



---

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАЗВИЛКИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ**

Сколково  
14 ноября 2011

[rptcloud.ru](http://rptcloud.ru)

И



# Содержание

---

- Варианты самоопределения
- Стратегии развития глобальных исследовательских университетов
- Стратегии развития национальных отраслевых университетов
- Стратегии развития региональных университетов



# Пространство самоопределения

---

- Пять рынков:
  - Знаний и технологий
  - Услуг развития
  - Креативных квалификаций
  - Массовых квалификаций
  - Услуг социализации
  
- Три масштаба:
  - Глобальный
  - Национальный
  - Региональный



# Основные типы

---

- **Глобальный** рынок знаний, технологий и креативных квалификаций – исследовательские университеты мирового класса
- **Национальный** рынок знаний, технологий, услуг развития, креативных и массовых квалификаций – национальные отраслевые университеты
- **Региональный** рынок услуг развития, массовых квалификаций, услуг социализации - региональные университеты

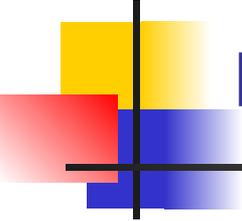


# Что значит быть исследовательским университетом мирового класса?

---

*«Все хотят этого, но никто не знает, чего именно, и как это получить»  
(Altbach, 2004)*

- Высокая квалификация и репутация выпускников на глобальном рынке труда
- Выдающиеся результаты исследований, отраженные в публикациях и премиях
- Активный трансфер технологий на международный рынок и влияние на глобальное развитие



# Международные рейтинги

---

- «Рейтинг университетов мира» Times
- «Академический рейтинг университетов мира» Шанхайского университета
- «Рейтинг лучших университетов мира» QS World University Rankings

## Основные критерии ранжирования:

- международная репутация
- результаты учебной и научной работы
- преподавательский состав
- численность иностранных студентов и преподавателей

# Десять лучших университетов по результатам международных рейтинговых оценок (2009-2010)

Место	Рейтинг «Таймс»	Шанхайский рейтинг	Рейтинг QS World University Rankings
1	Гарвардский университет	Гарвардский университет	Кембриджский университет
2	Йельский Университет	Стэнфордский университет	Гарвардский университет
3	Кембриджский университет	Калифорнийский университет, Беркли	Йельский Университет
4	Оксфордский университет	Кембриджский университет	Университетский колледж Лондона
5	Калифорнийский технологический институт	Массачусетский технологический институт	Массачусетский технологический институт
6	Стэнфордский университет	Калифорнийский технологический институт	Оксфордский университет
7	Университетский колледж Лондона	Колумбийский университет	Имперский колледж Лондона
8	Чикагский университет	Принстонский университет	Чикагский университет
9	Массачусетский технологический институт	Чикагский университет	Калифорнийский технологический институт
10	Колумбийский университет	Оксфордский университет	Принстонский университет



# Конкурентные преимущества – причины успеха и хорошей репутации лучших университетов

---

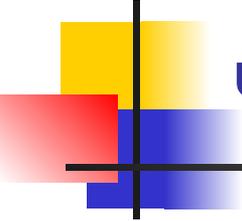
1. Высокая концентрация таланта
2. Достаточная обеспеченность ресурсами для создания качественных условий для обучения и проведения передовых исследований
3. Конструктивная система управления со стратегическими, инновационными и гибкими подходами



## Базовые ожидания

---

1. Сильный компонент научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в вузе
2. Тесные институциональные связи с бизнесом и инновационной системой
3. Высокая степень гибкости процесса обучения
4. Интернационализация
5. Развитая инфраструктура



# Что делать? - мировая озабоченность

---

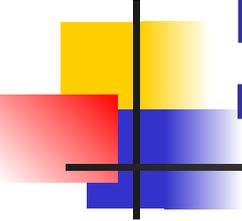
- Европа – Болонская конвенция как победа уровневой модели
- Китай – программа 985
- Средний Восток – Катар, Дубаи
- Индия и Пакистан
- Мексика
- Казахстан



## Это возможно – чистый эксперимент

---

- В 1960 два кампуса Малайзийского университета (Сингапур и Куала-Лумпур)
- В 2010 году НУС – 31 место в рейтинге QS, 34 место – в рейтинге Times и 101-150 место в Шанхайском рейтинге.
- В 2010 году УМ – 207 место в рейтинге QS



