

Виклики для університетів світового класу в країнах, що розвиваються



Джаміль Салмі¹

Анотація

Сьогодні уряди країн з економікою, що розвивається, дедалі більше визнають значний внесок високопродуктивних дослідницьких університетів у глобальну конкурентоспроможність та економічне зростання. У таких країнах зростає необхідність створення одного або кількох дослідницьких університетів світового класу, які зможуть ефективно конкурувати з найкращими університетами світу. Розкриваючи рушійні сили для вищих навчальних закладів світового класу

¹ Джаміль Салмі є глобальним експертом у сфері вищої освіти. До 2012 року був експертом з питань освіти Світового банку. Дана стаття взята з книги, виданої в лютому 2009 року під назвою *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington D.C., The World Bank. («Завдання університетів світового рівня», Вашингтон, Світовий банк). Більш рання версія статті була опублікована в: Altbach, P. (Ed) 2012. *Leadership for World-Class Universities: Challenges for Developing Countries*. New York and London: Routledge. («Лідерство університетів світового класу: Виклики для країн, що розвиваються», Нью-Йорк та Лондон: Рутлідж). www.tertiaryeducation.org; jsalmi@tertiaryeducation.org

та силу міжнародних і національних рейтингів, дана стаття висвітлює можливі стратегії й способи створення глобально конкурентоспроможних дослідницьких університетів у країнах з економікою, що розвивається, і досліджує пов'язані з цим проблеми, витрати і ризики. Стаття починається з запропонованого операційного визначення дослідницького університету світового класу. Далі розглянуто три стратегічні підходи для формування дослідницького університету світового класу та проаналізовано роль університетів-лідерів у цьому зв'язку. Завершується стаття окресленням деяких специфічних проблем, з якими стикаються економіки, що розвиваються.

Ключові слова: дослідницькі університети світового класу; виклики для університетів; економіки, що розвиваються; фактори конкурентоспроможності; стратегії університетів.

Вступ

Рейтинг університетів світу, опублікований у Times Higher Education Supplement² у вересні 2005 року, став приводом гострих дебатів у Малайзії, коли він продемонстрував зниження позицій двох кращих університетів країни майже на 100 пунктів порівняно з попереднім роком. Незважаючи на той факт, що суттєве падіння було значною мірою пов'язане зі зміною в методології рейтингу, що було маловідомим фактом, новина була настільки шокуючою, що це призвело до закликів створити Королівську комісію з вивчення цього питання. Кілька тижнів потому проректор Університету Малайзії залишив свою посаду. Така сильна реакція цілком відповідає характеру нації, чий чинний Дев'ятий план розвитку спрямований

² THES. (2007). *The Times Higher World University Rankings 2007*. Retrieved March 30, 2008, from: <http://www.thes.co.uk/worldrankings/>.

на трансформацію країни в економіку, базовану на знаннях, з акцентом на важливому внеску університетського сектору.

Важливість університетських рейтингів відображає загальне визнання того, що економічне зростання і глобальна конкурентоспроможність дедалі більшою мірою залежать від знань, і дослідницькі університети відіграють ключову роль у цьому контексті. Швидкий розвиток науки і техніки в багатьох галузях — від інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та біотехнології до нових матеріалів — забезпечують значний потенціал для країн, що розвиваються, для прискорення та посилення їх економічного розвитку. Результатами використання знань стають більш ефективні способи виробництва товарів і послуг та більш ефективна і дешева їх доставка більшій кількості людей.

Вища освіта відіграє визначальну роль в даному контексті. Дана сфера допомагає країнам будувати глобально конкурентоспроможну економіку завдяки розвитку кваліфікованої, продуктивної і гнучкої робочої сили та завдяки застосуванню нових ідей і технологій. Новітнє глобальне дослідження щодо одержання патентів показало, наприклад, що у сфері біотехнологій саме університети та науково-дослідні інститути, а не компанії є рушієм наукового прогресу¹. Вищі навчальні заклади також відіграють важливу роль у розвитку локальних та регіональних економік².

Відповідно до доповіді Світового банку про внесок вищої освіти в сталий економічний розвиток «Побудова суспільства знань»³ високорезультативні системи вищої освіти охоплюють широкий спектр інституціональних моделей — це не лише дослідницькі університети, а й політехнічні, гуманітарні коледжі (інститути), технічні інститути з коротким терміном навчання, місцеві коледжі, відкриті університети тощо, які разом випускають різноманітні кваліфікованих робітників і службовців, необхідних ринку праці. Кожен тип установ відіграє важливу роль, а досягнення збалансованого розвитку різних компонентів системи є головним завданням багатьох урядів.

У межах системи вищої освіти дослідницькі університети відіграють головну роль у підготовці професіоналів, фахівців високого класу, науковців та дослідників, яких потребує економіка, та в генеруванні нових знань для підтримки національної інноваційної системи⁴. Тому все більшим пріоритетом для багатьох країн, що роз-

виваються, є забезпечення того, що їхні країни університети дійсно працюють, використовуючи новітні технології інтелектуального та наукового розвитку, незважаючи на фінансові обмеження, з якими більшість із них стикаються.

Основна мета даної статті полягає у вивченні проблем, пов'язаних зі становленням у країнах, що розвиваються, глобально конкурентоспроможних дослідницьких університетів, які повинні будуть ефективно конкурувати з кращими університетами світу. Чи існує закономірність або шаблон, що може забезпечити більш швидке просування до статусу світового класу? Який тип лідерства необхідний, щоб надихати й управляти науково-дослідними інститутами? Для відповіді на ці питання стаття починається з побудови операційного визначення дослідницького університету світового класу. Далі викладено й проаналізовано можливі стратегії та способи створення таких університетів і виявлено численні проблеми, витрати й ризики, пов'язані з цими підходами. У завершальній частині розглядаються деякі уроки з недавнього і поточного досвіду, які будуть корисними для створення нових дослідницьких університетів у країнах з економікою, що розвивається.

Що означає бути університетом світового класу?

