация уже существующего университета в форме государственно-частного партнерства.

Важно одно: все варианты должны учитывать специфические особенности каждой страны. Государствам с высоким уровнем дохода вряд ли нужна чисто финансовая помощь, но они стремятся получить от Всемирного банка консультации, так как он обладает сравнительным преимуществом, поскольку в нем работают эксперты с большим международным опытом и знаниями. Данные консультации могли бы оказываться на основе оплаты за консультационные услуги.

Страны со средним уровнем дохода могут быть заинтересованы в получении как технической, так и финансовой помощи. Накопленный в большом числе стран опыт совместной работы Всемирного банка и инновационных фондов (Saint, 2006) помогает на конкурсной основе выявить те вузы, которые сформулировали наиболее инновационное стратегическое видение развития и хорошо продумали планы его осуществления. Такие вузы и получают финансовую поддержку.

Страны с низким уровнем дохода, особенно небольшие (население которых составляет менее пяти миллионов человек), ставят перед собой непростую задачу, когда пытаются создать флагманский университет, соответствующий самым высоким требованиям в области подготовки высококвалифицированных человеческих ресурсов и инновационных

**Таблица 3.1. Виды поддержки, оказываемой Всемирным банком, по группам стран**

<i>Тип поддержки</i>	<i>Страны с высоким уровнем дохода</i>	<i>Страны со средним уровнем дохода</i>	<i>Страны с низким уровнем дохода (крупные государства)</i>	<i>Страны с низким уровнем дохода (небольшие государства)</i>
Техническая помощь	Да	Да	Да	Да
Консультационные услуги и содействие	Да	Да	Да	Да
Финансовая поддержка	Нет	Да (на конкурсной основе)	Да	Да (на региональном уровне)

*Источник:* Created by Jamil Salmi.

исследовательских технологий. Лишь в редких случаях они располагают достаточными ресурсами для создания и последовательной поддержки столь дорогостоящего учебного заведения и тем количеством компетентных преподавателей и ученых, которые необходимы для того, чтобы академическая и научно-исследовательская работа в них велась на подлинно международном конкурентоспособном уровне.

В этой связи самым экономичным и наиболее эффективным подходом с точки зрения мобилизации финансовых и человеческих ресурсов было бы создание региональных университетов. В их построении донорская поддержка не должна ограничиваться только региональным разовым денежным поступлением. Должно быть предусмотрено долгосрочное, постепенно уменьшающееся финансирование различных программ и мер материального стимулирования для того, чтобы привлечь и удержать в таком университете квалифицированных профессионалов.

В Таблице 3.1 представлены различные формы поддержки, которую Всемирный банк оказывает различным категориям стран по мере того, как они модернизируют существующие или создают новые университеты мирового класса.



## Заключение

Хорошее – это враг великого.  
Джим Коллинз

Высокорейтинговые университеты – это такие заведения, которые вносят значительный вклад в развитие и распространение знаний благодаря проведению опережающих научных исследований; преподаванию с применением наиболее инновационных программ и педагогических методов; они внедряют научно-исследовательскую деятельность в качестве неотъемлемого компонента учебного процесса; готовят конкурентоспособных специалистов, которые добиваются значительных успехов не только в ходе обучения, но и, что более важно, после окончания вуза. Эти конкретные достижения в сочетании с признанием успехов вуза международной общественностью и выводят университет на уровень университета мирового класса.

Нет единого универсального рецепта или магической формулы «изготовления» университета мирового класса. Весьма разнообразны национальные особенности и институциональные модели. Каждая страна из всего многообразия путей развития должна выбрать именно ту стратегию, которая наиболее соответствует ее потенциалу и ресурсам. Международный опыт дает немало примеров ключевых характеристик таких университетов (высокая концентрация талантов, изобилие ресурсов и гибкая система управления) и успешных подходов к их становле-



нию (модернизация или слияние существующих вузов; создание новых университетов).

Несмотря на общий настрой или наличие объективных условий, создание университета мирового класса – это длительный процесс. И неважно, сколько денег вложено, немедленных результатов от данной попытки ожидать не стоит. Достижение цели создания культуры превосходства и получения результата растягивается на долгие годы и требует постоянной и систематической затраты сил и внимания всех заинтересованных сторон как внутри университета, так и за его пределами. Более того, процесс преобразований системы высшего образования не может проходить в изоляции от общества. Долгосрочная стратегия создания университета мирового класса и ее практическая реализация должны быть тесно скоординированы с (а) генеральной стратегией социально-экономического развития страны; (b) происходящими изменениями и планируемыми реформами на более низких уровнях системы образования; (с) планами развития других типов учреждений третичного образования, чтобы сформировать интегрированную систему учебных заведений, в которых учебный процесс сочетается с исследовательской деятельностью и ориентирован на новые технологии.

Важно отметить, что, несмотря на то, что университеты мирового класса обычно приравниваются к лучшим исследовательским вузам, существуют также университеты мирового класса, которые не занимаются научно-исследовательской деятельностью и вообще не функционируют как университеты в строгом смысле этого слова, однако имеют высокую репутацию и рейтинг внутри страны. Например, Открытый университет в Великобритании – широко признанный лидер дистанционного образования в мире, который не входит в мировые рейтинги. Колледж Конестога считается лучшим общественным колледжем в национальном рейтинге Канады, в Германии профессиональные вузы в Мангейме и Бремене имеют выдающуюся репутацию. В Соединенных Штатах новый рейтинг общественных колледжей, основанный на качестве преподавания и обучения, показал, что лучшие общественные колледжи превосходят по отдельным показателям некоторые лучшие университеты страны (Carey, 2007). Две европейские страны, Финляндия и Ирландия, достигшие замечательного прогресса в построении экономики знаний, имеют прекрасные технологически ориентированные вузы, которые, однако, не входят в число пятидесяти лучших университетов в международных рейтинговых списках. Мировые рейтинги явно благоволят к университетам, в которых проводят интенсивные научные исследования и не включают в число лучших первоклассные вузы, работающие по программам бакалавриата. Между тем, колледжи Уеллсли, Карлтон, Уильямс, Помона в США считаются самыми лучшими гуманитарными вузами, выпускающими бакалавров.

Поэтому, ставя перед собой задачу по созданию университета мирового класса, странам следует учесть и необходимость сформировать наряду с исследовательскими университетами превосходные альтернативные учебные заведения, которые фокусируются на подготовке специалистов, чтобы удовлетворить широкий диапазон потребностей в образовании и обучении. Возникающие в последнее время дискуссии о методах оценки результатов качества обучения на уровне третичного образования, вызванные, в частности, рекомендациями Комиссии Спеллингса (2005) «О перспективах развития высшего образования в США» и инициативой ОЭСР 2008 г. «Оценка качества высшего образования по результатам обучения» (АНЕЛО), в которой рассматривалась возможность осуществления международной оценки результатов высшего образования, стали свидетельством признания того, что превосходство – это не только достижение выдающихся результатов выдающимися студентами, но оно, вероятно, должно измеряться тем, какие «приращенные» или дополнительные знания предоставляются учебными заведениями в ответ на специфические потребности растущего многообразия студентов.

И, наконец, все силы, побуждающие к созданию университета мирового класса, следует рассматривать в правильном контексте, чтобы избежать излишней драматизации и преувеличения его значения для национальной системы образования, чтобы помешать неравномерному распределению ресурсов и средств между всеми учебными заведениями страны. Даже в глобальной экономике, основанной на знаниях, где каждая нация – и индустриальная, и развивающаяся – стремится увеличить свою долю общего экономического пирога, тот ажиотаж, который зачастую окружает университеты мирового класса, намного превосходит подлинную потребность и возможности многих стран извлечь истинную пользу от такого элитного обучения и продвинутых научных исследований, по крайней мере, в ближайшем будущем. И, действительно, в тех странах, где качество существующей академической подготовки выше, чем возможности, которые предоставляет выпускникам таких вузов экономика страны, превосходное образование лишь усугубляет проблему «утечки мозгов».

