

Центр трансформации образования СКОЛКОВО

# Маршрутная карта трансформации университета

Экспертный доклад

Сентябрь 2021



# Содержание

	Ориентирование на местности, или Письмо редактора ..... 2				
	Дара Мельник, руководитель исследовательской группы Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	Благодарности ..... 4				
	Глоссарий ..... 5				
	1. От Проекта 5-100 к Приоритету-2030: Траектории университетов ..... 8				
	2. Замысел и реализация Проекта 5-100: интервью с Андреем Волковым ..... 10				
	3. Рефлексия спортивных судей, или Международный состав Совета 5-100 о пройденном пути ..... 21				
	4. Необратимые изменения ..... 24				
	4.1. Управление: «Сим-сим, откройся!» ..... 25				
	Ольга Назайкинская, директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	4.2. Интернационализация: международное двоемыслие ..... 36				
	Дара Мельник, руководитель исследовательской группы Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	4.3. Исследования: быстрые победы и длинные дистанции ..... 48				
	Виктория Алеева, старший аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	4.4. Образование: обогнать на варианте ..... 60				
	Дара Мельник, руководитель исследовательской группы Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	4.5. Кадровая политика: от «собеса» к центру притяжения талантов ..... 71				
	Ольга Назайкинская, директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	4.6. Университетский кампус: стирание границ ..... 81				
	Виктория Алеева, старший аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО				
	5. Уровни трансформации университетов ..... 94				
	Центр трансформации образования Московской школы управления СКОЛКОВО				
	Московская школа управления СКОЛКОВО				



**Дара Мельник**

Руководитель исследовательской  
группы Центра трансформации  
образования СКОЛКОВО

# Ориентирование на местности, или Письмо редактора

Загвоздка с трансформационными изменениями состоит в том, что дороги назад нет. Так же, как после фантастического приключения путешественнику уже не стать снова скучным офисным работником, университету, вставшему на путь развития, уже не вернуться к обыденной жизни. Как и искателям приключений, университетам поначалу часто сложно осознать произошедшее.

Мы в первую очередь постарались быть взглядом со стороны, зафиксировав необратимые изменения. Мы также предлагаем последующие шаги. Отсюда и аналогия с маршрутной картой в названии. Маршрутная карта – это один из типов карт в спортивном ориентировании. На ней нанесен план передвижения без характеристик местности.

Название содержит предупреждение. Маршрут, даже тщательно проработанный, – это только начало. Ведь одно дело видеть точку на карте, и совсем другое – проходить дистанцию. Каждую из откликнувшихся рекомендаций нужно будет адаптировать к реальности вашего университета. Другими словами, мы предлагаем стратегические точки, а вот тактику передвижения вам нужно будет определить самостоятельно. К тому же финальная цель вашего университета нам неизвестна. Она за вами.



«Карта» состоит из трех смысловых блоков.

На развороте вы увидите **принципиальные схемы Проекта 5-100 и Приоритета-2030** с точки зрения стратегического движения университетов. Далее – два раздела про «взгляд с перевала» между двумя программами. Первый раздел – это **развернутое интервью Андрея Волкова о Проекте 5-100**. Второй – **рефлексия международных членов Совета 5-100**, отражающая экспертное восприятие Проекта извне.

Сразу после этого вас ждут экспертные разделы об изменениях по шести аспектам:



Тексты составлены на основании рефлексий университетов-участников 5-100, которым мы направили 27 проблемных вопросов об изменениях.

Мы искренне благодарны за ответы и постарались максимально четко изложить суть достигнутых результатов и проблем, с которыми столкнулись университеты.

Продвижение от идеи к отдельным новым практикам, новым нормам и, наконец, новой культуре может быть мучительно медленным. Бывает так, что накопление микроперемен идет годами, а потом срабатывает кумулятивный эффект, и возникает ощущение, что все изменилось неожиданно. Обычно это значит, что вы перешли на новый уровень развития. Мы подготовили **таблицу с характеристиками уровней изменений**. Вы сможете найти ее в конце карты.

Наконец, трансформация, как и приключения, на самом деле никогда не заканчивается. Каждый последующий перевал раскрывает новые горизонты. При этом чем выше уровень, тем дальше видно. Амбиции становятся серьезнее, проблемы интереснее, но и шаг увереннее.

**Удачи в пути,**  
**команда Центра трансформации образования СКОЛКОВО**



# Благодарности

Идея «Маршрутной карты» зародилась на программе «Проект 5-100. Выводы по итогам реализации» Центра трансформации образования СКОЛКОВО. Мы благодарим **Елену Пономареву**, менеджера программы и руководителя направления образовательных программ Центра.

Эта публикация была бы невозможна без рефлексивных ответов **команд университетов-участников Проекта 5-100**.

За критические замечания к экспертным разделам спасибо **Денису Пономареву**, генеральному директору компании Тривиум, **Ксении Романенко**, академическому руководителю магистерской программы «Доказательное развитие образования» в Высшей школе экономики, и **Марку Мамрыкину**, модератору Московской школы управления СКОЛКОВО.