В останнє десятиліття вираз «університет світового класу» став популярним не лише для підвищення якості навчання і досліджень у вищій освіті, а також — що ще важливіше — для розвитку потенціалу, щоб конкурувати на глобальному ринку вищої освіти за допомогою набуття, адаптації та створення передових знань. Оскільки уряди зацікавлені в максимальній віддачі від своїх інвестицій у науково-дослідні інститути, глобальні позиції стають усе більш важливою проблемою таких установ у світі⁵. Парадокс університету світового класу, однак, полягає в тому, що, як стисло і влучно зазначив Альтбах, «усі прагнуть одного, ніхто не знає, що це таке, та ніхто не знає, як це одержати»⁶.

Членство в ексклюзивній групі університетів світового класу не досягається самодекларуванням; скоріше, елітний статус присвоюється зовнішнім світом на основі міжнародного визнання. До недавнього часу цей процес полягав у суб'єктивній кваліфікації, яку в основному визначала репутація. Приміром, університети Ліги Плюща в Сполучених Штатах, такі як Гарвардський, Єльський або Колумбійський університети, університети Оксфорда і Кембриджа у Великобританії і Токійський університет, традиційно належать

¹ Cookson, C. (2007). Universities drive biotech advancement. *The Financial Times*, 6 May 2007.

² Yusuf, S. & K. Nabeshima (2007). *How Universities Promote Economic Growth*. Washington D.C.: The World Bank.

³ The World Bank. (2002). *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Washington, DC: The World Bank.

⁴ Там само.

⁵ Williams, R. & Van Dyke, N. (2007). Measuring the international standing of universities with an application to Australian Universities. *Higher Education*, 53, pp. 819-841.

⁶ Altbach, Philip.G. (2004). The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*. Січень-лютий 2004. Джерело April 10, 2006, www.aaup.org.

до ексклюзивної групи елітних університетів, але пряме і точне мірило не було доступним, щоб обґрунтувати їхній високий статус з погляду видатних результатів у підготовці випускників, результатів досліджень та трансферу технологій. Лише вищі зарплати випускників можуть бути інтерпретовані як сигнал справжньої цінності їхньої освіти.

З поширенням даних Ліги останніми роками з'явилися більш систематизовані способи ідентифікування та класифікації університетів світового класу¹. Хоч більшість з 60 наявних рейтингів є національними, що категоризують університети в межах окремих країн, були зроблені спроби сформулювати міжнародні рейтинги. Два найбільш потужні міжнародні рейтинги, що дозволяють провадити широке порівняння установ на наднаціональному рівні, підготовлені Times Higher Education і Шанхайським університетом Цзяо Тун (SJTU).

Для порівняння міжнародного статусу установ таблиці побудовані на основі об'єктивних та (або) суб'єктивних даних, одержаних від університетів або з відкритих джерел. Рейтинг THE (Times Higher Education) обирає 200 кращих університетів світу. Застосована вперше у 2004 році методологія цього рейтингу зосереджена значною мірою на міжнародній репутації, поєднуючи суб'єктивні оцінки (такі як опитування експертів та роботодавців), кількісні дані (у

тому числі кількість іноземних студентів і викладачів), а також вплив науково-педагогічних праць (що втілений у науковому цитуванні).

Рейтинг SJTU, який існує з 2003 року, для визначення кращих 500 університетів світу використовує методологію, що фокусується виключно на об'єктивних показниках, таких як академічні та наукові досягнення науково-педагогічних працівників, випускників та персоналу. Показники, що оцінюються, включають публікації, цитування та ексклюзивні міжнародні нагороди (наприклад, Нобелівські премії та медалі Філдса).

Незважаючи на значні методологічні обмеження будь-якого рейтингу³, університети світового класу визнають завдяки їхнім найвищим результатам. Вони продукують висококваліфікованих випускників, які мають високий попит на ринку праці, провадять передові дослідження, результати яких публікуються в провідних наукових журналах; а науково і технологічно орієнтовані установи роблять внесок у технічні інновації через патенти і ліцензії.

Більшість визнаних найкращими у світі університетів походять з невеликого кола країн, переважно західних (рис. 1). Лише Токійський університет є за рейтингом SJTU єдиним серед 20 кращих університетів світу, що походить не зі США та не з Великої Британії. Якщо взяти до уваги, що існує всього від 30 до 50 університетів світового класу, відповідно до рейтингу SJTU всі

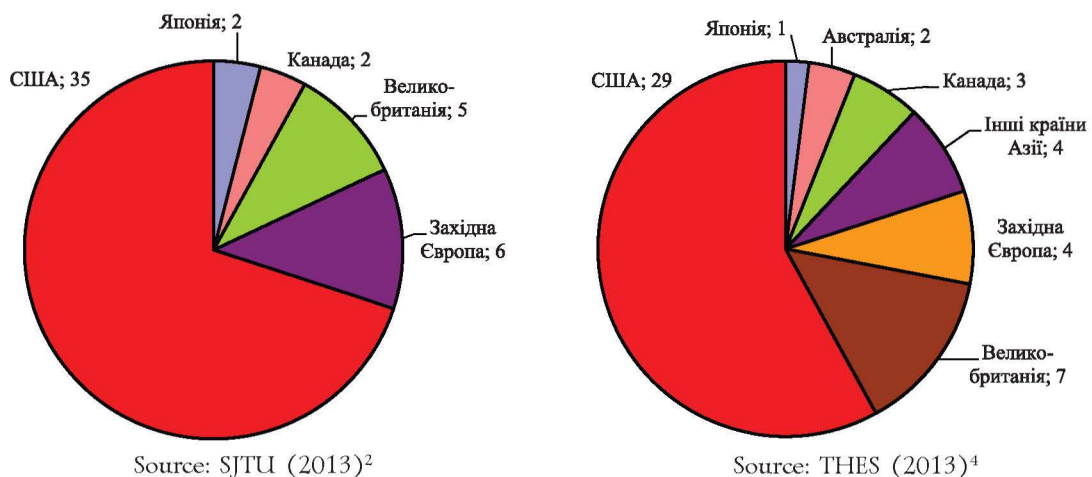


Рис. 1. Географічний розподіл університетів світового класу (найкращі 50 у 2013 р.)

¹ Institute for Higher Education Policy — IHEP (2007). College and University Ranking Systems: Global Perspectives and American Challenges. Washington DC.

² Shanghai Jiao Tong University. (2007). Academic Ranking of World Universities 2007. Retrieved March 30, 2008, from: <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking2006.htm>.