Как и в каждой индустрии услуг, пока не удовлетворены более фундаментальные потребности сферы третичного образования, не каждая страна нуждается в создании университета мирового класса. Элитные исследовательские вузы требуют огромных капиталовложений, концентрации исключительно талантливого человеческого капитала, эффективного управления, которое стимулирует первоклассную академическую и исследовательскую деятельность. Многие страны, несомненно, выиграли бы, первоначально нацелившись на совершенствование национальных университетов по образцу вузов США, получивших земельные участки от правительства в 19 веке или по образцу политехнических вузов

Германии и Канады. Такие высшие учебные заведения могли бы лучше удовлетворить потребности национальной экономики и самих студентов, разработав разнообразные учебные программы. Сосредоточившись на решении региональных и национальных задач, а не устремляясь к более широким международным масштабам, такие вузы могли бы привести к более эффективному и устойчивому развитию экономики страны. Тем не менее, неизбежно то, что отныне вузам придется все чаще проходить процедуру сравнения и ранжирования, и те из них, которые попадут в списки лучших исследовательских учебных заведений, будут признаны университетами мирового класса.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

# **Сравнительный анализ методологий основных международных рейтингов**

<i>Критерии</i>	<i>Вебометрикс (Webometrics)</i>	<i>Шанхайский рейтинг (ARWU)</i>	<i>Рейтинг «Таймс» (THES)</i>
Количество анализируемых университетов	13 000	2 000	500+
Количество университетов в рейтинге	4 000	500	300
Качество образования		Выпускники: Нобелевские лауреаты и обладатели медали Филдса	10% Соотношение студентов и преподавателей 20%
Интернационализация			Иностранные студенты 5% Иностранные преподаватели и сотрудники 5%
Размер	Число страниц сайта, покрываемых поисковыми системами (2x) 25%	Размер вуза 10%	
Результаты исследовательской деятельности	Число «ценных» файлов на сайте (1x) 12,5%	Nature & Science 20%	
	Число страниц и ссылок на сайт вуза в Google (1x) 12,5%	SCI/SSCI 20%	
Престиж		Преподаватели и сотрудники: Нобелевские лауреаты и обладатели медали Филдса 20%	Оценка коллег из академической среды 40%
	Число уникальных внешних ссылок на страницы сайта(4x) 50%		Репутация: отзывы работодателей 10%
Влияние		Часто цитируемые исследователи 20%	Количество ссылок в научной литературе 20%

*Источники:* Webometrics 2008 г.; Шанхайский рейтинг (SJTU) 2008 г.; Рейтинг «Таймс» (THES) 2008 г.

*Примечание:* ARWU – Академический рейтинг университетов мира

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Академический рейтинг  
университетов мира по странам  
(ARWU) Шанхайского университета  
Цзяо Тун (SJTU) 2008 г.**

<i>Страна/регион Рейтинг</i>	<i>Страна/регион</i>	<i>Рейтинг лучшего университета страны/региона</i>
1	США	1
2	Великобритания	4
3	Япония	19
4	Швейцария	24
5	Канада	24
6	Франция	42
7	Дания	45
8	Нидерланды	47
9	Швеция	51
10	Германия	55
11	Австралия	59
12	Норвегия	64
13	Израиль	65
14	Финляндия	68
15	Российская Федерация	70
16-20	Бельгия, Бразилия, Италия, Сингапур	101–151
21-26	Аргентина; Австрия; Республика Корея; Мексика; Испания; Тайвань; Китай	152–200
27-33	Китай; Чехия; Греция; Гонконг, Китай; Ирландия; Новая Зеландия; ЮАР	201–302
34-36	Венгрия, Индия, Польша	303–401
37-40	Чили, Португалия, Словения, Турция	402–503

*Источник:* SJTU 2008.

ПРИЛОЖЕНИЕ С

**Рейтинг университетов мира  
2008 г. по странам, составляемый  
и публикуемый «Таймс»  
в Приложении по высшему  
образованию (THES)**



<i>Страна/регион</i>		<i>Рейтинг лучшего университета в стране/регионе</i>
<i>Рейтинг</i>	<i>Страна/регион</i>	
1	США	1
2	Великобритания	2
3	Австралия	16
4	Япония	19
5	Канада	20
6	Швейцария	24
7	Гонконг, Китай	26
8	Франция	28
9	Сингапур	30
10	Дания	48
11	Ирландия	49
12	Китай	50
13	Республика Корея	50
14	Нидерланды	53
15	Германия	57
16	Швеция	63
17	Новая Зеландия	65
18	Бельгия	72
19	Финляндия	91
20	Израиль	93
21	Австралия	115
22	Тайвань, Китай	124
23	Мексика	150
24	Индия	154
25	Таиланд	166
26	Норвегия	177
27	ЮАР	179
28	Российская Федерация	183
29	Испания	186
30	Италия	192
31	Бразилия	196
32	Аргентина	197
33	Греция	200

*Источник: THEs 2008.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ D

# Ключевые характеристики университетов мирового класса

### Университет мирового класса

- Имеет международную репутацию в области научных исследований.
- Имеет международную репутацию в области подготовки специалистов.
- Имеет выдающихся ученых-звезд и признанных лидеров мирового уровня в различных областях научных исследований.
- Признается не только другими университетами мирового класса (например, Лига Плюща, США), но и за пределами системы высшего образования.
- Имеет ряд факультетов мирового класса (не обязательно все).
- Определяет и наращивает сильные стороны в области научных исследований; имеет репутацию признанного лидера в выбранных им специальностях.
- Генерирует инновационные идеи, ведет многообразные фундаментальные и прикладные исследования.
- Производит прорывные научные исследования, результаты которых отмечены (например, Нобелевской премией) и признаны коллегами.
- Привлекает самых талантливых абитуриентов и готовит самых подготовленных специалистов.
- Может привлечь и удержать лучших преподавателей.
- Может привлекать зарубежных преподавателей и студентов.
- Привлекает высокий процент обучающихся аспирантов, которые не только учатся, но и привлечены к исследовательской деятельности.

- Привлекает большое количество иностранных студентов.
- Выходит на мировой рынок образовательных услуг, вовлечен в процесс интернационализации во многих аспектах деятельности (например, исследовательские связи, обмен студентами и преподавателями, визиты на международном уровне).
- Имеет основательную финансовую базу.
- Имеет привлеченный частный капитал и доход.
- Обладает различными источниками дохода (например, государственное финансирование, частные компании, доход от исследовательской деятельности, плата за обучение студентов-иностранцев).
- Предоставляет высококачественные условия и эффективную среду для осуществления исследовательской и академической деятельности как преподавателей, так и студентов (например, превосходно оборудованные здания и лаборатории, высококомфортабельный университетский кампус).
- Имеет первоклассную команду менеджеров, обладающих стратегическим видением и планами его реализации.
- Готовит специалистов, которые достигают вершин карьерного роста и занимает влиятельные и ответственные должности (например, премьер-министров и президентов).
- Зачастую имеет долгую историю, в ходе которой добивается исключительных достижений (например, Оксфордский и Кембриджский университеты в Великобритании, Гарвардский университет в США).
- Вносит значительный вклад в развитие современного общества.
- Постоянно проводит бенчмаркинг с лучшими университетами мира и их подразделениями.
- Обладает независимостью и вправе сам определять свое развитие.