Особая благодарность **Дарье Комягиной** и **Лидии Ятлук**, аналитикам Центра трансформации образования СКОЛКОВО, за помощь с содержанием и оформлением «Карты».



**Елена Пономарева**  
Руководитель направления образовательных программ Центра трансформации образования СКОЛКОВО



# Глоссарий

## Сокращения названий университетов-участников Проекта 5-100

- |             |   |                                    |   |
|-------------|---|------------------------------------|---|
| <b>БФУ</b>  | Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта  | <b>МФТИ</b>                        | Московский физико-технический институт<br>(национальный исследовательский университет)  |
| <b>ВШЭ</b>  | Национальный исследовательский университет<br>Высшая школа экономики                                    | <b>НИТУ<br/>«МИСиС»</b>            | Национальный исследовательский технологический<br>университет «МИСиС»   |
| <b>ДФУ</b>  | Дальневосточный федеральный университет   | <b>НИЯУ<br/>«МИФИ»</b>             | Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»   |
| <b>ИТМО</b> | Национальный исследовательский университет ИТМО   | <b>ННГУ</b>                        | Национальный исследовательский Нижегородский<br>государственный университет им. Н.И. Лобачевского                                     |
| <b>КФУ</b>  | Казанский (Приволжский) федеральный университет   | <b>НГУ</b>                         | Новосибирский национальный исследовательский<br>государственный университет   |
| <b>ЛЭТИ</b> | Санкт-Петербургский государственный электротехнический<br>университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) | <b>РУДН</b>                        | Российский университет дружбы народов   |
|             |   | <b>Сеченовский<br/>университет</b> | Первый Московский государственный медицинский<br>университет имени И.М. Сеченова Министерства<br>здравоохранения Российской Федерации |



Самарский  
университет

Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева

СПбПУ

Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого

СФУ

Сибирский федеральный университет

ТГУ

Национальный исследовательский  
Томский государственный университет

ТПУ

Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет

ТюмГУ

Тюменский государственный университет

УрФУ

Уральский федеральный университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина

ЮУрГУ  
(НИУ)

Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)

### Аббревиатуры

САЕ

Стратегические академические единицы

НПР

Научно-педагогические работники

ППС

Профессорско-преподавательский состав

АУП

Административно-управленческий персонал

ИОТ

Индивидуальная образовательная траектория

РОП

Руководитель образовательной программы



Мы отнеслись к метафорике спортивного ориентирования серьезно и периодически использовали вокабуляр ориентировщиков.



**Маршрутная карта** – спортивная карта, на которую с помощью условных обозначений нанесены особенности местности, старт, контрольные пункты и финиш.



**КП, контрольный пункт** – точка, которую необходимо пройти, на карте обозначается кругом.



**Заданка, заданное направление** – дисциплина спортивного ориентирования, в которой порядок обхода КП жестко регламентирован.



**Обогнать на варианте** – обогнать других участников соревнования не по скорости, а благодаря выбору более удачного варианта прохождения маршрута.