³ Salmi, J., & Saroyan, A. (2007). League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses. *Higher Education Management and Policy*. OECD, Paris. 19 (2)..

⁴ THES. (2007). The Times Higher World University Rankings 2007. Retrieved March 30, 2008, from: <http://www.thes.co.uk/worldrankings/>.

вони походять з невеликої групи восьми країн Північної Америки та Західної Європи, а Японія є єдиним винятком. ТНЕ-рейтинг охоплює дещо ширше коло країн (11), з яких походять країні 50 університетів: крім традиційних лідерів рейтингів — країн Північної Америки та Західної Європи — у рейтингу представлені також Гонконг, Китай, Нова Зеландія, Сінгапур.

Деякі дослідники, які намагались ідентифікувати, що відрізняє університети світового рівня від звичайних університетів, визначили такі основні характеристики: висококваліфіковані викладачі; видатні дослідження; якісне викладання; високий рівень державного та позадержавних джерел фінансування; міжнародні та високоталановиті студенти; академічна свобода; добре визначені автономні структури управління; добре обладнані споруди для навчання, наукових досліджень, управління та (часто) студентського життя¹. Останні спільні дослідження з даної проблематики, проведені університетами Великої Британії та Китаю,² виявили ще довший перелік ключових атрибутів — від міжнародної репутації університету до більш абстрактних концепцій, таких як внесок університету в розвиток суспільства. Обидва ці атрибути важко виміряти об'єктивно.

Намагаючись запропонувати більш точне визначення категорії «університети світового класу», дана стаття пояснює, що видатні результати таких інституцій — високоціновані випускники, передові дослідження і швидке передавання технологій — можуть бути віднесені до трьох груп факторів: 1) **висока концентрація талантів** (викладачів і студентів); 2) **достатні ресурси**, що створюють потужну інфраструктуру для навчання та проведення передових досліджень; 3) **сприятливий характер управління**, який стимулює стратегічне бачення, інновації та гнучкість і дозволяє установам приймати рішення і управляти ресурсами без обтяжень бюрократією.

Концентрація таланту

Першим і, можливо, найбільш визначальним для досконалості є наявність критичної маси найкращих студентів і видатних викладачів. Університети світового класу мають можливість вибирати найкращих студентів і залучати найбільш кваліфікованих викладачів і дослідників.

¹ Altbach, Philip.G. (2004). The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*. January-February 2004. Retrieved April 10, 2006, from www.aaup.org. and Niland, J. (2007). The Challenge of Building World-Class Universities. In Sadlak, J. and Liu, N.C. (eds.), *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. Bucharest: UNESCO-CEPES.

² Alden, J. & G. Lin (2004). *Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level*. London: The UK Higher Education Leadership Foundation. May 2004.

У науці бути в правильному університеті — там де провадяться сучасні дослідження в найкраще обладнаних лабораторіях найвидатнішими вченими — є вкрай важливим. Джордж Стіглер описує це як лавиноподібний процес, коли видатний науковець одержує фінансування для проведення захоплюючого дослідження, запрошує інших викладачів, потім найкращих студентів — поки не утворено критичну масу, що має надзвичайну привабливість для будь-якої молодшої людини, яка приєднується до даної сфери.

Міхай Чіксентміхай³

Це завжди вирізняло університети Ліги Плюща в Сполучених Штатах або університети Оксфорда і Кембриджа у Великобританії. Це також є характерною рисою новітніх університетів світового класу — Національного університету Сінгапуру (NUS) або Університету Цінхуа в Китаї.

Пекінський Університет Цінхуа заявив минулого місяця, що збільшить кількість нагород у цьому році. Студенти з високими балами, чемпіони провінцій та переможці міжнародних студентських академічних конкурсів матимуть право на стипендії в розмірі до 40000 юанів (5700 дол. США), що вдвічі більше, ніж минулого року.

University World News ⁴

Важливим фактором у цьому плані є спроможність і привілей таких університетів обрати найбільш академічно кваліфікованих студентів. Приміром, Пекінський університет, який є найкращим ВНЗ Китаю, щороку приймає до своїх лав 50 найкращих студентів з кожної провінції.

Одним з результатів такого спостереження є те, вищі навчальні заклади в країнах з низькою мобільністю студентів і викладачів перебувають під загрозою "академічного інбридингу". Справді, університети, які покладаються переважно на своїх випускників бакалаврату при наборі на магістерські програми або які наймають в основному своїх випускників на роботу для поповнення викладацького персоналу, скоріше за все, не є передовими в інтелектуальному розвитку. Опитування європейських університетів, проведене в 2007 році, виявило зворотну кореляцію між ендогамією в прийнятті на роботу академічного персоналу та рівнем дослідної діяльності:

³ Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.

⁴ *University World News* (2008). China: Growing competition for top students. Retrieved 14 June 2008 from: <http://www.universityworldnews.com>

університети з найвищим рівнем ендогамії мали найнижчі результати наукової діяльності¹.

Також важко підтримувати високу селективність в установах зі швидко зростаючим набором студентів та досить відкритою політикою приймання. Так, великий розмір провідних університетів Мексики й Аргентини — Національного автономного університету Мехіко (Autonomous University of Mexico, або UNAM), що має 190418 студентів, та Університету Буенос-Айреса (University of Buenos Aires, або UAB), що має 279306 студентів, є головним чинником, що пояснює, чому ці університети не потрапили до вищої ліги, незважаючи на те що мають кілька передових факультетів та науково-дослідних центрів, які, безумовно, належать до світового класу. Протилежним прикладом є Пекінський університет, який до початку 2000-х років налічував до 20 тис. студентів, і навіть сьогодні має не більше від 30 тис. студентів.

Університети світового класу, як правило, також мають високу частку ретельно відібраних студентів магістерського рівня, що відображає їхні переваги в наукових дослідженнях і той факт, що студенти магістерського рівня залучені до наукової діяльності таких установ.

Міжнародний вимір стає дедалі важливішим у визначенні конфігурації елітних ВНЗ. Це дозволяє їм залучати таланти незалежно від країни їх походження і відкривати себе для нових ідей та підходів. У Кембриджському університеті 18% студентів походять не з Великобританії або інших країн ЄС. Американські університети, що посідають найвищі позиції в глобальних оглядах, також демонструють високу частку іноземного академічного персоналу. Приміром, частка іноземного академічного персоналу університету Гарвард, включаючи медичний академічний персонал, становить близько 30%. Навпаки, лише 7% усіх дослідників у Франції є іноземцями. Безперечно, найкращі університети світу набирають та приймають на роботу значну кількість іноземних студентів і викладачів, шукаючи при цьому найбільш талановитих.