*Источник:* Alden and Lin, 2004.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

# Реформа третичного образования в Дании: Акт об университетах 2003 г.

Проводя реформы в четырех ключевых областях – институциональной автономии, институциональном управлении, обеспечении качества и интернационализации – Дания проходит процесс преобразования университетской системы в независимый сектор, который вносит свой вклад в успешное развитие нации, эффективно обслуживая рынок труда.

### **Институциональная автономия: усиление независимости университетов в Дании**

- С 2003 г. все датские университеты считаются независимыми дочерними организациями Министерства науки, техники и инноваций.
- Средства распределяются на основе установленных норм на проведение исследований по количеству студентов-первокурсников и выпускников, что обеспечивает более объективные критерии для финансирования вузов. Университеты имеют право использовать полученные средства по собственному усмотрению, могут в дополнение к государственным дотациям привлекать и иные источники финансирования, им разрешено также заниматься коммерческой деятельностью.
- Контракты о деятельности организации, которые с 1999 г. стали заключать между государством и отдельным высшим учебным заведением – это своего рода договор о том, как вуз будет стремиться к максимальному успеху. Университеты сами определяют свои силь-

ные стороны и стараются преуспеть, будучи конкурентоспособными в данных областях.

### ***Руководство высшими учебными заведениями***

- Руководство сбалансировано на всех уровнях, как с внутренней, так и с внешней стороны.
- Управление учебным заведением, прежде всего, входит в компетенцию Правления университета, большинство которого составляют избираемые, а не назначаемые члены и включают как представителей университета, так и приглашенных со стороны, включая преподавательский состав, административный штат и студентов
- Ректор каждого университета выполняет волю Правления.
- Ректор назначает деканов и руководит их деятельностью; они же, в свою очередь, нанимают на работу и осуществляют руководство ведущими подразделениями вузов.

*Источник:* Акт об университетах 2003; информация 14 декабря, 2005 г. из сайта <http://en.vtu.dk/acts/act-on-universities/act-on-universities.pdf>.

ПРИЛОЖЕНИЕ F

**Недавние инициативы,  
направленные на достижение  
превосходства в области научных  
исследований**

<i>Страна/регион</i>	<i>Название инициативы</i>	<i>Число целевых организаций и критерии отбора</i>	<i>Выделенные ресурсы</i>	<i>Горизонт инвестиций</i>
Африка	NEPAD/Blair Commission for Africa <sup>a</sup>	Обновить африканские учреждения высшего образования Развить центры совершенствования в науке и технологиях, включая африканские институты технологий	500 млн долл. США в год, на протяжении 10 лет До 3 млн долл. США на протяжении более 10 лет	Запущена в 2006 г.
Канада	Canada Networks of Centers of Excellence <sup>b</sup>	23 ныне финансируемых сетей центров совершенствования 16 ранее финансируемых сетей	77.4 млн канадских долл. в год с 1999 г. 47.3 млн канадских долл. в год в 1997–1999 г. 437 млн канадских долл. в целом в 1988-1998 гг.	Работает с 1988 г. программа на постоянной основе с 1997 г.
Канада	Canada Networks of Centers of Excellence <sup>b</sup>	Четыре приоритета федеральной стратегии науки и технологий: экология, натуральные ресурсы и энергия, здоровье, информационные и коммуникационные технологии	21 млн канадских долл.	2009–2012 гг.
Чили	Chile Millennium Science Initiative <sup>d</sup>	Группы научных исследователей	3 научных института: 1 млн долл. США в год на протяжении 10 лет; 5–12 научных центров: 250 тыс. долл. США в год; 25 млн долл. США в целом на протяжении 2000–2004 гг.	Каждые 5 лет для центров и каждые 10 лет для институтов
Китай	China 211 Project <sup>e</sup>	107 высших учебных заведений	36,82 млрд юаней за 1995-2005 гг.	Запущена в 1996 г.: 1996–2000 гг.(1-ый этап) 2001–2006 гг. (2-ой этап) 2007–2011 гг. (3-ий этап)

Китай	China 985 Project <sup>f</sup>	39 научно-исследовательских университетов	27,07 млрд юаней (1-ый этап)	Запущена в 1999 г.: 1999–2001 гг. (1-ый этап) 2004–2007 гг. (2-ой этап)
Китай	Chinese Academy of Sciences (CAS) Institutes <sup>g</sup>	Математика и физика –15 Химия и химическая инженерия –12 Биологические науки –20 Науки о земле –19 Технологические науки – 21 Прочие – 2	4,80 млрд юаней (1-ый этап)	1998–2000 гг. (1-ый этап) 2001–2005 гг.(2-ой этап) 2006–2010 гг.(3-ий этап)
Дания	Denmark (Globalization Fund)	Фонды, которые будут предоставлены научно-исследовательским университетам на конкурентных условиях	1,9 млрд долл. США между 2007 и 2012 гг.	Запущена в 2006 г.
Европа	European Commission, Framework Programme 7 (FP7) <sup>h</sup>	Не определено – будет решено структурой научно-исследовательских предложений (RFPs)	Основано на запросах предложений (RFPs) с центром совершенствования структурой Генеральный FP 7 бюджет равняется 50,5 млрд евро, покрывая 2007–2013 гг. <sup>i</sup>	2007-2013 г.
Франция	«Operation Campus» <sup>j</sup>	Развить 10 региональных центров совершенствования в высшем образовании и научных исследованиях. В целом, центры перегруппируют 38 университетов и научно-исследовательских организаций, представляющих 340 тыс. студентов и 13 тыс. научных исследователей	5 млрд евро	Запущена в 2008 г.

*(продолжение следует)*



<i>Страна/регион</i>	<i>Название инициативы</i>	<i>Число целевых организаций и критерии отбора</i>	<i>Выделенные ресурсы</i>	<i>Горизонт инвестиций</i>
Германия	Germany Excellence Initiative 2006 <sup>k</sup>	40 магистерских школ 30 кластеров превосходства (университеты и частный сектор) 10 высококлассных научно-исследовательских университетов	2,3 млрд долл. США в целом	Пятилетнее финансирование; два этапа: 2006 г. и 2007 г.
Япония	Japan Top-30 Program (Centers Of Excellence for 21st-Century Plan) <sup>l</sup>	31 высших учебных заведений	150 млн долл. США в год (программа в целом: 37,8 млрд иен)	Пятилетнее финансирование; запущено в 2002 г.; 3 этапа: 2002, 2003 и 2004 гг.
Япония	Japan Global Centers of Excellence Programm	50–75 центров финансируемых в год (5 новых направлений каждый год)	50–500 млн иен на каждый центр за каждый год (~400 000–4 млн долл. США)	5 лет; запущена в 2007 г.
Республика Корея	Brain Korea 21 Programn	Наука и технологии: 11 университетов Гуманитарные и социальные науки: 11 университетов Ведущие региональные университеты: 38 университетов Профессиональные магистерские школы в 11 университетах	1,17 млрд долл. США в целом	7 лет; два этапа в 1999 г.
Республика Корея	Korea Science and Engineering Foundation (KOSEF) <sup>o</sup>	Научные исследовательские центры (SRCs)/инженерные исследовательские центры (ERCs): до 65 центров Медицинские научные и инженерные исследовательские центры (MRCs): 18 центров	64,2 млн долл. США каждый год 7 млн долл. США в год	1) до 9 лет 2) до 9 лет 3) до 7 лет