**Оливка** – условное обозначение оливкового цвета на карте. Маркирует зону, запрещенную для прохождения.



**Идти по азимуту** – идти по компасу, без дороги.



**Пройти дистанцию в произвольном порядке** – способ прохождения маршрута в Ориентировании по выбору.

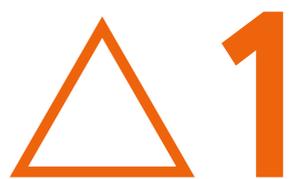


**Легенда** – специальные условные обозначения или текстовые описания, уточняющие объект, на котором находится КП.



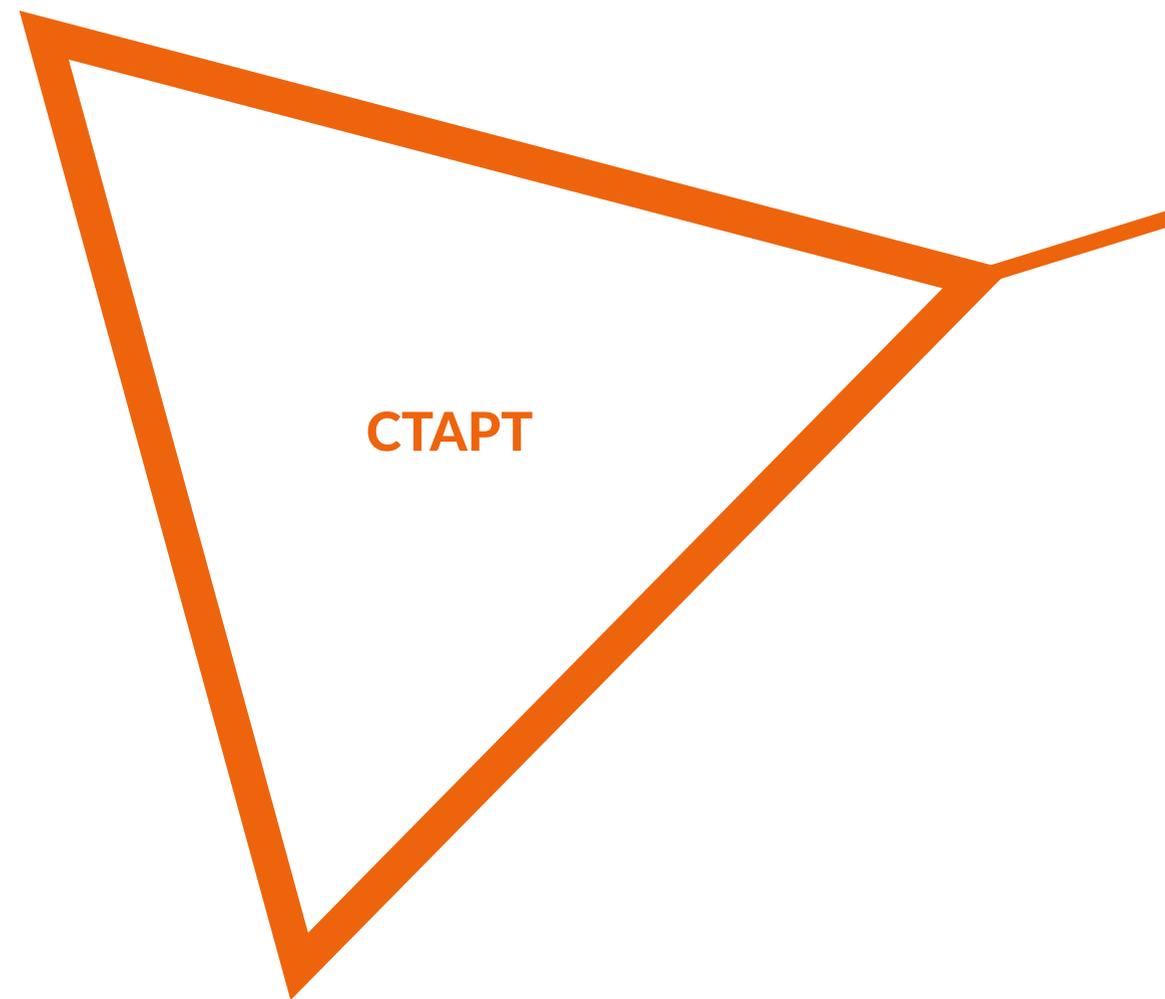
**Длинная дистанция** – формат соревнований на сложной местности. Для успешного прохождения необходимо проявить не только физическую выносливость, но и тактические умения, техническую подготовку.

Спасибо **Екатерине Меньшовой** за помощь в составлении словаря.



# От Проекта 5-100 к Приоритету-2030

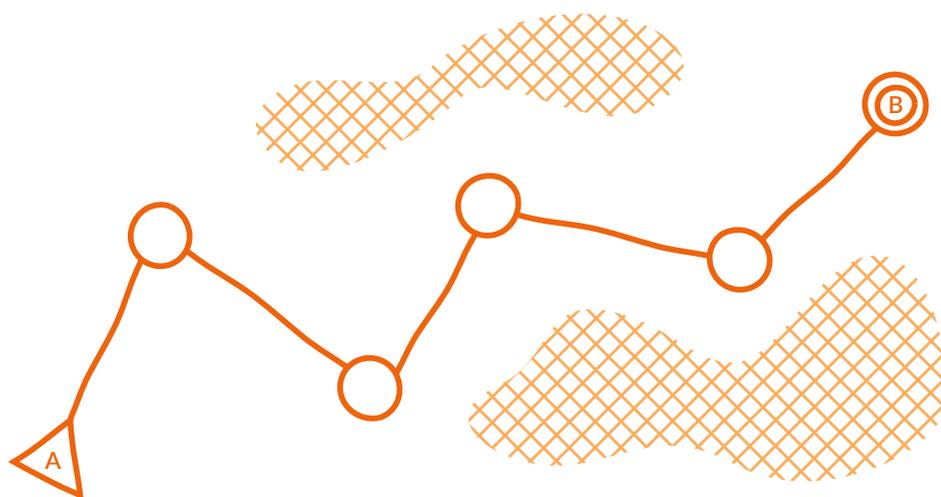
Траектории  
университетов





# Точное ориентирование

## Проект 5-100



В Проекте 5-100 могла участвовать небольшая группа избранных университетов. Хотя университеты отличались между собой, на старте предполагалось, что они бегут из одинаковых позиций. У участников Проекта 5-100 был общий вектор движения: нужно было за контрольное время правильно зафиксировать флаги по карте и пройти по разрешенным тропинкам как можно больше контрольных пунктов.