Значні ресурси

Значні ресурси є другим елементом, який характеризує університети світового класу і відповідає великим витратам, пов'язаним із забезпеченням діяльності складних наукомістких університетів. Такі університети мають чотири основні джерела фінансування: фінансування з державного бюджету операційних витрат і досліджень; дослідження на контрактній основі

для громадських організацій і приватних фірм; фінансові доходи, що генеруються фондами ендавменту та благодійними внесками (подарунками), а також плата за навчання.

У Західній Європі державне фінансування є основним фінансовим джерелом для сфери викладання та наукових досліджень, хоча кращі університети Великобританії мають фонди ендавменту, а також останніми роками була підвищена плата за навчання. В Азії Національний університет Сінгапуру, який став приватною корпорацією 2006 року, перетворився на найбільш успішну установу в результаті істотного фінансування з фондів ендавменту. Йому вдалось побудувати потужний портфель у розмірі 774 млн дол. США завдяки ефективному збору коштів, що зробило його багатішим за будь-який британський університет після університетів Кембриджа й Оксфорда. Приватні дослідницькі університети, які добре функціонують, є в США та, меншою мірою, в Японії.

Порівняльний аналіз позицій у рейтингу SJTU університетів США і Західної Європи підтверджує, що рівень витрат є одним із ключових факторів, що визначає продуктивність. Загальний обсяг витрат на вищу освіту (державну і приватну) становить 3,3% від ВВП в США та лише 1,3% у країнах ЄС-25. Витрати на одного студента сягають близько 54 тис. дол. у США проти 13,5 тис. дол. в Європейському Союзі². Значна варіація витрат спостерігається серед європейських університетів, що корелює з результатами рейтингу для відповідних країн. Великобританія та Швейцарія мають відносно добре фінансовані університети та досягають найвищих балів у рейтингах, тимчасом як університети з країн Південної Європи (включно з Францією та Німеччиною) мають нижчі рейтинги, що пов'язано з низьким рівнем фінансування³. Доступність значних ресурсів створює замкнуте коло, оскільки дозволяє залучати ще більше кращих професорів і дослідників.

Сприятливе управління

Третій аспект стосується нормативно-правової бази, конкурентного середовища, а також рівня академічної та управлінської автономії, яку мають університети. *Economist*⁴ визначає систему вищої освіти в США як «кращу у світі» і відносить цей успіх не лише на рахунок її замкнутості, але й на рахунок відносної незалежності

¹ Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir (2008). «Higher aspirations: An agenda for reforming European universities». *Bruegel Blueprint Series*. Number 5.

² Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir (2008). «Higher aspirations: An agenda for reforming European universities». *Bruegel Blueprint Series*. Number 5.

³ Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir (2007). «Why reform Europe's Universities?» *Bruegel Policy Brief*. Issue 2007/04. September 2007.

⁴ *Economist* (The) (2005). *Secrets of success*. London: September 10, 2005, Vol. 376, Issue 8443, p. 6.

від держави, духу конкуренції, що охоплює всі її аспекти, спроможності робити академічну роботу та виробництво важливими і корисними для суспільства. У доповіді зазначено, що середовище, в якому функціонують університети, сприяє конкурентоспроможності, безперервним науковим дослідженням, критичному мисленню, інноваціям та творчості. Крім того, установи, які мають повну автономію, є більш гнучкими, оскільки навіть у рамках законних механізмів підзвітності не переобтяжені громіздкими бюрократичними і нав'язаними ззовні стандартами.

Порівняльне дослідження названих раніше європейських та американських університетів також виявило, що управління є, поряд з фінансуванням, іншим головним фактором рейтингів. «Європейські університети потерпають від поганого управління, недостатньої автономії і частково помилкових стимулів»¹. У наступній публікації, присвяченій опитуванню європейських університетів, з'ясовано, що наукові досягнення позитивно пов'язані з рівнем автономії університетів, особливо з огляду на управління бюджетом, можливістю наймати викладачів і співробітників, свободою у визначенні заробітної плати. Що стосується складу правління університетів, у доповіді робиться висновок про те, що долучення значної частки зовнішніх представників до складу правління може бути необхідною умовою для забезпечення того, що динамічні реформи,

що враховують довгострокові інтереси установи, будуть узгоджені без невикористаної затримки.

Описані раніше елементи автономії є необхідними, але недостатніми, щоб створити та підтримувати університети світового класу. Необхідні й інші ключові фактори управління, такі як надихаючі та стійкі лідери, ґрунтовне стратегічне бачення того, куди прямує інституція, філософія успіху і досконалості, культура постійної рефлексії, організаційного навчання та змін.

Групування факторів

Нарешті, важливо наголосити, що саме поєднання цих трьох груп характеристик — концентрації таланту, потужного фінансування та відповідного управління — є визначальним. Динамічна взаємодія між цими трьома групами факторів є відмінною рисою університетів з високими рейтингами (рис. 2).

Результати недавнього опитування європейських університетів підтверджують, що фінансування й управління разом впливають на продуктивність. Вони чітко вказують, що університети з високим рейтингом, як правило, мають розширену управлінську автономію, яка, у свою чергу, підвищує ефективність витрат і сприяє більш високій продуктивності наукової діяльності². Дослідження впливу механізмів управління на наукові результати державних університетів у США приводять до такого самого висновку. Коли фінансування конкурентоспроможних до-



Рис. 2. Характерні риси університету світового класу: групи ключових факторів

Джерело: Розроблено Джамілем Салмі

¹ Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, A. Sapir (2007). «Why reform Europe's Universities?» *Bruegel Policy Brief*, Issue 2007/04, September 2007.

² Ibid.

сліджень є доступним, більш автономні університети зазвичай є більш успішними у генеруванні патентів¹.