		Национальные базовые исследовательские центры (NCRCs): 6 центров финансируемых в 2006 г.	10,8 млн долл. США год	Все 3 программы запущены в 2002 г. или 2003 г. фискальном году
Российская Федерация	Russian Federation's «Federal Universities» <sup>p</sup>	Установить сеть высококлассных федеральных институтов, специализированных исследовательских университетов и профессиональных центров непрерывного образования	Не определено	На рассмотрении (2 экспериментальных университета были запущены в 2007 г.)
Тайвань (Китай)	Taiwan Development Plan for University Research Excellence <sup>q</sup>	Выбор и финансовая поддержка международных ведущих отраслей	400 млн долл. США	4 года
Объединенное Королевство	U.K. Funding for Excellent Units <sup>r</sup>	Университеты, имеющие самую высокую репутацию после осуществления оценки научных исследований (RAE)	8,63 млрд долл. США предназначено после 2001 г. RAE	5 лет для научно-исследовательских центров, финансируемых советом 2 этапа: 1996 г. и 2001 г.; RAE запланирован на 2008 г. <sup>s</sup>
США, Аризона	Science Foundation Arizona <sup>u</sup>	Государственно-частное партнерство для улучшения, научных, инженерных и медицинских исследований	135 млн долл. США + 135 млн долл. США (соответствие 1:1)	Ежегодно с 2006 г.
США, Калифорния	California Institutes of Science and Innovation <sup>v</sup>	Университетское-индустриальное партнерство для исследования государственных проблем	400 млн долл. США + 800 млн долл. США (соответствие 2:1)	Ежегодно с 2000 г.
США, Северная Дакота	North Dakota Centers of Excellence <sup>w</sup>	Государственно-частные центры, фокусирующиеся на локальных нуждах	50 млн долл. США + 100 млн долл. США (соответствие 2:1)	Ежегодно с 2007 г.

(продолжение следует)

<i>Страна/регион</i>	<i>Название инициативы</i>	<i>Число целевых организаций и критерии отбора</i>	<i>Выделенные ресурсы</i>	<i>Горизонт инвестиций</i>
США, Вашингтон	Washington State Life Sciences Discovery Fund <sup>x</sup>	Бионаучные исследования, которые продвигают экономические и медицинские преимущества	350 млн долл. США	10 лет с 2005 г.
США, Джорджия	Georgia Research Alliance <sup>y</sup>	Государственно-частное партнерство для рекрутирования видных ученых для университетов Джорджии	30 млн долл. США	Ежегодно с 1990 г.
США, Индиана	Indiana 21st-Century Research and Technology Fund <sup>z</sup>	Академические и коммерческие секторские партнерства	26 млн долл. США	Ежегодно с 1999 г.
США, Кентукки	Kentucky's "Buck for Brains" <sup>aa</sup>	Постоянные гранты для больших талантов	350 млн долл. США	С 1997 г.
США, Огайо	Ohio's Third Frontier <sup>bb</sup>	Установка центров инноваций в качестве совместных инициатив университетов и частных исследовательских организаций	1,6 млрд долл. США	10 лет с 2003 г.
США, Оклахома	Oklahoma Center for the Advancement of Science and Technology <sup>cc</sup>	Исследования в сфере нанотехнологий	29 миллионов долларов США	Ежегодно с 1987 г.

**Источники:** Сделано Натальей Агапитовой, Алкой Арора, Михаелем Экстом и Джамилем Салми (последнее обновление 23 июня, 2008).

a. <http://www.eurodad.org/articles/default.aspx?id=595/>.

b. <http://www.nce.gc.ca/>.

c. [www.budget.gc.ca/2008/speech-discours/speech-discours-eng.asp](http://www.budget.gc.ca/2008/speech-discours/speech-discours-eng.asp).

a. <http://www.eurodad.org/articles/default.aspx?id=595/>.

b. <http://www.nce.gc.ca/>.

c. [www.budget.gc.ca/2008/speech-discours/speech-discours-eng.asp](http://www.budget.gc.ca/2008/speech-discours/speech-discours-eng.asp).

- d. <http://www.msi-sig.org/msi/current.html>.
- e. Ministerial Office of 211 Project (2007), *Report on 211 Project (1995–2005)*. Beijing: Higher Education Press.
- f. N. C. Liu and L. Zhou (2007), *Building Research University for Achieving the Goal of an Innovative Country*. Beijing: China Renmin University Press.
- g. [http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20\(R\)/R2007/R2007\\_001%20FoU-finansierar.pdf](http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20(R)/R2007/R2007_001%20FoU-finansierar.pdf). Chinese Academy of Science, <http://www.cas.ac.cn/html/books/o6122/e1/04/tongzhi/tz004.htm>; <http://baike.baidu.com/view/229786.htm>.
- h. <http://ec.europa.eu/research/era/pdf/centres.pdf>.
- i. [http://cordis.europa.eu/fp7/what\\_en.html#funding](http://cordis.europa.eu/fp7/what_en.html#funding).
- j. [http://www.france-science.org/Operation-Campus-6-projects-kept?var\\_recherche=operation%20campus](http://www.france-science.org/Operation-Campus-6-projects-kept?var_recherche=operation%20campus); <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080613092922742>.
- k. [http://www.dfg.de/en/research\\_funding/coordinated\\_programmes/excellence\\_initiative/](http://www.dfg.de/en/research_funding/coordinated_programmes/excellence_initiative/).
- l. <http://www.jsps.go.jp/english/e-21coe/index.html>.
- m. <http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/index.html>; [http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/data/application\\_guidelines.pdf](http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/data/application_guidelines.pdf); [http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/data/review\\_guidelines.pdf](http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/data/review_guidelines.pdf).
- n. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015416.pdf>; [http://www.bk21.or.kr/datas/english\\_ver.htm](http://www.bk21.or.kr/datas/english_ver.htm).
- o. [http://www.kosef.re.kr/english\\_new/programs/programs\\_01\\_04.html](http://www.kosef.re.kr/english_new/programs/programs_01_04.html).
- p. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20081024094454199>.
- q. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015416.pdf>.
- r. <http://www.hefce.ac.uk/research/funding/>.
- s. <http://www.rcuk.ac.uk/research/resfunding.htm>.
- t. <http://www.rae.ac.uk/>.
- u. <http://www.sfaz.org/>.
- v. <http://www.ucop.edu/california-institutes/about/about.htm>.
- w. <http://governor.state.nd.us/media/speeches/040325.html>.
- x. <http://www.lsdfa.org/home.html>.
- y. <http://www.gra.org/homepage.asp>.
- z. <http://www.21fund.org/>.
- aa. <http://www.wku.edu/IA/bucks/index.html>.
- bb. <http://www.odod.ohio.gov/tech/program.htm>.
- cc. <http://www.ocast.state.ok.us/>.