15

университетов

21

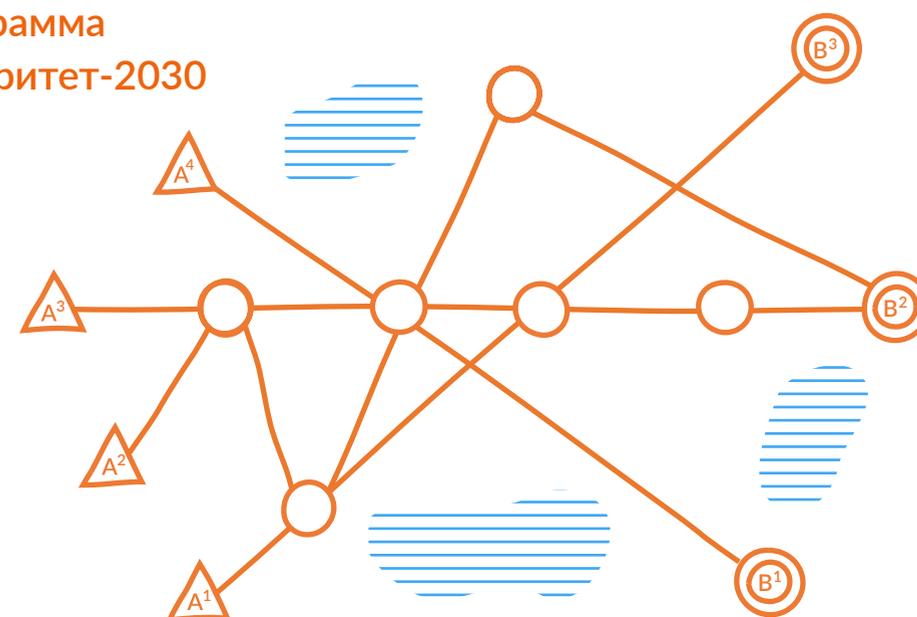
университет

2013

2016

# Ориентирование по выбору

## Программа Приоритет-2030



В Приоритете-2030 университеты проходят дистанцию в произвольном порядке, выбрав КП с учетом ландшафта, контрольного времени и баллов, начисляемых за прохождение КП. Это позволяет принять участие разным вузам: техническим и творческим, медицинским и гуманитарным, государственным и частным.

100+

университетов

2030

# 2

## **Замысел и реализация Проекта 5-100:**

**интервью  
с Андреем Волковым**



**Андрей Волков**  
Директор Института  
общественных стратегий Московской  
школы управления СКОЛКОВО



# Запуск Проекта 5-100

## В каком контексте возник Проект 5-100?

Моя версия состоит в том, что дискуссию, а потом и сам Проект 5-100 запустило ясное понимание ограниченности ресурса развития. Ресурса, необходимого для того, чтобы быть исследовательским университетом. В те годы это понимание было у очень небольшой группы университетов, буквально у пяти-семи. Поэтому и возникла дискуссия, на каких условиях или под какой проект правительство будет готово выделить этот ресурс.

Важнейшим фактором для запуска было и то, что сложилась группа ректоров, которые, с одной стороны, понимали идею исследовательского университета, а с другой стороны, были вхожи в «высокие кабинеты». Я имею в виду Дмитрия Ливанова, Ярослава Кузьмина, Владимира Мау и себя. Изначально мы были этой инициативной группой.

**В исходном замысле лежало представление, что конкурировать полноценно в глобальном масштабе может только узкий круг университетов.**

## Какой эффект на систему высшего образования должен был произвести Проект 5-100?

При обсуждении Проекта 5-100 подразумевалось, что если появятся

глобальные исследовательские университеты, то неизбежно, так или иначе на них начнут ориентироваться. Вообще говоря, это справедливо для любых национальных систем высшего образования. Ведь все говорят о Гарварде, Стэнфорде, Оксфорде, MIT и так далее и тому подобное.

**Даже если университет делает вид, что он не конкурирует с мировыми грандами, он все равно рассчитывает на привлечение хороших студентов и сильных преподавателей.**

Поэтому формально никак не взаимодействующие университеты ориентируются друг на друга: они живут в общем «поле талантов». Вот почему важно появление в России университетов-глобальных лидеров, способных привлекать к себе эти самые таланты. А второй эффект от участия в Проекте 5-100 – служить образцом для всех остальных вузов.

## Как была сформулирована программа-максимум для Проекта 5-100?

Первичная программа звучала так: 5–7 университетов должны ориентироваться на попадание в первую сотню университетов мира. Мы тогда не понимали, сколько лет на это потребуется, и, честно говоря, не верили, что легко окажемся в первой мировой сотне. Потому что, как уже было сказано, наши ресурсы



несопоставимы с ресурсами ведущих университетов. Но попадание в топ-100 мировых рейтингов – это сформулированная административно-политическим языком международная конкурентоспособность российских университетов.

### **Какое представление об университете как типе организации стояло за изначальным дизайном Проекта 5-100?**

В неявном замысле в качестве целевой рамки стояла модель исследовательского университета. В первые три года исследовательский университет никак не раскладывался на конкретные механизмы, например найма преподавателей, особой роли аспирантуры и магистратуры, гибкости учебного процесса – все эти компоненты стали появляться позже. Сначала был, говоря словами Эндрю Вахтеля, образ «прекрасного университета».