Наявність відповідної структури управління без достатніх ресурсів або без можливості залучати найкращі таланти не дає позитивних результатів. Аналогічно, лише вкладання грошей в установи або дуже ретельний добір при наборі студентів не є достатніми, щоб побудувати університет світового класу, як демонструє приклад найкращого університету Бразилії — Університету Сан-Паулу. Бразилія є п'ятою за кількістю населення державою з десятою за величиною економікою у світі, одним з шести найбільших виробників автомобілів у світі, має компанії світового рівня, такі як Embraer і Agacruz Celulose, однак у рейтингу серед 100 кращих університетів світу немає жодного бразильського.

Як сталося, що Університет Сан-Паулу (УСП) — передовий дослідницький університет країни — не потрапив до групи найкращих у міжнародних рейтингах, незважаючи на те що він має певні характерні риси університетів світового класу? Коли університет був створений у 1934 році, засновники і перші керівники УСП вирішили найняти лише відомих професорів з різних країн Європи². Сьогодні це найбільш вибірково заклад у Бразилії, він має найбільшу кількість найкращих програм магістратури і щороку випускає більше PhD-випускників, ніж будь-який університет США. Водночас його здатність управляти своїми ресурсами регулюється жорсткими правилами державної служби, незважаючи на те що він є найбагатшим університетом у країні. Він має дуже мало зв'язків з міжнародним науковим співтовариством, і тільки 3% його випускників походять з-за меж Бразилії. Університет є дуже внутрішньоорієнтованим: більшість студентів походять зі штату Сан-Паулу і більшість професорів є випускниками УСП (ця остання риса ендогамії є характерною для європейських університетів, як уже зазначалось). Іноземні викладачі не можуть бути найняті згідно із законодавством; також написання докторської дисертації іншою мовою, крім португальської, заборонено. На думку Шварцмана³, ключовим елементом, якого бра-

кує, є бачення досконалості, щоб кинути виклик статус-кво та змінити університет. Брак амбітного стратегічного бачення може спостерігатися як на національному рівні й на рівні штатів, так і серед керівництва університету.

Шляхи до перетворень

Дві взаємодоповнювальні перспективи необхідно враховувати при розгляді того, як створити дослідницькі університети світового класу. Перший аспект — зовнішнього походження і стосується ролі держави і ресурсів, які можуть бути доступними для підвищення авторитету інститутів. Другий аспект — внутрішній. Він пов'язаний із самими окремими установами, їх керівництвом та необхідною еволюцією і кроками, які вони мають зробити, щоб перетворитись на дослідницькі університети світового класу.

Роль уряду

У минулому роль уряду у впливі на розвиток університетів світового класу не була вирішальною. Історія університетів Ліги П'юсса в США свідчить, що загалом вони досягнули популярності в результаті поступового прогресу, а не навмисного втручання уряду. Університети Оксфорда та Кембриджа так само розвивалися протягом століть відповідно до власної волі, з різним рівнем державного фінансування, але зі значною автономією в управлінні, визначенні місії та напрямку розвитку. Однак сьогодні малоймовірно, що університет світового класу може бути швидко створений без сприятливого політичного середовища та прямої державної ініціативи і підтримки, що пояснюється хоча б високими витратами, пов'язаними зі створенням передових науково-дослідних центрів і потужностей.

Міжнародна практика свідчить, що для створення дослідницьких університетів світового класу можна слідувати трьома основними стратегіями:

- уряди можуть розглянути питання про модернізацію невеликої кількості уже наявних університетів, які вирізняються своїм потенціалом (вибір переможців);
- уряди можуть заохотити низку наявних установ, щоб вони об'єдналися і перетворилися на новий університет, який би досягнув певної синергії, що відповідає дослідницьким університетам світового класу (гібридна формула);
- уряди можуть створити нові університети світового класу з нуля (підхід «з чистого аркуша»).

Модернізація наявних інститутів. Однією з головних переваг цього першого підходу є те, що витрати можуть бути значно меншими, ніж при створенні нових установ з нуля. Цієї стратегії додержується Китай з початку 1980-х років з послідовними ретельно цілеспрямованими реформами та інвестиційними програмами. Справді, Пекінському університету та Університету Цінхуа — двом найкращим уні-

¹ Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir. (2009). «The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S.» National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 14851, April 2009.

² Schwartzman, J. (2005). *Brazil's leading university: between intelligentsia, world standards and social inclusion*. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade.

³ Schwartzman, J. (2005). *Brazil's leading university: between intelligentsia, world standards and social inclusion*. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade.

верситетам Китаю — органами державної влади надані особливі привілеї, що дозволяють їм вибрати найкращих студентів з кожної провінції раніше за будь-який інший університет.

Однак мало ймовірно, що цей підхід стане успішним у країнах, де структура управління та механізми, які історично заважали появі університетів світового класу, не будуть переглянуті кардинально. Порівняння досвіду Малайзії та Сінгапуру може служити для ілюстрації цього. Оскільки Сінгапур був спочатку однією з провінцій Королівства Малайзії, протягом перших кількох років після здобуття незалежності від британців контрастні історії Університету Малайя та Національного університету Сінгапура можуть бути вельми повчальними, враховуючи їх спільні культурні і колоніальні витоки.

Під час незалежності Університет Малайя працював як два університетські кампуси, один — у Куала-Лумпурі, а другий — у Сінгапурі. Із самого початку перший перетворився на флагман (Університет Малайя), а другий став університетом Сінгапура, який об'єднався з Наньянським університетом у 1980 році, щоб утворити Національний університет Сінгапура (НУС). За всіма показниками глобального рейтингування на сьогодні НУС функціонує як справжній університет світового класу (19 місце в рейтингу *THE-2006*), тимчасом як Університет Малайї докладає зусиль бути дослідницьким університетом другого ешелону (посідає 192 місце). При розгляді різних еволюційних шляхів цих двох установ були виявлені кілька чинників, що стримували потенціал Університету Малайя для покращення та інновацій і заважали йому бути настільки ж ефективним, як НУС. Такими чинниками є: позитивні дії та обмежувальна політика приймання до університету, нижчі рівні фінансової підтримки, а також жорстко контрольовані імміграційні правила стосовно до іноземних викладачів.

Політика позитивних дій здійснювалась урядом Малайзії на користь дітей більшості малайського населення (*буміпутра*), що відкрило значні можливості для цього сегмента населення. Частка малайських студентів (малайське населення становить 52% від загального населення Малайзії) зросла з близько 30% до 2/3 від загальної кількості студентів у період між початком 1970-х та кінцем 1980-х років. Частка китайських студентів скоротилася з 56% до 29% за той самий період¹.