ПРИЛОЖЕНИЕ G

## **Лучшие университеты по показателям 2007–2008 гг.**

<i>Шанхайский рейтинг 2008 г.</i>	<i>Рейтинг «Таймс» 2008 г.</i>	<i>Университет</i>	<i>Расходы в год (долл. США)</i>	<i>Кол-во студентов</i>	<i>Расходы на одного студента (долл. США)</i>
1	1	Гарвардский университет <sup>a,b</sup> (США)	3 170 650 000	29 900	106 041,81
2	17	Стэнфордский университет <sup>c</sup> (США)	3 265 800 000	19 782	165 089,48
3	36	Калифорнийский университет, Беркли (США)	1 700 000 000	32 910	51 656,03
4	3	Кембриджский университет <sup>d</sup> (Великобритания)	1 470 940 000	25 465	57 763,20
5	9	Массачусетский технологический институт (MIT) <sup>m</sup> (США)	2 207 600 000	10 220	216 007,83
6	5	Калифорнийский технологический институт <sup>e</sup> (США)	2 287 291 000	2 245	1 018 837,86
7	10	Колумбийский университет <sup>g</sup> (США)	2 690 000 000	23 709	113 459,02
8	12	Принстонский университет <sup>f</sup> (США)	1 196 570 000	6 708	178 379,55
9	8	Чикагский университет <sup>h</sup> (США)	1 497 700 000	14 962	100 100,25
10	4	Оксфордский университет (Великобритания)	1 081 350 000	23 620	45 781,12
11	2	Йельский университет (США)	2 100 000 000	11 851	177 200,24
19	19	Токийский университет (Япония)*	2 286 974 741	29 347	77 928,74
24	24	Швейцарский федеральный технологический институт (Швейцария)	1 076 734 500	13 999	76 915,10
24	41	Университет Торонто <sup>l</sup> (Канада)	1 060 000 000	71 202	14 887,22
42	149	Университет Парижа VI (Франция)	нет данных	30 045	XX
45	48	Университет Копенгагена <sup>k</sup> (Дания)	1 023 804 249	31 098	32 921,87
47	67	Утрехтский университет (Нидерланды)	925 697 362	27 175	34 064,30
51	Нет данных	Каролингский институт <sup>v</sup> (Швеция)	550 449 908	7 932	69 396,11
55	93	Мюнхенский университет <sup>t</sup> (Германия)	501 296 087	22 236	22 544,35
59	16	Австралийский национальный университет <sup>p</sup>	479 665 993	15 869	\$30 226,60

64	177	Университет Осло <sup>а</sup> (Норвегия)	нет данных	27 926	XX
65	93	Университет Иерусалима, Хибру <sup>аа</sup> (Израиль)	нет данных	23 400	XX
68	91	Хельсинский университет <sup>с</sup> (Финляндия)	719 230 989	37 975	18 939,59
70	183	Московский государственный университет <sup>г</sup> (Россия)	нет данных	47 000	XX
101–51	136	Гентский университет <sup>bb</sup> (Бельгия)	512 674 451	29 553	17 347,63
101–51	196	Университет Сан-Паулу (Бразилия)	нет данных	77 307	XX
101–51	Нет данных	Миланский университет <sup>г</sup> (Италия)	536 407 000	66 120	8 112,63
101–51	30	Национальный университет Сингапура <sup>д</sup>	1 209 592 000	27 972	43 242,96
152–200	50	Сеульский национальный университет (Корея)	940 000 000	29 295	32 087,39
152–200	197	Университет Буенос-Айреса <sup>е</sup> (Аргентина)	нет данных	279 306	XX
152–200	150	Национальный автономный университет Мехико(UNAM) <sup>у</sup>	1 550 431 690	190 418	8 142,25
201–302	49	Дублинский колледж Тринити <sup>в</sup>	348 719 310	13 308	XX
201–302	143	Наньдзинский университет (Китай)	нет данных	43 477	XX



<i>Шанхайский рейтинг (SJTU) 2008г.</i>	<i>Рейтинг «Таймс» THES 2008 г.</i>	<i>Университет</i>	<i>Кол-во ППС</i>	<i>Кол-во студентов</i>	<i>Соотношение студент/преподаватель</i>	<i>Иностранные ППС</i>	<i>Иностранные ППС (%)</i>
1	1	Гарвардский университет <sup>a,b</sup> (США)	3 788	29 900	8	1 197	32
2	17	Стэнфордский университет <sup>c</sup> (США)	1 772	19 782	11	92	5
3	36	Калифорнийский университет, Беркли (США)	1 736	32 910	19	546	31
4	3	Кембриджский университет <sup>d</sup> (Великобритания)	3 933	25 465	6	1 627	41
5	9	Массачусетский технологический институт (MIT) <sup>m</sup> (США)	1 805	10 220	6	135	7
6	5	Калифорнийский технологический институт <sup>e</sup> (США)	439	2 245	5	341	78
7	10	Колумбийский университет <sup>9</sup> (США)	3 869	23 709	6	279	7
8	12	Принстонский университет <sup>f</sup> (США)	878	6 708	8	312	36
9	8	Чикагский университет <sup>h</sup> (США)	2 797	14 962	5	628	22
10	4	Оксфордский университет (Великобритания)	4 197	23 620	6	1 598	38
11	2	Йельский университет (США)	2 902	11 851	4	954	33
19	19	Токийский университет (Япония)*	5 615	29 347	5	301	5
24	24	Швейцарский федеральный технологический институт (Швейцария)	1 578	13 999	9	821	52
24	41	Университет Торонто <sup>l</sup> (Канада)	2 593	71 202	27	728	28
42	149	Университет Парижа VI (Франция)	4 647	30 045	6	193	4
45	48	Университет Копенгагена <sup>k</sup> (Дания)	9 680	31 098	3	1 108	11
47	67	Утрехтский университет (Нидерланды)	3 384	27 175	8	382	11
51	нет данных	Каролингский институт <sup>v</sup> (Швеция)	2 350	7 932	3	301	13
55	93	Мюнхенский университет <sup>l</sup> (Германия)	3 527	22 236	6	540	15

59	16	Австралийский национальный университет <sup>p</sup>	1 556	15 869	10	708	46
64	177	Университет Осло <sup>q</sup> (Норвегия)	3 248	27 926	9	383	12
65	93	Университет Иерусалима, Хибру <sup>aa</sup> (Израиль)	1 300	23 400	18	260	20
68	91	Хельсинский университет <sup>s</sup> (Финляндия)	3 147	37 975	12	255	8
70	183	Московский государственный университет <sup>t</sup> (Россия)	4 000	47 000	12	20	1
101–51	136	Гентский университет <sup>bb</sup> (Бельгия)	4 670	29 553	6	460	10
101–51	196	Университет Сан-Паулу (Бразилия)	5 432	77 307	14	406	7
101–51	нет данных	Миланский университет <sup>c</sup> (Италия)	3 291	66 120	20	154	5
101–51	30	Национальный университет Сингапура <sup>u</sup>	2 416	27 972	12	1 198	50
152–200	50	Сеульский национальный университет (Корея)	5 106	29 295	6	209	4
152–200	197	Университет Буэнос-Айреса* (Аргентина)	24 508	279 306	11	1 249	5
152–200	150	Национальный автономный университет Мехико (UNAM) <sup>y</sup>	29 386	190 418	6	2 377	8
201–302	49	Дублинский колледж Тринити <sup>w</sup>	1 552	13 308	9	622	40
201–302	143	Наньдзинский университет (Китай)	2 728	43 477	16	300	11

Примечания: xx = не может быть подсчитан; отсутствуют данные, \* = данные 2007 года.

a. [http://www.provost.harvard.edu/institutional\\_research/factbook.php](http://www.provost.harvard.edu/institutional_research/factbook.php).

b. <http://www.news.harvard.edu/glance/>.

c. <http://www.stanford.edu/about/facts/faculty.html#profile>.

d. <http://www.admin.cam.ac.uk/reporter/2007-08/weekly/6099/4.html>.

e. <http://www.caltech.edu/at-a-glance/>.

f. <http://www.princeton.edu/main/about/facts/>.

g. <http://www.columbia.edu/cu/opir/facts.html>.

h. <http://www.uchicago.edu/about/documents/>.

i. [http://www.ox.ac.uk/about\\_the\\_university/facts\\_andfigures/index.html](http://www.ox.ac.uk/about_the_university/facts_andfigures/index.html).

j. <http://www.utoronto.com/aboututuoft/quickfacts.htm>.