# Почему некоторые университеты НЕ выдерживают конкуренции на глобальном уровне?

---

## Примеры Германии и Франции:

- недостаточность строгого отбора студентов, поступающих в учреждения третичного образования
- полное отсутствие конкуренции между университетами
- нехватка бюджетных средств
- деятельность университетов ограничивается жесткими процедурами контроля государства

## Во Франции:

- двойная структура системы третичного образования
- четкое разграничение между НИИ и научными подразделениями университетов

# Рейтинг университетов России и стран-компараторов

(число университетов, включенных в рейтинги - 2010)

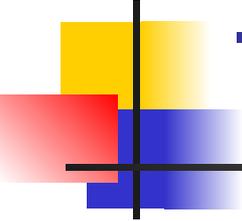
Страны	Рейтинг SJTU (500 университетов)	Рейтинг THES (200 университетов)	Рейтинг QS (500 университетов)
Германия	39	14	42
Канада	23	9	20
Франция	22	4	21
Китай	34	6	10
Финляндия	6	1	7
Ирландия	3	2	8
Индия	2	0	8
Россия	2	0	5



# Механизмы привлечения талантов – СТУДЕНТЫ

---

- Глобальные экзамены
- Система трансфера кредитов
- Финансовая поддержка мобильности студентов
- Преимущественный набор в магистратуру
- Привлекательный бренд