Проте недоліком такої політики справедливості було те, що вона завадила університету бути особливо вибагливим при доборі студентів,

націлюючись на найкращих і найяскравіших у країні. Зокрема, багато освітньо-кваліфікованих китайських та індійських студентів не змогли навчатись у найкращих малайзійських університетах і були вимушені шукати можливості здобути вищу освіту за кордоном, тим самим позбавляючи Малайзію важливих талантів. На додаток до обмежень серед власного населення Міністерство вищої освіти Малайзії встановлює 5-відсоткову межу на кількість іноземних студентів на бакалавраті для державних університетів.

На протигагу цьому частка іноземних студентів у НУС становить 20% на бакалаврському рівні та 43% — на магістерському. Вартість їх навчання значною мірою субсидується НУС. Основною причиною залучення іноземних студентів є не одержання доходу, як це часто є в британських та австралійських університетах, а залучення висококваліфікованих осіб, які збагатять пул студентів.

НУС також здатний мобілізувати майже вдвічі більше фінансових ресурсів, ніж Університет Малайї (205 млн дол. США річного бюджету проти 118 млн дол. США відповідно), за допомогою комбінації поділу витрат, інвестиційного доходу, збору коштів і державних ресурсів. Успіх зусиль НУС зі збору коштів є значною мірою результатом щедрої програми відповідності гранту, створеної урядом наприкінці 1990-х років як частини шкільного мислення (*thinking schools*), ініціативи навчання нації (*learning nation initiative*), які забезпечили узгодження 3:1 на початку, і в даний час воно скоротилось до 1:1. У результаті щорічні витрати на одного студента в НУС і Університеті Малайї дорівнювали у 2006 році 6300 дол. та 4053 дол. США відповідно.

Нарешті, у Малайзії, з одного боку, регулювання державної служби та жорстка фінансова структура ускладнюють, якщо не унеможливають, забезпечення конкурентних компенсаційних пакетів, щоб залучити найбільш компетентних викладачів і дослідників, зокрема іноземних викладачів. З другого боку, НУС не зв'язаний подібними правовими обмеженнями. Проект реформи державної служби «The PS21» на початку 2000-х років був спрямований на просування культури досконалості та інновацій у всіх державних установах, у тому числі у двох університетах. Завдяки цьому НУС здатний залучати найкращих дослідників і професорів з усього світу, платити їм за ставками глобального ринку та пропонувати стимули продуктивності для посилення конкуренції та збереження найкращих і найяскравіших. Справді, велика кількість провідних дослідників Малайзії були прийняті на роботу в НУС.

Злиття наявних інституцій. Другим можливим підходом для створення дослідницького

¹ Tierney, W. and M. Sirat (2008). Challenges Facing Malaysian Higher Education. *International Higher Education*. Boston: Number 53, Fall 2008, pp. 23-24.

університету світового класу є сприяння злиттю наявних інституцій. Наприклад, у Китаї кілька злиттів відбулися з метою консолідації наявних інституцій. Пекінський медичний університет злився з Пекінським університетом у 2000 році; так само в Шанхаї університет Фудань об'єднався з медичним університетом, а Чжецзянський університет був створений у результаті злиття п'яти університетів. У Великобританії Манчестерський університет Вікторії (VUM) та Науково-технологічний інститут Манчестерського університету (UMIST) об'єдналися у 2004 році, створивши найбільший університет у Великобританії з чітко визначеною метою увійти до Топ-25 до 2015 року¹. Уряд Російської Федерації також спирається на об'єднання як на ключову політику в межах загальної стратегії розвитку елітних дослідницьких університетів. У 2007 році були створені два пілотних федеральних університети способом злиття наявних інституцій у Ростові-на-Дону на півдні Росії та в сибірському місті Красноярську. Дві нові установи також одержать додаткове фінансування, аби підтримати зусилля, що дозволять їм наймати висококваліфікованих дослідників і обладнати найсучасніші лабораторії².

Великою перевагою злиття є те, що воно може привести до створення більш сильних установ, здатних дістати вигоду від нових синергій, які можуть бути згенеровані об'єднанням людських та фінансових ресурсів. Водночас злиття також може бути ризикованим, потенційно посилюючи проблеми, а не вирішуючи їх. Наприклад, у Франції нещодавно запропоновані злиття збільшили б критичну масу дослідників і привели б до більш високого місця в рейтингу SJTU, який приділяє значну увагу результатам досліджень, однак вони не вирішують фундаментальних обмежень французьких університетів, у тому числі негнучку політику приймання студентів, слабку фінансову базу, жорсткі механізми та застарілі методи управління.

Ще однією небезпекою, пов'язаною зі злиттями, є те, що новоутворена установа може потерпіти через зіткнення інституціональних культур. Наприклад, з'ясувалося, що згадуване раніше злиття університетів VUM та UMIST не було настільки успішним, як очікувалося або як спочатку сприймалося. У теперішній час, визнаючи дефіцит бюджету в розмірі 30 млн фунтів стерлінгів та ймовірну втрату 400 робочих місць на території кампусу, Університет Манчестера дістав безпосередній досвід роботи з трудноща-

ми злиття³. Серед основних проблем, які виникають, можна назвати дублювання персоналу і навчальних програм, політичні виклики, що породжують підтримку злиття обіцянками, які не завжди виконуються, а також короткострокова зануреність у трудові договори та інституціональні борги. Крім того, новоутворена установа з зобов'язанням досягти статусу світового класу інвестує значні кошти в приймання на роботу «суперзірок» серед наукового персоналу і, відповідно, забезпечує їх надновим обладнанням. Надалі це посилює пгтатну заборгованість, яку інститут успадкував зі злиттям різних і окремих інституціональних штабів у одному університеті. Це ще належить з'ясувати, як Університет Манчестера буде долати ці фінансові, культурні, міжособистісні перешкоди, одночасно підтримуючи свої прагнення здобути статус світового класу.