k. <http://facts.ku.dk/finance/income/>.  
l. [http://www.en.uni-muenchen.de/about\\_lmufactsfigs/index.html](http://www.en.uni-muenchen.de/about_lmufactsfigs/index.html).  
m. <http://web.mit.edu/facts/financial.html>.  
n. [http://www.u-tokyo.ac.jp/fin01/b06\\_01\\_e.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/fin01/b06_01_e.html).  
o. <http://www.useoul.edu/about/ab0103.jsp>.  
p. <http://unistats.anu.edu.au/>.  
q. <http://universitas.no/news/>.  
r. <http://www.nacubo.org/>.  
s. <http://www.helsinki.fi/vuosikertomus2007/english/keyfigures/index.htm>.  
t. <http://www.unimi.it/ENG/university/29502.htm#c32697>.  
u. [http://www.nus.edu.sg/annualreport/2007/financial\\_summary.htm](http://www.nus.edu.sg/annualreport/2007/financial_summary.htm).  
v. <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=130&l=sv>.  
w. [http://www.tcd.ie/Treasurers\\_Office/gen\\_finstats.php](http://www.tcd.ie/Treasurers_Office/gen_finstats.php).  
x. <http://www.uba.ar/ingles/about/index.php>.  
y. <http://www.planeacion.unam.mx/agenda/2007/>.  
z. <http://www.msu.ru/en/>.  
aa. <http://www.huji.ac.il/huji/eng/>.  
bb. <http://www.ugent.be/en/ghentuniv/report>.

# Библиография

## Университеты мирового класса

- Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir. 2007. "Why Reform Europe's Universities?" Policy Brief 2007/04, Bruegel, Brussels.
- . 2008. "Higher Aspirations: An Agenda for Reforming European Universities." Vol. V, Blueprint Series, Bruegel, Brussels. Retrieved December 2, 2008, from [http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/europa/bologna/BPJULY2008University\\_1\\_.pdf](http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user_upload/europa/bologna/BPJULY2008University_1_.pdf)
- Alden, J., and G. Lin. 2004. "Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level." Leadership Foundation for Higher Education, London.
- Altbach, Philip G. 2003. "The Costs and Benefits of World-Class Universities: An American's Perspective." Hong Kong America Center, Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China.
- . 2004. "The Costs and Benefits of World-Class Universities." *Academe* 90 (1, January-February). Retrieved April 10, 2006, from <http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2004/JF/Feat/altb.htm>.
- . 2005. "A World-Class Country without World-Class Higher Education: India's 21st Century Dilemma." *International Higher Education* (40, Summer): 18–20. Retrieved April 10, 2007, from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe\\_pdf/ihe40.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe40.pdf)

- Bradshaw, D. 2007. "India's Elite Schools Aim at Autonomy." *Financial Times*, October 14.
- Brown, Susan. 2007. "China Challenges the West in Stem-Cell Research: Unconstrained by Public Debate, Cities Like Shanghai and Beijing Lure Scientists with New Laboratories and Grants." *Chronicle of Higher Education* 53 (32, April 13):A14–A18.
- BusinessWeek*. 2007. "The Dangerous Wealth of the Ivy League." *BusinessWeek* (November 29). Retrieved December 3, 2008, from [http://www.busines\\_week.com/magazine/content/07\\_50/b4062038784589.htm](http://www.busines_week.com/magazine/content/07_50/b4062038784589.htm).
- Carey, K. 2007. "America's Best Community Colleges: Why They're Better Than Some of the 'Best' Four-Year Universities." *Washington Monthly* (June). Retrieved July 18, 2008, from <http://www.washingtonmonthly.com/features/2007/0709.careyessay.html>.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins.
- Deem, R., K. H. Mok, and L. Lucas. 2008. "Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'World-Class' University in Europe and Asia." *Higher Education Policy* 21 (1): 83–97.
- Donoghue, S., and M. Kennerley Forthcoming. "Our Journey Towards World Class: Leading Transformational Strategic Change." *Higher Education Management and Policy*.
- Economist*. 2005. "Secrets of Success." *Economist* 376 (8443, September 8): 6. Retrieved December 2, 2008, from [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=E1\\_QPPJQQ](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_QPPJQQ).
- French, Howard W 2005. "China Luring Foreign Scholars to Make Its Universities Great." *New York Times*, October 28.
- Goodall, A. 2006. "The Leaders of the World's Top 100 Universities." *International Higher Education* (42, Winter): 3–4. Retrieved December 2, 2008, from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe\\_pdf/ihe42.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe42.pdf).
- Harman, G, and K. Harman. 2008. "Strategic Mergers of Strong Institutions to Enhance Competitive Advantage." *Higher Education Policy* 21 (1): 99–121.
- Hatakenaka, S. 2007. "Culture of Innovation: Lessons from International Experience." Unpublished paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- Kahn, A., and V. Malingre. 2007. "Les French economists font ücole." *Le Monde*, February 22, 3.
- Kehm, B. 2006. "The German 'Initiative for Excellence' and the Issue of Ranking." *International Higher Education* (44, Summer). Retrieved December 2, 2008, from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe\\_pdf/ihe44.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe44.pdf).
- Khoon, K. A., R. Shukor, O. Hassan, Z. Saleh, A. Hamzah, and R. Ismail. 2005. "Hallmark of a World-Class University." *College Student Journal* (December). Retrieved April 10, 2007, from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0FCR/is\\_4\\_39/ai\\_n16123684](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FCR/is_4_39/ai_n16123684).

- Kuznetsov, Y., ed. 2006. *Diaspora Networks and the International Migration of Skills: How Countries Can Draw on Their Talent Abroad*. Washington, DC: World Bank.
- Levin, M. H., D. W. Jeong, and D. Ou. 2006. "What is a World Class University?" Paper prepared for the Conference of the Comparative and International Education Society, Honolulu, HI, March 16. Retrieved April 12, 2007, from [www.tc.columbia.edu/centers/coce/pdf\\_files/c12.pdf](http://www.tc.columbia.edu/centers/coce/pdf_files/c12.pdf).
- McNeill, D. 2007. "Japan's New Science Adviser Wants to Shake Up Higher Education." *Chronicle of Higher Education* 53 (39, June 1): A37. Retrieved July 15, 2008, from <http://chronicle.com/daily/2007/05/2007052508n.htm>.
- Miller, R. 2007a. "Beyond Study Abroad: Preparing Engineers for the New Global Economy." Unpublished paper, Olin College of Engineering, Needham, MA.
- . 2007b. "Observations on Efforts to Create a New Paradigm for Undergraduate Education in Engineering." Reported in a case study published by the Harvard Macy Institute and the President and Fellows of Harvard College, Cambridge, MA.
- Mohrman, Kathryn. 2003. "Higher Education Reform in Mainland Chinese Universities: An American's Perspective." Hong Kong America Center, Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China.
- Neelakantan, S. 2007. "In India, Economic Success Leaves Universities Desperate for Professors." *Chronicle of Higher Education* 54 (7, October 12): A37–A38. Retrieved December 11, 2008, from <http://chronicle.com/weekly/v54/i07/07a03701.htm>.
- Niland, J. 2000. "The Challenge of Building World Class Universities in the Asian Region." *ON LINE Opinion* (February 3). Retrieved April 10, 2006, from <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997>.
- . 2007. "The Challenge of Building World-Class Universities." In *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*, ed. J. Sadlak and N. C. Liu. Bucharest: UNESCO-CEPES.
- Orivel, F. 2004. "Pourquoi les universités françaises sont-elles si mal classées dans les palmarus internationaux?" *Dijon: Notes de l'IREDU* (May).
- Qureshi, Yakub. 2007. "400 University Jobs Could Go." *Manchester Evening News*, March 9. Retrieved May 20, 2007, from [http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469\\_400\\_university\\_jobs\\_could\\_go.html](http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469_400_university_jobs_could_go.html).
- Schwartz, J. 2007. "Reengineering Engineering: The Hands-On Approach: Building a Different Breed of Engineer at Olin College." *New York Times Magazine*, September 30. Retrieved December 3, 2008, from [http://www.nytimes.com/2007/09/30/magazine/30OLIN-t.html?\\_r=1&scp=1&sq=Olin+college&st=nyt](http://www.nytimes.com/2007/09/30/magazine/30OLIN-t.html?_r=1&scp=1&sq=Olin+college&st=nyt).
- Schwartzman, Simon. 2005. "Brazil's Leading University: Between Intelligentsia, World Standards and Social Inclusion." Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro, Brazil. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.schwartzman.org.br/simon/worldclass.pdf>.