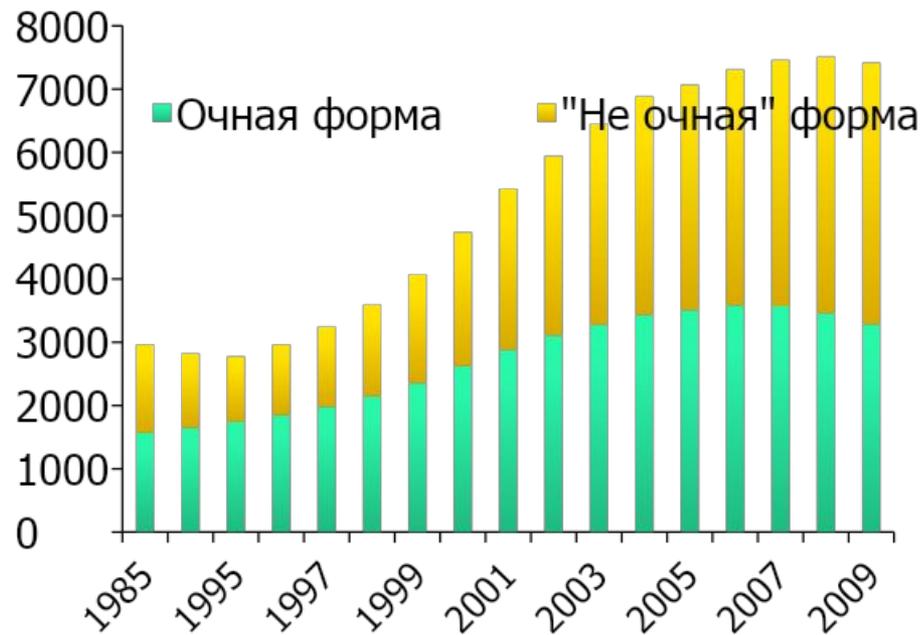


# Привлечение талантов - набор студентов

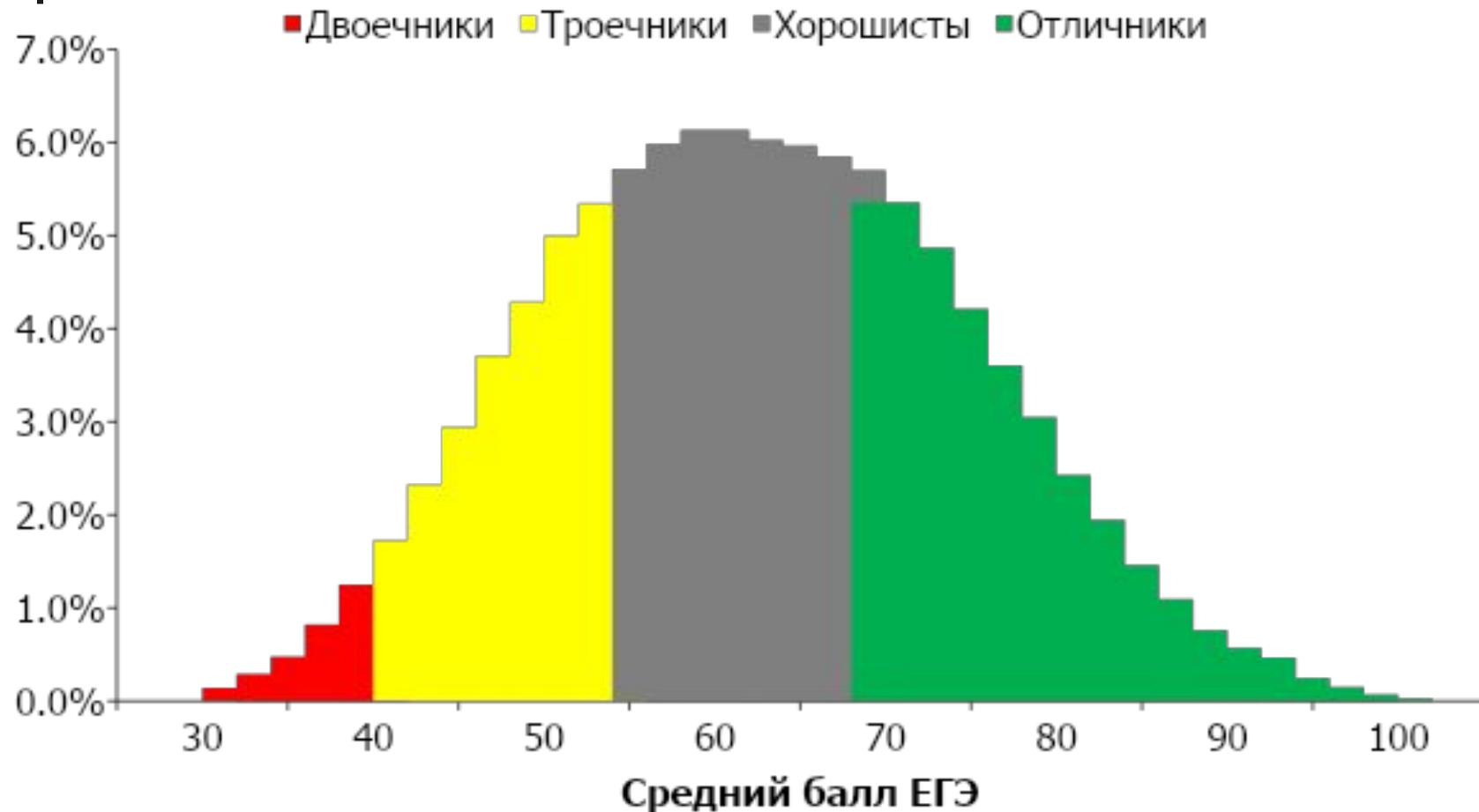
---

- Падает число потенциальных абитуриентов
- Растет конкуренция

# Система профобразования: число студентов

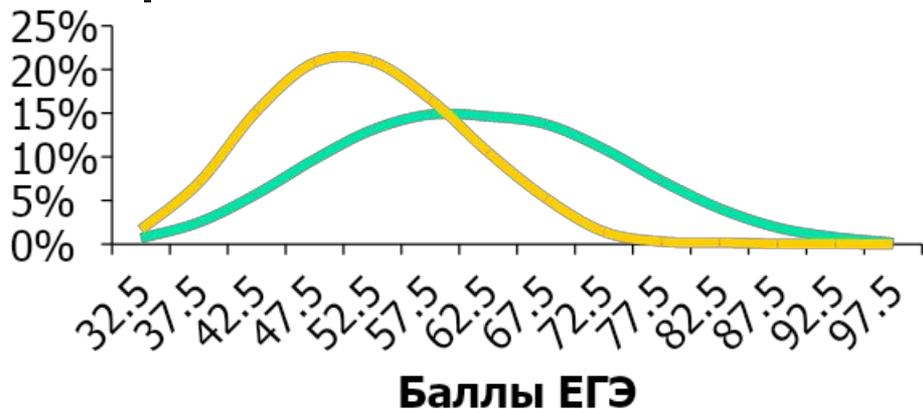