Створення нових університетів. У країнах, де інституціональні звички, громіздкі структури і бюрократичні методи управління заважають традиційним університетам бути інноваційними, створення нових університетів може бути найкращим підходом за умови, що є можливість укомплектувати їх людьми, які не перебувають під впливом культури традиційних університетів та за умови необмежених фінансових ресурсів. Нові установи можуть з'явитись у приватному секторі, або уряд може дозволити новим державним ВНЗ діяти в межах більш сприятливої нормативно-правової бази. Однією з ранніх успішних історій у цьому плані є створення індійських технологічних інститутів, які в останні десятиліття поступово вирости до статусу світового класу.

Казахстан є країною, яка має намір йти цим шляхом, оскільки прагне зробити свою економіку менш залежною від нафти і більш конкурентоспроможною загалом. Уряд вирішив створити новий міжнародний університет в Астані. Планується, що цей університет буде слідувати високоінноваційному міждисциплінарному навчальному плану в співпраді з провідними іноземними університетами. У тому ж дусі наприкінці 2007 року уряд Саудівської Аравії оголосив, що планує витратити 3 млрд дол. США на створення дослідницького університету (Науково-технологічний університет імені короля Абдалли), який працюватиме за межами сфери Міністерства вищої освіти для забезпечення більшої управлінської автономії та академічної свободи, ніж її мають традиційні університети королівства.

Час є важливою величиною, яка також має бути врахована в стратегічному плані будь-якого

¹ <http://www.manchester.ac.uk/research/about/strategy/>.

² Holdworth, N. (2008). Russia: Super League of 'Federal' Universities. *University World News*. 26 October 2008.

³ Qureshi, Yakub. (2007). 400 university jobs could go. *Manchester Evening News*. Retrieved May 20, 2007 from: http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469_400_university_jobs_could_go.html.

університету, який прагне досягнути світового класу. Однак уряди часто перебувають під тиском, щоб показати безпосередні результати, ризикують ухвалювати поспішні рішення та не зважають на той факт, що створення потужного дослідницького університету є довгостроковим процесом. Створення ультрасучасних потужностей раніше, ніж визначення адекватних програм, навчальних планів та педагогічних практик, яким вони повністю відповідають, або наймання на роботу провідних дослідників з-за кордону без доповнення їх критичною масою національних дослідників є поширеними помилками. Розвиток культури досконалості в дослідженнях і викладанні не відбувається за один день, це вимагає належної послідовності заходів, ретельного балансу між різними кількісними та якісними цілями проекту, а також довгострокової перспективи.

Формування нових інституцій може мати побічний ефект у вигляді стимулювання вже наявних інституцій стати більш адаптованими до світового конкурентного середовища. У деяких країнах поява високоякісних приватних установ спонукала наявні державні університети стати більш стратегічно спрямованими. В Уругваї, наприклад, поважний Університет Республіки, який діяв на монопольних засадах у сфері вищої освіти протягом 150 років, розпочав процес стратегічного планування та розглянув можливість створення аспірантських програм уперше лише після того, як зіткнувся в середині 1990-х років з конкуренцією з боку новостворених приватних університетів. Аналогічно в Росії створення Вищої школи економіки і Московської вищої школи соціальних та економічних наук у 1990-х роках спонукало Факультет економіки в Московському державному університеті оновити навчальну програму і стати більш активно залученим у міжнародний обмін.

Стратегії на інституціональному рівні

Створення дослідницького університету світового класу потребує насамперед потужного керівництва, сміливого бачення місії та цілей установи, а також чітко сформульованого стратегічного плану, щоб перевести бачення в конкретні цілі та програми. Університети, які прагнуть досягти кращих результатів, здійснюють об'єктивну оцінку своїх сильних сторін та сфер для покращення, установлюють нові довгострокові цілі та розробляють і імплементують оновлений план, що може обумовити підвищення результатів. На відміну від цього, багато установ мають слабе керівництво, задоволені своїми перспективами, не мають амбітного бачення кращого майбутнього, і вони й далі працюють так, як працювали в минулому. Наслідком цього стає зростаючий розрив у продуктивності порівняно з їхніми національними або міжнародними конкурентами.

Нещодавні дослідження щодо керівництва університетів показали, що якщо розглядати най-

кращі дослідницькі університети, то найбільш продуктивні з них мають лідерів, які поєднують добрі управлінські навички та успішну дослідницьку кар'єру¹. Для того щоб розробити бачення майбутнього університету й реалізувати це бачення ефективним чином, керівник університету повинен повністю розуміти основний план установи та бути спроможним застосовувати бачення з необхідними оперативними навичками.

Тематичне дослідження щодо Університету Лідс у Великобританії демонструє, як прихід нового керівника 2003 року ознаменував початок свідомих зусиль для протидії тенденції до зниження за допомогою ретельно спланованих і реалізованих стратегічних змін. Швидке зростання кількості студентів (це другий за величиною університет у Великобританії) у результаті спричинилося до напруженості між викладацькою та дослідницькою місіями університету та зменшення доходу від досліджень. Серед головних завдань, що поставали перед новим віце-канцлером, була необхідність сформулювати розуміння терміновості серед усього університетського співтовариства і переконати всіх у важливості досягнення більшої узгодженості між корпоративними цілями і внеском окремих факультетів та кафедр з давніми традиціями автономії.

В Університеті Лідс наша репутація і профіль зробили це завдання складнішим. Як велика ми повинні були продемонструвати уразливість нашої поточної позиції, поряд з важливістю і досяжністю нашого бачення. Персонал не збирався брати участь у стратегії, якщо його авторитет і значущість не могли бути чітко визначеними. Для досягнення цієї мети ми використували різні внутрішні і зовнішні показники продуктивності репутації і рейтинги, щоб чітко сформулювати поточну позицію і бачення. ... Значні час і зусилля були присвячені розробці бачення, відповідно до якого «до 2015 року наша відмінна здатність інтегрувати дослідження світового класу, науку та освіту забезпечатиме нам місце серед 50 найкращих університетів світу».
Донохью і Кеннерлі²

Важливим елементом бачення є вибір нішевих галузей досліджень, в яких установа буде прагнути сформувати і максимізувати свої порівняльні переваги. У цьому плані важливо підкреслити, що дослідницький університет, навіть університет світового класу, не може досягнути успіху в усіх галузях. Гарвардський університет, широко визнаний як вищий навчальних заклад

¹ Goodall, A. (2006). The Leaders of the World's Top 100 Universities, *International Higher Education*. Center for International Higher Education. Number 42, Winter 2006, pp. 3-4.