- Simmons, Ruth. 2003. "How to Make a World-Class University." *South China Morning Post*, January 18. Hong Kong, China.
- THES (*Times Higher Education Supplement*). 2006. "Dons Urged to Reject Reforms." THES (November 14). Retrieved December 2, 2008, from <http://www.timeshigher-education.co.uk/story.asp?storyCode=206746&sectioncode=26>.
- University of Auckland. 2007. "Commentary on Issues of Higher Education and Research." Office of the Vice-Chancellor, University of Auckland, New Zealand (Issue 1, August). Retrieved December 2, 2008, from [http://www.auckland.ac.nz/uoa/fms/default/uoa/about/commentary/docs/commentary\\_issue\\_1.pdf](http://www.auckland.ac.nz/uoa/fms/default/uoa/about/commentary/docs/commentary_issue_1.pdf)
- Usher, A. 2006. "Can Our Schools Become World-Class?" *Globe and Mail*, Toronto, October 30. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.the.globeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20061030.URCworldclass28/BNStory/univreport06/home>.
- Yusuf, S., and K. Nabeshima. 2007. *How Universities Promote Economic Growth*. Washington DC: World Bank.

## **Об экономике знаний и роли третичного образования**

- Cookson, C. 2007. "Universities Drive Biotech Advancement." *Financial Times Europe*, May 7, 3.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, and M. Trow. 1994. *The New Production of Knowledge: Science and Research in Contemporary Societies*. London: SAGE.
- NAE (National Academy of Engineering). 2005. *Educating the Engineer of 2020: Adapting Engineering Education to the New Century*. Washington, DC: National Academies Press.
- Perry, N, and D. Sherlock. 2008. *Quality Improvement in Adult Vocational Education and Training: Transforming Skills for the Global Economy*. London: Kogan Page.
- Saint, William. 2006. "Innovation Funds for Higher Education: A User's Guide for World Bank Funded Projects." Education Working Paper 1, World Bank, Washington, DC. Retrieved July 15, 2008, from <http://go.worldbank.org/FW6F3AMW30>.
- World Bank. 1994. *Higher Education: Lessons of Experience*. Washington, DC: World Bank.
- . 1999a. *World Development Report 1998/99: Knowledge for Development*. Washington, DC: World Bank. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.worldbank.org/wdr/wdr98/contents.htm>.
- . 1999b. *World Development Report 1999/2000: Entering the 21st Century*. Washington, DC: World Bank. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.worldbank.org/wdr/2000/fullreport.html>.
- . 2002. *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Washington, DC: World Bank. Retrieved December 2, 2008, from <http://go.worldbank.org/N2QADMBN10>.

## Рейтинги

- Bougnol, M.-L., and Dul6, J. H. 2006. "Validating DEA as a Ranking Tool: An Application of DEA to Assess Performance in Higher Education." *Annals of Operations Research* 145 (1, July): 339–65.
- Bowden, R. 2000. "Fantasy Higher Education: University and College League Tables." *Quality in Higher Education* 6 (1, April 1): 41–60.
- Brooks, R. L. 2005. "Measuring University Quality." *Review of Higher Education* 29 (1, Fall): 1–21.
- Clarke, M. 2002. "Some Guidelines for Academic Quality Rankings." *Higher Education in Europe* 27 (4): 443–59.
- . 2005. "Quality Assessment Lessons from Australia and New Zealand." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 183–97.
- Diamond, N, and H. D. Graham. 2000. "How Should We Rate Research Universities?" *Change* 32 (4, July/August): 20–33.
- Dill, D., and M. Soo. 2005. "Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-National Analysis of University Ranking Systems." *Higher Education*, 49 (4, June): 495–533.
- Eccles, C. 2002. "The Use of University Rankings in the United Kingdom." *Higher Education in Europe* 27 (4): 423–32.
- Filinov, N. B., and S. Ruchkina. 2002. "The Ranking of Higher Education Institutions in Russia: Some Methodological Problems." *Higher Education in Europe* 27 (4): 407–21.
- Goddard, A. 1999. "League Tables May End in Tiers." *Times Higher Education Supplement* (1371, February 12): 1.
- IHEP (Institute for Higher Education Policy), ed. 2007. *College and University Ranking Systems: Global Perspectives and American Challenges*. Washington, DC: IHEP. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.ihep.org/assets/files/publications/af/CollegeRankingSystems.pdf>.
- Jobbins, D. 2005. "Moving to a Global Stage: A Media View." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 137–45.
- Liu, N. C, and Y. Cheng. 2005. "The Academic Ranking of World Universities: Methodologies and Problems." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 127–36.
- Liu, N. C, and L. Liu. 2005. "University Rankings in China." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 217–28.
- Marshall, Jane. 2008. "France: Universities Lag 'Digitally Native' Students." *University World News*, August 10. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.university-worldnews.com/article.php?story=20080807153500208>.
- Monks, J., and R. G. Ehrenberg. 1999. "U.S. News & World Report's College Rankings: Why They Do Matter." *Change* 31 (6, November-December): 42–51.



- Pace, C. R., and D. G. Wallace. 1954. "Evaluation of Institutional Programs." *Review of Educational Research* 24 (4, October): 341–50.
- Print, M., and J. Hattie. 1997. "Measuring Quality in Universities: An Approach to Weighting Research Productivity." *Higher Education* 33 (4, June): 453–69.
- Provan, D., and K. Abercromby. 2000. "University League Tables and Rankings: A Critical Analysis." Paper No. 30, Commonwealth Higher Education Management Service (CHEMS), London. Retrieved December 3, 2008, from <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/976798333.pdf>.
- QS (Quacquarelli Symonds). 2008. "The Methodology: A Simple Overview." *Top Universities*. Retrieved December 11, 2008, from [http://www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/methodology/simple\\_overview/](http://www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/methodology/simple_overview/).
- Ramsden, P. 1998. *Learning to Lead in Higher Education*. London and New York: Routledge.
- Rocki, M. 2005. "Statistical and Mathematical Aspects of Ranking: Lessons from Poland." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 173–81.
- Salmi, J., and A. Saroyan. 2007. "League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses." *Higher Education Management and Policy* 19 (2): 24–62.
- Shultziner, D. 2008. "Nightmare in Dreaming Spires." *Guardian*, April 29.
- SJTU (Shanghai Jiao Tong University). 2008. *Academic Ranking of World Universities 2008*. Retrieved September 30, 2008, from <http://www.arwu.org/rank2008/EN2008.htm>.
- SLATE. 2003–05. "Organizational History." Retrieved March 13, 2006, from <http://www.slatearchives.org/orghist.htm>.
- Stuart, D. 1995. "Reputational Rankings: Background and Development." *New Directions for Institutional Research* 1995 (88, Winter): 13–20.
- Stuit, D. 1960. "Evaluations of Institutions and Programs." *Review of Educational Research* 30 (4): 371–84.
- THES. 2008. *The Times Higher Education World University Rankings 2008*. Retrieved September 30, 2008, from <http://www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=243&pubCode=1>.
- Turner, D. R. 2005. "Benchmarking in Universities: League Tables Revisited." *Oxford Review of Education* 31 (3, September): 353–71.
- U.S. News & World Report. 2008. "America's Best Graduate Schools." Retrieved June 10, 2008, from <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/grad>.
- . 2009. "Best Colleges 2009: National Universities Ranking." Retrieved January 14, 2009, from <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/college/national-search>.
- Usher, A., and M. Savino. 2006. "A World of Difference: A Global Survey of University League Tables." Canadian Education Report Series, Education Policy Institute,