# Качество студентов

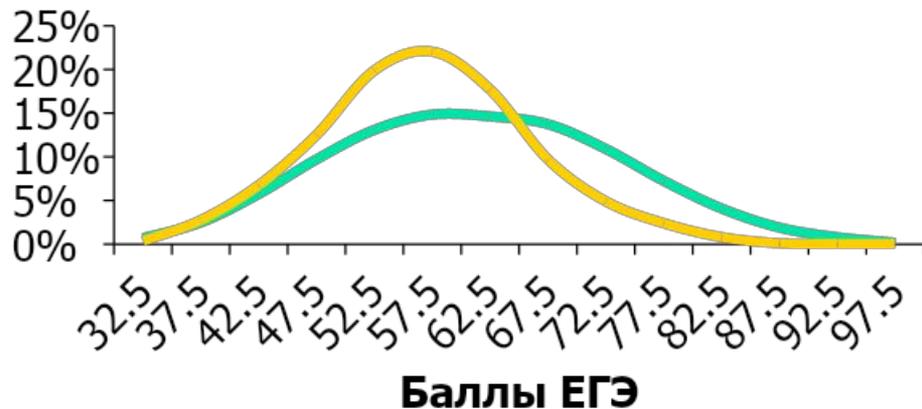


# Направления подготовки с низкими баллами ЕГЭ (бюджетные места)

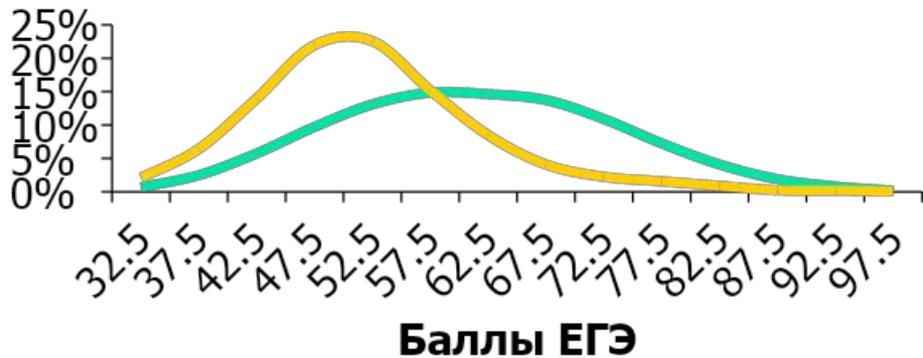
— Все направления  
— Сельское и рыбное хозяйство



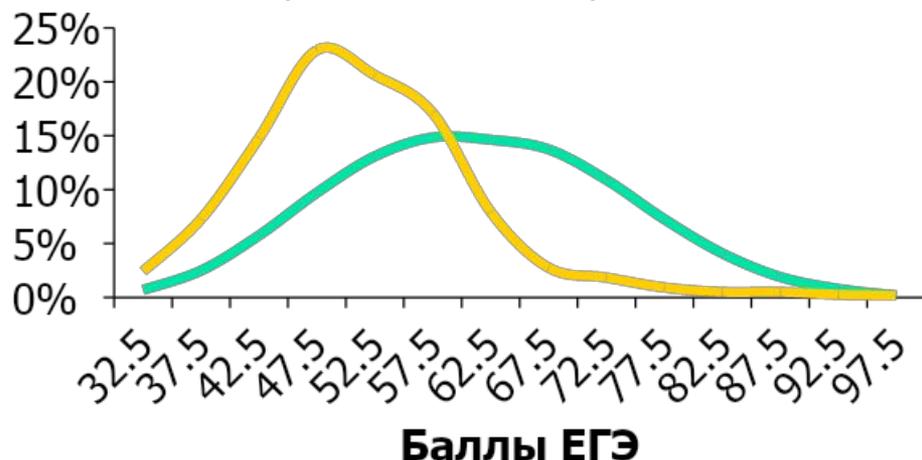
— Все направления  
— Геодезия и землеустройство