Разложение на компоненты, политики, механизмы было инспирировано в том числе анализом структуры международных рейтингов университетов. Ведь мышление администратора устроено так: что я могу измерить и что я могу контролировать? Можно контролировать позицию в рейтингах – это измеряемая и объективированная линейка. Глядя на рейтинги, мы стали понимать, что надо сделать, чтобы там оказаться, из чего они состоят. Например, из репутации, исследовательских работ, публикационной активности, процента международных студентов, количества ресурсов. Механизм как бы вернулся к нам через рейтинги – через понимание того, что в них оценивается.

### **Какие политические процессы были катализатором для Проекта 5-100?**

В 2012–2013 годах – до событий в Крыму и до Олимпиады – ясно звучала мысль о глобализации и мировой кооперации в разных сферах: технологической, исследовательской, культурной. Тогда было естественно размышлять, что выигрывают именно те, кто пользуется благами глобализации. Это был идеологический и политический процесс. Он не всем нравился, но для научной и исследовательской среды он был совершенно естественным.

**Этот процесс подвинул многих в науке и образовании, в том числе администраторов, на развитие способности к интеграции и международному сопоставлению.**

Я считаю, что он был доминантной рамкой в то время. Поворот к закрытости начался несколько позже, в 2016–2017 годы, когда взаимное неприятие, санкции и жесткая политическая риторика отодвинули международную рамку и, как следствие, привели к стагнации показателей.



# Развитие

## Как было устроено управление Проектом 5-100?

После запуска Проекта 5-100 группа инициаторов распалась по естественным причинам: изначальные участники стали бенефициарами Проекта 5-100. Управление перешло к штабной группе, куда входили Дмитрий Ливанов, Александр Повалко, Григорий Андрущак и я. Эта штабная группа принимала ключевые решения.

Через какое-то время сложилась ассоциация «Глобальные университеты», которую возглавил Ярослав Кузьминов как представитель самого передового вуза [ВШЭ]. Ассоциация помогала идеологическому и политическому признанию целей и задач Проекта 5-100 в обществе. Так управление Проектом 5-100 стало двухъядерным процессом, состоящим из административной министерской группы и политической группы в виде ассоциации «Глобальные университеты».

## Как возник Международный совет?

Международный совет был создан в самом начале Проекта 5-100, когда мы в процессе поиска критериев анализа динамики университетов поняли, что нельзя сводить все к количественным показателям, а нужно оценивать еще и качество, не поддающееся параметризации. Тогда в разговоре с министром возникла идея, что движение университетов-участников Проекта 5-100 в глобальном масштабе обязательно должен оценивать

Международный совет. Премьер поддержал идею, и Международный совет был создан. В формировании Совета очень помог Исак Фрумин с его опытом международных исследований образования. Он предложил несколько кандидатов. Я на основании опыта создания Московской школы управления СКОЛКОВО тоже предложил ряд международных экспертов. Очень важно, что Правительство поддержало эту инициативу и позиционировало Совет на надминистерском уровне.

## Менялась ли роль Международного совета в Проекте 5-100?

Когда мы искали баланс в оценке университетов-участников Проекта 5-100, мы изначально сделали простое предположение: соотношение измеряемых параметров и качественных параметров должно быть 50/50. Со временем Совет приобрел более серьезное влияние, и сейчас я понимаю, что это было правильное решение.

По идеологическим соображениям следующий министр Ольга Васильева решила уменьшить значение международного фактора. Доля Совета была сокращена до 30%, большую роль стали играть числовые факторы. И тем не менее, хотя формально долю Международного совета в общей оценке промежуточных результатов университетов уменьшили, психологически он уже стал таким важным институтом для представителей вузов, что они всё серьезнее и серьезнее относились к мнению членов Совета.



### **Кто и как должен был представлять университеты перед Международным советом?**

**В отличие от других программ, Проект 5-100 опирался на принцип, что статус ведущего университета нужно ежегодно подтверждать. Так появилась идея ранжировать университеты по трем группам и дифференцировать финансирование в соответствии с этим рангом.**

Ежегодные защиты перед Международным советом проходили только очно в таком формате: сначала команда университета представляла свои результаты за год и дальнейшую стратегию, затем отвечала на вопросы. Далее проходила дискуссия, включающая сопоставление того, что рассказывает университет, с формальной аналитикой данных и мнениями независимых экспертов.

Изначально университет перед Международным советом представляли ректоры. Но со временем стало понятно, что дискурс должен быть более открытым, а не парадным и формальным, поэтому потребовалось ввести временный запрет на выступление ректоров.

### **Как губернаторы начали участвовать в защитах университетов перед Международным советом?**

Решение, что губернаторы должны участвовать в защитах перед

Международным советом, исходило от университетов и было во многом спонтанным. Например, МИФИ пригласил Сергея Кириенко, тогда генерального директора Росатома, чтобы он как председатель Наблюдательного совета МИФИ представил его программу на Совете. Во время второго отбора университетов губернатор Тюменской области Владимир Якушев тоже публично отстаивал интересы университета в свете региональной стратегии. Таким образом, привлечение представителей региональных властей было решением самих университетов, а не рекомендацией штаба Проекта 5-100 или ассоциации «Глобальные университеты». Однако на последнем Совете министр Михаил Михайлович Котюков сделал неформальную, но явную рекомендацию университетам приглашать к участию губернаторов.