² Donoghue, S. and M. Kennerley (2008). Our Journey Towards World Class Leading Transformational Strategic Change. *Higher Education Management and Policy*. Paris: OECD. Forthcoming.

номер один у світі, не є найрейтинговішим університетом у всіх дисциплінах. Його сильні сторони особливо виявилися в економіці, медичних науках, освіті, політології, праві, бізнес-дослідженнях, англійській філології та історії.

Висновки

Університети з найвищим рейтингом є такими, що здійснюють значний внесок у розвиток знань завдяки проведенню наукових досліджень, навчають за найбільш інноваційними навчальними програмами та педагогічними методами в найсприятливіших умовах, роблять дослідження невід'ємною складовою навчання та готують випускників, які вирізняються з-поміж інших через їхній успіх у жорсткій конкуренції під час навчання та (що більш важливо) після його завершення.

Немає універсального рецепту або магічної формули для «створення» дослідницького університету світового класу. Національні умови та інституціональні моделі суттєво різняться. Отже, кожна країна має вибрати серед різних можливих варіантів таку стратегію, яка відповідає її ресурсам та перевагам. Міжнародний досвід дає кілька уроків щодо ключових характерних рис таких університетів (висока концентрація таланту, достатні ресурси, гнучкі механізми управління) та успішних підходів, щоб рухатись у цьому напрямку — від модернізації або злиття наявних інституцій до створення нових університетів.

Крім того, трансформація університетської системи не може відбуватися в ізоляції. Довгострокове бачення для створення університетів світового класу та його реалізація мають бути тісно ув'язані: 1) з загальною стратегією економічного і соціального розвитку країни; 2) поточними змінами та запланованими реформами на нижчих рівнях системи освіти; 3) планами розвитку інших видів вищих навчальних закладів, щоб побудувати інтегровану систему викладання, здійснення наукових досліджень та технологічно орієнтованих інститутів.

Нарешті, тиск створення та руйнівні сили, які стоять за зусиллями щодо дослідницьких університетів світового класу, мають бути досліджені в рамках відповідного контексту, щоб уникнути надмірної драматизації цінності й важливості установ світового класу та викривлень у схемах розподілу ресурсів у межах національних систем вищої освіти. Навіть у глобальній економіці знань, коли кожна країна, як промислово розвинута, так і та, що розвивається, прагне збільшити свою частку «економічного пирога», ажіотаж навколо установ світового класу набагато перевищує потреби і потужності для багатьох систем, щоб дістати вигоду з такої прогресивної освіти і науково-дослідницьких можливостей, принаймні в короткостроковій перспективі.

Список використаних джерел

- Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, A. Sapir (2007). Why reform Europe's Universities? Bruegel Policy Brief. Issue 2007/04. September 2007.
- Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir. (2009). The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 14851, April 2009.
- Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir (2008). Higher aspirations: An agenda for reforming European universities. Bruegel Blueprint Series. Number 5.
- Alden, J. & G. Lin (2004). Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level. London: The UK Higher Education Leadership Foundation. May 2004.
- Altbach, Philip G. (2003). The Costs and Benefits of World-Class Universities. An Americans Perspective. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong - Hong Kong America Center.
- Altbach, Philip.G. (2004). The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*. January-February 2004. Retrieved April 10, 2006, from www.aaup.org.
- Cookson, C. (2007). Universities drive biotech advancement. *The Financial Times*, 6 May 2007.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.
- Donoghue, S. and M. Kennerley (2008). «Our Journey Towards World Class Leading Transformational Strategic Change». *Higher Education Management and Policy*. Paris: OECD. Forthcoming.
- Economist (The) (2005). Secrets of success. London: September 10, 2005. Vol. 376, Issue 8443, p. 6.
- Goodall, A. (2006). The Leaders of the World's Top 100 Universities, *International Higher Education*. Center for International Higher Education. Number 42, Winter 2006, pp. 3-4.
- Harman, G. & K. Harman. (2008). Strategic mergers of strong institutions to enhance competitive advantage. *Higher Education Policy*, 21, pp. 99-121.
- Holdworth, N. (2008). Russia: Super League of 'Federal' Universities. *University World News*. 26 October 2008.
- Institute for Higher Education Policy — IHEP (2007). *College and University Ranking Systems: Global Perspectives and American Challenges*. Washington DC.
- Levin, M. H., Jeong, D.W., D. Ou (2006). What is a World Class University? Paper prepared for the 2006 Conference of the Comparative & International Education Society. Retrieved April 12, 2007, from www.tc.columbia.edu/centers/coice/pdf_files/c12.pdf.
- Niland, J. (2007). The Challenge of Building World-Class Universities. In Sadlak, J. and Liu, N.C. (eds.), *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. Bucharest: UNESCO-CEPES.
- Qureshi, Yakub. (2007). 400 university jobs could go. *Manchester Evening News*. Retrieved May 20, 2007 from: http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469_400_university_jobs_could_go.html.
- Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington D.C., The World Bank.
- Salmi, J. & Saroyan, A. (2007). *League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses*. Higher Education Management and Policy. OECD, Paris. 19 (2).
- Schwartzman, J. (2005). Brazil's leading university: between intelligentsia, world standards and social inclusion. *Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade*.
- Shanghai Jiao Tong University. (2007). *Academic Ranking of World Universities 2007*. Retrieved March 30, 2008, from: <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking2006.htm>.
- The World Bank. (2002). *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Washington, DC: The World Bank.
- THES. (2007). *The Times Higher World University Rankings 2007*. Retrieved March 30, 2008, from: <http://www.thes.co.uk/worldrankings/>.
- Tierney, W. and M. Sirat (2008). Challenges Facing Malaysian Higher Education. *International Higher Education*. Boston: Number 53, Fall 2008, pp. 23-24.
- University World News (2008). China: Growing competition for top students. Retrieved 14 June 2008 from: <http://www.universityworldnews.com>
- Williams, R. & Van Dyke, N. (2007). Measuring the international standing of universities with an application to Australian Universities. *Higher Education*. 53, pp. 819-841.
- Yusuf, S. & K. Nabeshima (2007). *How Universities Promote Economic Growth*. Washington D.C.: The World Bank.