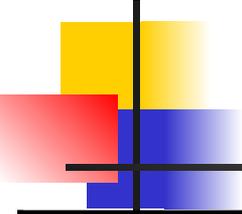


— Все направления  
— Metallургия, машиностроение и материалобработка



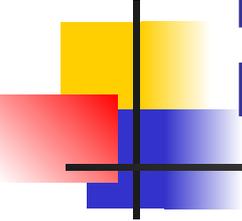
— Все направления  
— Морская техника





## Удельный вес студентов магистратуры и аспирантуры в отдельных университетах

Университет	Студенты, еще не получившие диплома бакалавра	Студенты магистратуры и аспирантуры	Доля студентов магистратуры и аспирантуры (%)
Гарвард (2009-2010)	7181	14044	66
Стэнфорд (2009)	6878	9916	59
МТИ (2009-2010)	4232	6152	59
Оксфорд (2009-2010)	11765	8701	42,5
Кембридж (2007-2008)	11608	6216	35
Лондонская школа экономики (2007)	4254	4386	51
Пекинский университет (2009)	15128	15039	50
Токийский университет (2004)	15466	12676	45



# Механизмы привлечения талантов - ПРЕПОДАВАТЕЛИ

---

- Сокращение доли собственных выпускников
- Активный поиск на международном рынке труда
- Постоянное обновление
- Система академических стимулов и внутренняя конкуренция
- Поддержка академического выбора студентов



# Привлечение талантливых преподавателей: выводы

---

- Подавляющее большинство – собственные выпускники и аспиранты, что ведет к изоляции
- Действующие программы грантов работают на сохранение, но сильная молодежь продолжает уходить на альтернативные рынки
- Отток сильных специалистов за рубеж и в Москву
- Нет программ импорта и формирования сетей профессионалов
- Нет совместных программ вузов по повышению качества преподавателей

# Где взять деньги?

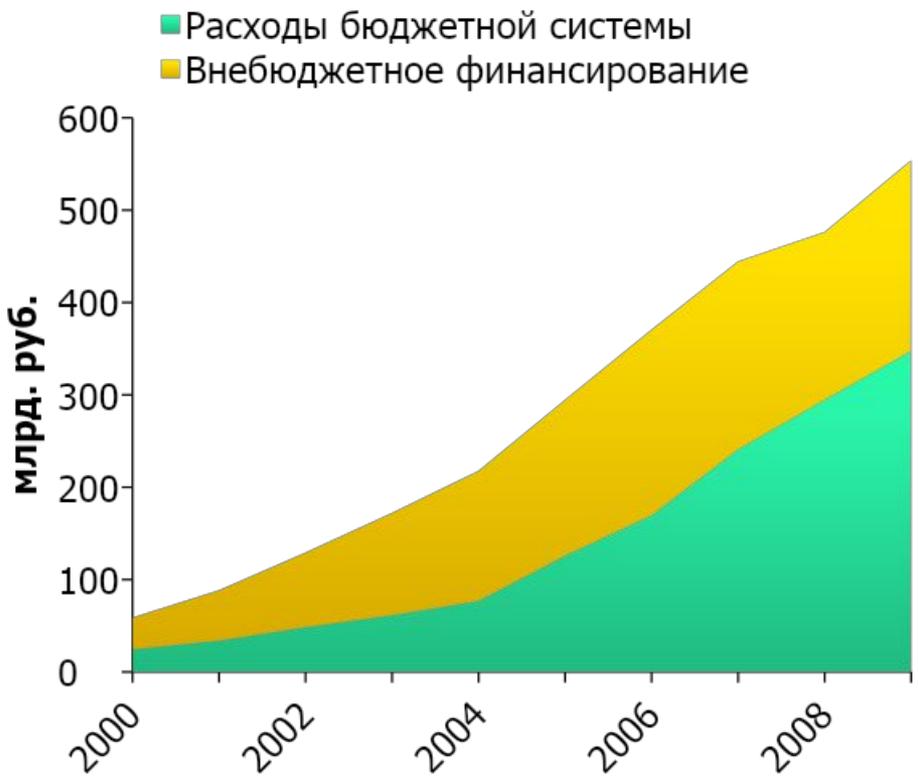
## Финансирование НИР и НИОКР в крупнейших университетах и компаниях (2009-2010)

Университет	Бюджет НИР и НИОКР (млн. \$)	Компания	Бюджет R&D (млн. £)
Гарвард	Total Income - 3,828	Ford	4700
Стэнфорд	Total income – 3,7 bln	Pfizer	7000 (2009)
MIT	Total income - 2644	General Motors	3900
Оксфорд	862,5	Daimler Chrysler	3900
Кембридж	395	Microsoft	3800