### **Какая логика стояла за решением расширить географический охват?**

Через два с половиной года реализации Проекта 5-100 политическое давление на маленькую элитную группу из 14 университетов явно выросло. На больших собраниях университетов я лично сталкивался с глухим ворчанием: «Всё участникам Проекта 5-100, а нам ничего». Тогда и возникла дискуссия о расширении группы 5-100. Не все в штабе поддерживали эту идею. Но я, например, понимал, что без нее развивать Проект 5-100 будет сложно, поэтому всячески настаивал на втором раунде. Необходимо было дать шанс другим вузам, поэтому во время второго раунда в 2015 году мы отобрали еще 7 университетов.



### **Как в дизайне Проекта 5-100 появились Стратегические академические единицы (САЕ)?**

В ходе реализации Проекта 5-100 стало понятно, что университет не стоит рассматривать как единый организм. Там есть разные структуры, которые двигаются с разной скоростью. Мы наблюдали процесс выделения передовых институций и в других программах повышения конкурентоспособности университетов, например, в Стратегии превосходства (Exzellenzstrategie) в Германии; в китайской инициативе превосходства (Double World-Class Project). Стало понятно, что надо точно финансировать подразделения университетов, направляя ресурсы туда, где работают наиболее передовые команды.

В Штабной группе механизм Стратегических академических единиц продвигал Григорий Андрущак. На старте мне ошибочно казалось, что этот механизм излишне сложный в администрировании: если каждый из 21 университета заявит по 10 САЕ, нужно будет финансировать 210 единиц. Было непонятно, как это должно работать, поэтому в итоге мы все равно финансировали сам университет.

**Но благодаря САЕ удалось сделать идеологический акцент на самых сильных структурных подразделениях в университете. То есть запустить внутреннюю меритократию в противовес «уравниловке».**

### **Как изменились представления о целевой модели университета после запуска Проекта 5-100?**

На протяжении всего Проекта 5-100 ориентация на исследовательский университет как целевую модель оставалась без излишней бюрократической детализации, чтобы не было «подгонки под известный ответ». Я надеюсь, что этот подход сохранится.

### **Была ли у Проекта 5-100 оппозиция? Что было объектом критики?**

Изначально Проект 5-100 не вызывал жесткого сопротивления внутри академического сообщества. Сопротивление появилось, когда стало ясно, что Проект 5-100 далеко не для всех. Не попавшие в него стали формировать негативную точку зрения – естественный процесс при конкуренции. Это почти бытовое чувство возникло внутри большой группы университетов, которые не стали бенефициарами Проекта 5-100. Оппозиционная точка зрения также сформировалась у группы «охранителей-почвенников». Эта группа всегда исторически присутствует в России в форме дихотомии «западники – славянофилы».

Кроме этих аспектов есть еще одна проблема, которая не была видна сразу. Когда начинаешь интегрироваться в мировое сообщество, приходит понимание того, кто ты в этом мире.



**Когда ты замкнут только на своих узких задачах, можно себе показаться первым, а если видишь глобальную перспективу, то иногда тебя ждет неприятное разочарование.**

Это отрезвляющее понимание собственного уровня не прибавило сторонников Проекта 5-100.

Тем не менее и в лагере консерваторов были те, кто, соприкоснувшись с Проектом 5-100, становились на сторону конкурентоспособности и развития университетов. Иногда какие-то университеты мнили себя великими, но не попадали в первую группу Проекта 5-100. Поэтому как самооправдание они искали изъяны в дизайне Проекта 5-100, а не в собственной работе и практике. Но при длительном участии это чувство проходило.

### **Как была выстроена линия контраргументации?**

Линия контраргументации не меняется много лет и состоит в чисто политическом посыле, что каждому региону нужен хороший университет. А следовательно надо выделять деньги не самым сильным университетам, а интенсивно поддерживать слабые и решать проблему выравнивания.

Этот аргумент звучал, звучит и будет звучать в будущем, поскольку это вечная проблема «левого» и «правого» в управлении общественными делами. Как ответ на этот дискурс сейчас делается настолько большой шаг – переход от 20 университетов к 100 университетам-участникам в проекте Приоритет-2030.

### **Какие решения не удалось внедрить в Проект 5-100?**

Во-первых, не удалось решить проблему ротации ректорского корпуса. Идея, что это временная должность, а не пожизненный статус, витала в воздухе, но была настолько болезненна и чувствительна для университетов, что не была реализована в Проекте 5-100.

Во-вторых, не удалось решить проблему финансовой открытости как стандарта финансовой отчетности современного мира. Только маленькая группа вузов начала с этим экспериментировать. Также не удалось решить проблему открытых данных.