- Toronto, Ontario. Retrieved December 3, 2008, from [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/3c/85/46.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/3c/85/46.pdf).
- Van Dyke, N. 2005. "Twenty Years of University Report Cards." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 103-25.
- Williams, R., and N. Van Dyke. 2007. "Measuring the International Standing of Universities with an Application to Australian Universities." *Higher Education* 53 (6, June): 819-41.
- Winston, G. C, and D. J. Zimmerman. 2003. "Peer Effects in Higher Education." Working Paper 9501, National Bureau of Economic Research (NBER), Cambridge, MA. Retrieved May 10, 2006, from <http://www.nber.org/papers/w9501>.

### **Источники статистических данных и документы правительств**

- CHE (*Chronicle of Higher Education*). 2006. "The 2006-7 Almanac." Retrieved December 11, 2008 from <http://chronicle.com/free/almanac/2006/index.htm>.
- . 2007. "Special Report: Executive Compensation." *Chronicle of Higher Education* 53 (13, November 16): B1-B9.
- Durham, E. 2008. "F6bricas de maus professors." *Veja*. November 28.
- EC (European Commission). 2007. *Remuneration of Researchers in the Public and Private Sectors*. Research Directorate-General. Brussels: EC Publications. Retrieved December 3, 2008, from [http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/final\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/final_report.pdf)
- Economist*. 2006. "Lessons from the Campus." Special Survey Section on France. *Economist* (October 28).
- Egide. 2007. "Special Report by the Egide Association: *Les enjeux de la mobilité*." Retrieved June 7, 2007, from <http://www.egide.asso.fr/fr/services/actualites/lettre/L34/dossier34.jhtml>.
- Gupta, Asha. 2008. "Caste, Class, and Quality at the Indian Institutes of Technology." *International Higher Education* (53, Fall): 20-21. Retrieved December 3, 2008, from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe\\_pdf/ihe53.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe53.pdf).
- Holdsworth, N. 2008. "Russia: Super League of 'Federal' Universities." *University World News*, October 26. Retrieved December 3, 2008, from <http://www.universityworld-news.com/article.php?story=20081024094454199>.
- Jan, T. 2008. "Colleges Scour China for Top Students." *The Boston Globe*, November 9. Retrieved December 2, 2008, from [http://www.boston.com/news/education/higher/articles/2008/11/09/colleges\\_scour\\_china\\_for\\_top\\_students/](http://www.boston.com/news/education/higher/articles/2008/11/09/colleges_scour_china_for_top_students/).
- Jardine, D. 2008. "Malaysia: Inter-ethnic Tensions Touch Universities." *University World News*, August 31. Retrieved December 3, 2008, from <http://www.universityworld-news.com/article.php?story=2008082814421654>.

- Mangan, K. 2008. "Cornell Graduates the Inaugural Class at Its Medical College in Qatar." *Chronicle of Higher Education* 54 (36, May 16): A28. Retrieved July 15, 2008, from <http://chronicle.com/daily/2008/05/2754n.htm>.
- NACUBO (National Association of College and University Business Officers). 2006. "University Fundraising: An Update." Retrieved April 30, 2008, from <http://www.suttontrust.com/reports/UniversityFundraisingDec06.pdf>.
- Nature*. 2008. "The EIT Farce." *Nature* 452 (254, March 20). Retrieved December 3, 2008, from <http://www.nature.com/nature/journal/v452/n7185/full/452254b.html>.
- Normile, D. 2006. "Singapore-Hopkins Partnership Ends in a Volley of Fault-Finding." *Science* 313 (5787, August 4): 600.
- OECD. 2007. *Education at a Glance 2007*. Paris: OECD. Retrieved December 3, 2008, from [http://www.oecd.org/document/30/0,3343,en\\_2649\\_3926323839251550111,00.html](http://www.oecd.org/document/30/0,3343,en_2649_3926323839251550111,00.html).
- . 2009. *Reviews of National Policies for Education: Tertiary Education in Chile 2008*. Paris and Washington, DC: OECD and World Bank.
- Tierney, W, and M. Sirat. 2008. "Challenges Facing Malaysian Higher Education." *International Higher Education* (53, Fall): 23–24. Retrieved December 3, 2008, from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe\\_pdf/ihe53.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe53.pdf).
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization). 2006. *Global Education Digest 2006: Comparing Education Statistics across the World*. UNESCO Institute for Statistics (UIS). Montreal: UIS. Retrieved December 3, 2008, from <http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/ged/2006/GED2006.pdf>
- Universities UK. 2007. "Talent Wars: The International Market for Academic Staff" Policy Briefing (July), Universities UK, London. Retrieved December 3, 2008, from <http://www.universitiesuk.ac.uk/Publications/Bookshop/Documents/Policy%20Brief%20Talent%20Wars.pdf>
- UWN (University World News)*. 2008a. "CHINA: Growing Competition for Top Students." *University World News*, June 8. Retrieved June 14, 2008, from <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080605155512411>.
- . 2008b. "UK: Oxford's New Vice-Chancellor." *University World News*, June 8. Retrieved June 14, 2008, from <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080606083104456>.
- Wilson, R. 2008. "Wisconsin's Flagship Campus Is Raided for Scholars." *Chronicle of Higher Education*, 54 (32, April 18): A1, A19, and A25. Retrieved December 3, 2008, from <http://chronicle.texterity.com/chroniclesample/20080418-sample/?pg=19>.



ISBN 9-785-7777-0396-5



9 785777 70396 5 >

Правительства различных стран всё больше и больше осознают важный вклад, который вносят университеты мирового класса своей высокоэффективной деятельностью в международную конкуренцию и экономическое развитие. Имеет место растущее признание, и в промышленных, и в развивающихся странах, необходимости создания одного или более университетов мирового класса, которые могут эффективно конкурировать с лучшими из лучших в мире. Осмысливая стремление к формированию высших учебных заведений мирового уровня и влияние международных и национальных рейтингов университетов, эта книга представляет возможные стратегии и пути для создания конкурентоспособных университетов мирового класса, анализирует вызовы, затраты и риски, которые имеются в этом процессе. Выводы данной книги представляют особый интерес для политиков, руководителей университетов, исследователей и специалистов.

«Создание университетов мирового класса – это замечательный и краткий анализ реальных проблем по построению исследовательских университетов в глобальном контексте. Университеты, которые проводят интенсивные исследования, являются особыми учреждениями, и Джамиль Салми ясно объясняет задачи и достоинства этих ключевых организаций».

— **Филипп Г. Альтбах**

*Стипендиат профессуры Монана  
Бостон колледж*

«Поскольку наш успех зависит от измерений индикаторов деятельности, мы все проявляем огромный интерес к сфере международной конкуренции в создании университетов мирового класса. Новая книга Джамии Салми, признанного международного авторитета по вопросам учреждения университетов мирового класса, является обязательным руководством для членов попечительских советов, президентов, ректоров и других лиц, ответственных за лидерство в высшем образовании».

— **Ричард К. Миллер**

*Президент  
Инженерный колледж Франклина У. Олина*