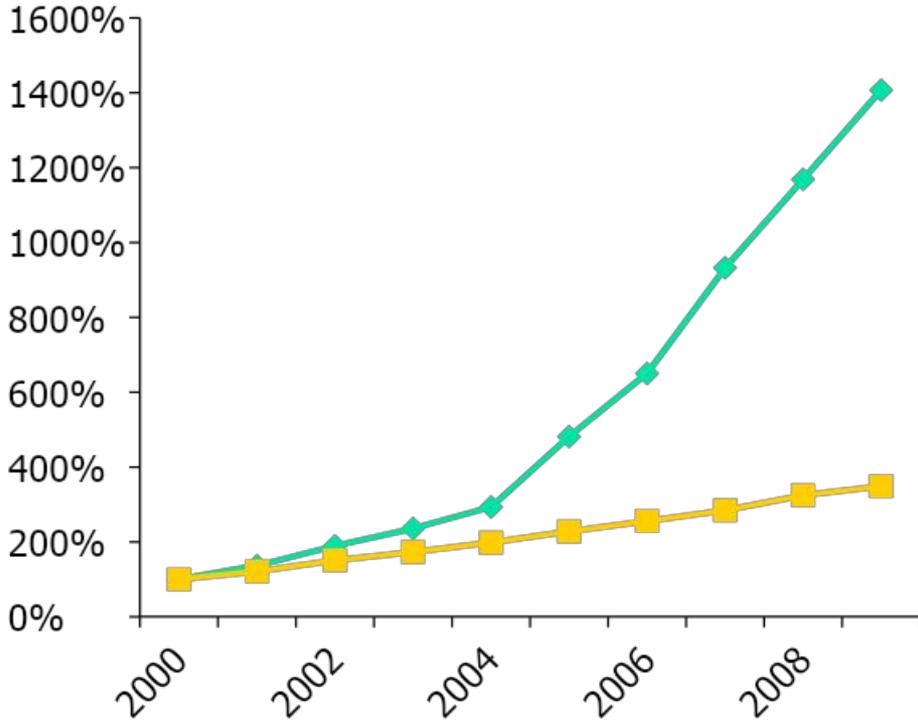
# Доходы от обучения уже нельзя увеличить значительно