В-третьих, не удалось отменить устаревшие механизмы администрирования и контроля по отношению к вузам, которым предписано развиваться.

В-четвертых, не удалось решить проблему финансирования передовых институций внутри университетов – САЕ. Мы подошли к этому решению, но на этапе разработки механизмов сменилось руководство министерства и процесс заморозился.

В целом все эти недостатки связаны с ограниченной автономией университетов, которая тянется с момента возникновения этих институтов в России – то есть последние 250 лет.



# Результаты

## В чем подлинный результат Проекта 5-100? Чем вы гордитесь?

Я горжусь в первую очередь тем, что в политической и экспертной элите начался открытый и одновременно стратегический разговор о судьбе и модели университета как общественного института. Этот разговор стал возможен в том числе благодаря наличию Международного совета.

Я также считаю, что важное культурное изменение произошло, когда мы перешли от чиновничьей парадигмы показателей, статистики и отчетности к разговору о судьбе университета на самом высшем политическом уровне.

И до Проекта 5-100 существовало множество экспертных и общественных советов, но они были чрезвычайно формальны, так как подлинного разговора о содержании не было.

## В дизайне Проекта 5-100 были неудачные решения?

Из ошибочных акцентов можно назвать то, что в начале мы гиперболизировали значимость рейтингов. Излишнее внимание к наукометрии и числовым параметрам породило вал фальсификаций, фиктивных данных и подтасовок со стороны ряда университетов.

Сейчас я понимаю эту проблему и гораздо сдержаннее отношусь к числовым показателям. Думаю, что этого нельзя было избежать: нужно было запустить процесс, увидеть его последствия, а потом корректировать. Нужно было пережить этот рецидив погони за отчетностью.

Кроме фальсификации были другие ходы со стороны университетов, которые не могли привести ни к каким хорошим результатам. Один из них можно назвать анти-стратегией или «улучшайзингом» – ничего принципиально не менять, а заниматься улучшением существующих процессов. Эта стратегия до сих пор сохраняется у ряда университетов, хотя за время Проекта вся когорта 5-100 пришла к пониманию разницы между улучшайзингом и трансформацией. Далеко не все перешли к действиям, но ключевая группа людей в университете поняла, что для достижений нужны глубокие изменения. Другой вопрос – есть ли у университета управленческое мужество на эти изменения. Когда в рамках Приоритета-2030 группа вырастет до 100 университетов, мы еще раз столкнемся с проблемой «менять, ничего не меняя по сути».

## Кто был реальной двигательной силой Проекта 5-100?

В начале Проект 5-100 воспринимался университетами как очередная форма получения финансового ресурса, и потому касался только



профильных администраторов, проректоров по развитию и проректоров по исследованиям и инновациям. Понимая ограниченность такого подхода, Министерство инициировало серию коротких стратегических сессий со всеми университетами. Три организации – ВШЭ, Центр стратегических разработок «Северо-Запад» и Московская школа управления СКОЛКОВО – стали проводить такие сессии. МШУ СКОЛКОВО занялась региональными вузами, а Москвой и Санкт-Петербургом – Высшая школа экономики и ЦСР «Северо-Запад».

Эти сессии фактически запустили внутренний диалог о будущем университетов. Сначала он был формальным, но тем не менее выявил в каждом вузе группу людей, равнодушных к новой судьбе университетов. Со временем этот разговор о судьбе перешел к практическому разговору о модели, принципах, механизмах, планах и ресурсах. То есть к проектам реализации. Параллельно университеты стали привлекать внешнюю экспертизу и шаг за шагом прорабатывать свое альтернативное будущее.

### **С какими группами стейкхолдеров университеты начали взаимодействовать благодаря Проекту 5-100?**

Сначала для всех университетов главным стейкхолдером было Министерство науки и высшего образования, то есть учредитель. Для небольшой группы университетов ключевые стейкхолдеры находились в сфере реального сектора экономики, например, Росатом для МИФИ. Третьим типом стейкхолдеров были региональные элиты и губернаторы. Студенты и преподаватели же начали рассматриваться как стейкхолдеры совсем

недавно и пока в небольшой группе университетов, например, в ВШЭ, ИТМО и ТюмГУ.

### **Как Проект 5-100 соотносился с другими инициативами?**

Проект 5-100 не критиковал и не отвергал другие инициативы, а делал свою работу, опираясь на более ранние достижения университетов. Поэтому в Проекте 5-100 так много НИУ и такой большой пул федеральных университетов – это университеты, которые уже «потренировались» работать с программами развития. Между статусами участников Проекта 5-100 и другими инициативами не было столкновения и прямого конфликта, наоборот, это многими воспринималось как логичное продолжение развития университетов.

### **Как Проект 5-100 повлиял на систему высшего образования?**

Я уже упоминал выше, что Проект 5-100 оказал влияние на всю систему. В том смысле, что университеты 5-100 продемонстрировали другие логики развития.