**Доля средств семей сократилась с 60% в первой половине 2000-х до 38% – в 2009**

Объем средств, направляемый в систему высшего образования

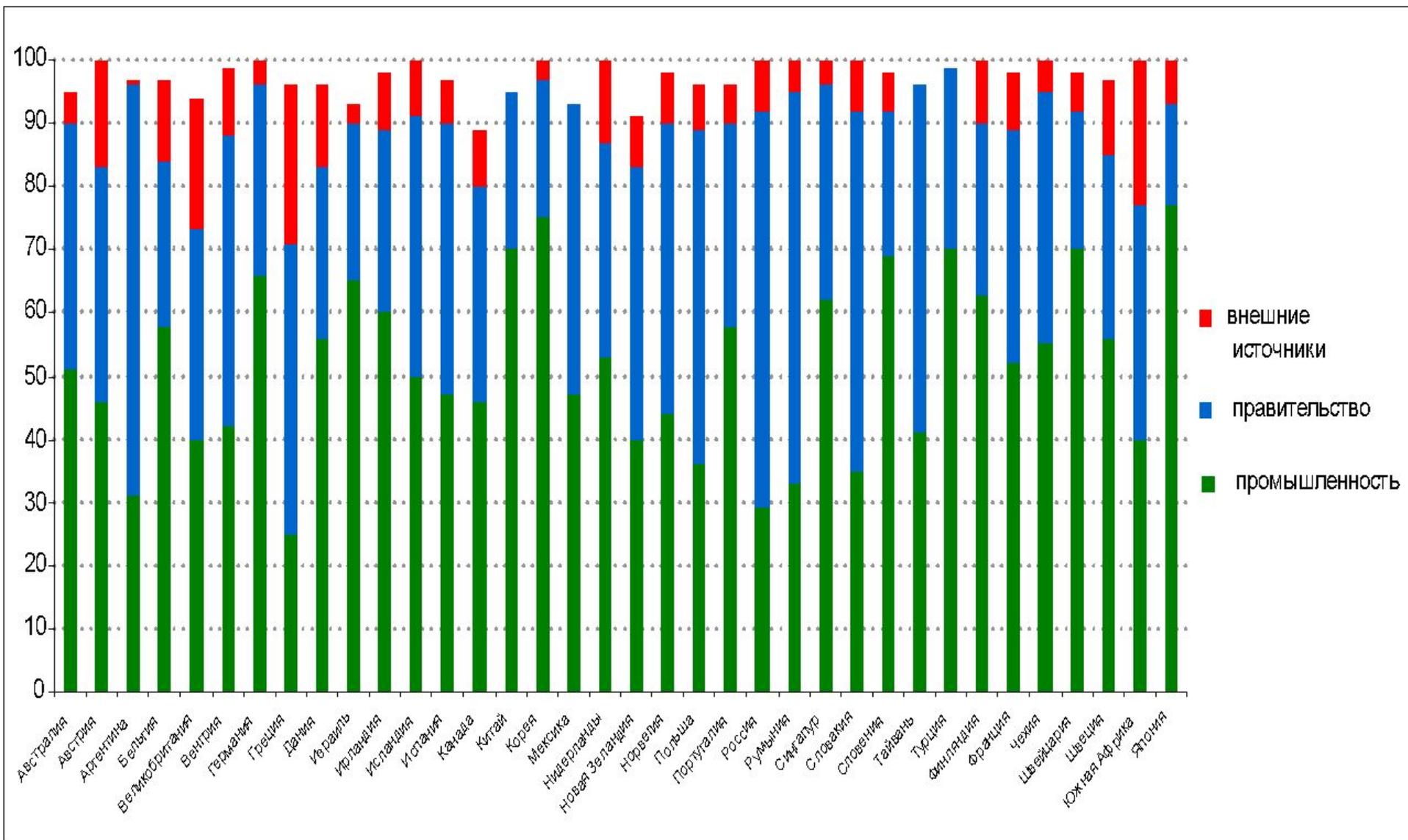


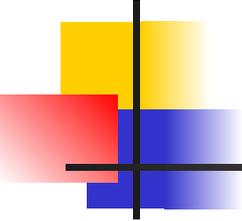
Динамика бюджетных расходов на высшее образование в расчете на 1 обучающегося и средней стоимости обучения в вузах по данным Росстата (2000 = 100%)



\* Данные по 2009 году - предварительные оценки

# Источники финансирования НИОКР в развитых странах, 2006 год

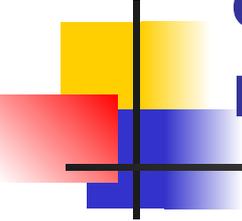




# Специальные модели управления

---

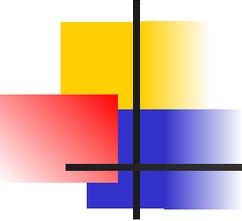
- Предоставление полной автономии, включая гибкость в формировании и расходовании средств
- Предоставление академической свободы
- Создание независимых руководящих органов, уполномоченных назначать руководителей ведущих университетов на конкурсной основе



# Три основные стратегии создания университетов мирового класса на национальном уровне

---

- I. Повышение уровня нескольких из существующих университетов, имеющих потенциал для превращения в передовые учебные заведения
- II. Слияние вузов для реорганизации в новый университет, который мог бы обеспечить синергизм, присущий вузу мирового класса
- III. Создание новых университетов с нуля



# Стратегия I: Модернизация существующих вузов

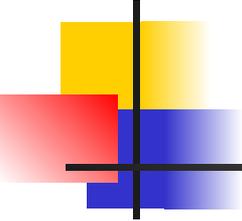
---

## Условия создания

- Предоставление вузам управленческой самостоятельности
- Введение благоприятных режимов налогообложения
- Привлечение новых сотрудников и лидеров

## Препятствия

- Нормативные акты, регулирующие деятельность государственных учреждений
- Жесткие финансовые требования
- Инерция и консерватизм



# Стратегия II: Слияние существующих вузов

---

## Задачи

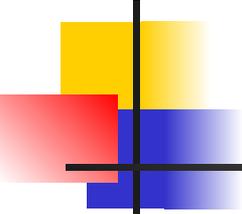
- Формирование общей академической культуры
- Обеспечение внутреннего единства вновь образованного вуза

## Преимущества

- Укрепление вузов
- Объединение кадровых и финансовых ресурсов
- Полидисциплинарное взаимодействие

## Возможные риски

- конфликт институциональных культур
- дублирование штата и учебных планов
- «поглощение» трудовых контрактов и долгов организации



# Стратегия III: Создание новых учебных заведений

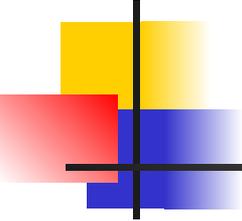
---

## Преимущества

- Инновационные междисциплинарные учебные программы
- Избранный состав преподавателей и студентов
- Динамичное стратегическое планирование

## Недостатки

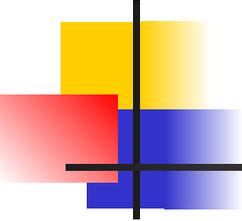
- Отход от научно-исследовательских и преподавательских традиций и научных школ
- Отсутствие бизнес-процессов
- Слабость бренда



# Роль государства при создании университета

---

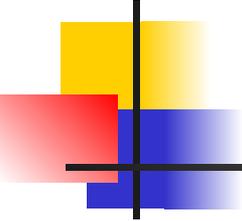
- Обеспечение достаточного объема финансовых ресурсов для «потенциального» элитного университета
- Поддержка привлечения лучших студентов и профессоров
- Поддержка установления международных связей между новым университетом и лучшими международными университетами и научно-исследовательскими центрами
- Поддержка привлечения новых университетов к осуществлению национальной инновационной политики



# Стратегические развилки на институциональном уровне

---

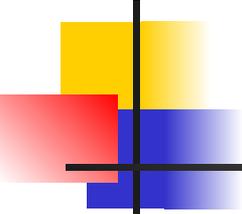
- Стратегическая направленность - определение рыночных ниш
- Последовательность изменений – постепенность или рывок, гомогенность или гетерогенность
- Интернационализация – для чего привлекаются иностранцы: импорт «мозгов» или экспорт образования, импорт программ или «безумный прорыв»
- Управление – расширение академической демократии или приглашение менеджеров



## Уроки международных попыток

---

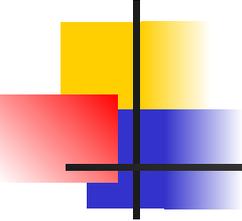
- Сверхкрупные университеты – рискованная модель
- Прямая конкуренция с лидерами неэффективна – нужны новые ниши
- Концентрация ресурсов и усилий
- Подключение к глобальным проектам
- Радикальные инновации



## Направляющие вопросы на институциональном уровне

---

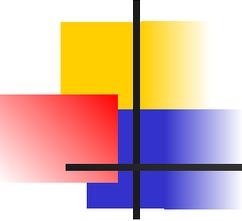
- Есть ли в вузе беспокойство обновления (энергетика руководителей)?
- Какова общая концепция – какая часть университета станет исследовательской?
- В какой нише (нишах) университет будет стремиться достичь превосходства в области преподавания и научных исследований?
- Как будет достигаться интернационализация университета?
- Какова вероятная стоимость осуществления предлагаемого скачка, и как она будет финансироваться?
- За счет чего люди, которые работали по-старому, станут работать по-новому?
- Какова последовательность выхода на новое качество?



# Специализированные университеты национального масштаба

---

- Определение конкурентов
- Присоединение к отрасли
- Современный учебный процесс и адекватные образовательные программы



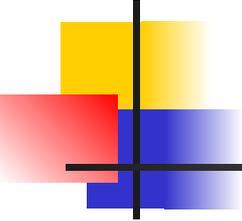
# Роль в развитии городской среды - ориентиры

---

## Современные университетские системы

- облагораживают городскую среду
- помогают в анализе и решении социальных проблем
- являются центрами культуры
- становятся центрами коммуникации и распространения знаний (в том числе для малого бизнеса)
- развивают систему общего образования

Это является важной частью образовательного опыта молодых людей



# Усиление коммуникации в экономике и обществе

---

## Современные университеты

- являются медиаторами между международной наукой и регионом
- являются площадками для диалога местного сообщества и бизнеса
- являются ведущими провайдерами научной информации для представителей бизнеса и общества