**Даже сейчас, когда формально Проект 5-100 уже закончился, этот эффект сохраняется. Он приводит равнодушных людей в университетах к вопросу: «Что мы должны поменять, чтобы университет начал работать по-другому?»**



### **Как менялось восприятие университетов-участников Проекта 5-100 со стороны губернаторов?**

Губернаторы, которые, например, вошли в Наблюдательные советы университетов, стали гораздо лучше понимать, что университет может, а что нет. Для них это было своеобразное открытие университетов. Некоторые губернаторы стали серьезно заниматься университетами и поддерживать их.

**Старая форма мышления, что университеты – это исключительно «федеральное полномочие», шаг за шагом разрушается.**

Да, они в основном и финансируются, и управляются из Москвы, но Проект 5-100 способствовал тому, что и губернаторы, и индустрия смогли увидеть в университете институт развития территории.

### **Как к Проекту 5-100 относилась РАН?**

Российская Академия Наук ревниво наблюдала за Проектом 5-100, так как он оттягивал на себя политическое внимание. Плюс значительная часть сотрудников НИИ РАН все больше и больше вовлекалась в университетские дела.

### **Изменил ли Проект 5-100 позиционирование университетов в глазах общественности?**

В СМИ стали гораздо больше писать об университетах, хотя часто для этого использовался спортивный язык. Рейтинги сыграли ту же роль, что турнирные таблицы для спортивных команд, центральным вопросом стал: «Какое место занимают российские университеты в мире?». При этом сломать общественный стереотип, что «наши университеты не очень хорошие», пока не удалось. Эту задачу придется решать проекту Приоритет-2030.

### **Произошли ли сдвиги в представлении о российских университетах на международном уровне?**

Сдвигка произошла только среди тех экспертов, кто занимается рейтингами. В академическом сообществе пока не произошло радикальное изменение в отношении к российским университетам. Впрочем, такая задача напрямую и не ставилась.



# Рефлексия спортивных судей,

или Международный  
состав Совета 5-100  
о пройденном пути



**Сэр Малколм Грант**

Ректор Йоркского университета



**Филип Альтбах**

Директор-основатель  
Центра международного  
высшего образования  
Бостонского колледжа



**Конрад Дебакер**

Исполнительный директор  
департамента исследований  
и разработок Левенского  
католического университета

В декабре 2020 года Андрей Волков попросил сэра Малколма Гранта, Филипа Альтбаха и Конрада Дебакера, членов зарубежной части Совета 5-100, зафиксировать их финальные суждения о Проекте, динамике университетов и следующем этапе.

### 10 ОСНОВНЫХ ТЕЗИСОВ

1. Наблюдается впечатляющий рост понимания, **что значит «современный» университет** на глобальной арене. Это полезно для всей системы.
2. В начале Проекта цели были слишком амбициозными, что приводило к имитации. **Вузы отрицали необходимость системных изменений.**
3. Важно помнить, что в начале программы в 2013 году только 4% вузов были включены в исследовательскую деятельность. Было очевидно, что на пути будут возникать **многочисленные преграды**: слабые исследования и доминирование РАН в этой области, исторически консервативная организационная культура, низкое качество кадров (управленческих и НПР) и системы управления, низкий международный статус РФ для привлечения международных талантов, нехватка институциональной автономии, подчиненность медвузов другому министерству. Тогда презентации вузов выглядели как **чистая фантазия**: все до одного говорили о быстром вхождении в топ-100 глобальных рейтингов. Отношение к процессу было несерьезным; программы развития часто были написаны внешними консультантами. По мере развертывания Проекта **ситуация существенно изменилась.**



4. Значимыми драйверами были **стратегические академические единицы, или САЕ**, (инициатива заставляет думать о содержании стратегии, качестве исследований, коллаборации и интернационализации), **фокус на обновление управленческих кадров, опубличивание национальной амбиции для вузов**.
5. Нужно уделить больше внимания **качеству исследований** и интеграции с другими организациями, в частности – с исследовательскими институтами; а также включению в международные программы, европейское и китайское исследовательское пространство.
6. Проект привел к **уплотнению горизонтальных связей между вузами**: росту конкуренции и кооперации. Вузы смотрят друг на друга в поиске новых идей.
7. **Сложившееся сообщество управленцев** из вузов 5-100, как и образовательные программы для них, уникальны на международном уровне.
8. **Интернационализацию** нужно вывести на новый уровень: найм международных НПР на теньюр (пожизненное профессорство) и мобильность должны стать консолидированными и системными.
9. РФ нужно **определить свою позицию** по значимым для глобальной дискуссии вопросам.

**10. На следующем этапе** необходимо гарантировать:

- адекватность самооценки и амбиций вузов;
- интеграцию/взаимодействие с исследовательскими институтами;
- включенность губернаторов слабых региональных вузов;
- трансформационное финансирование;
- работу с кадрами (управленческими и НПР);
- автономию на уровне глобальных конкурентов;
- развитие недостающих дисциплинарных блоков, в частности – биомедицины.



# Необратимые изменения



**Ольга Назайкинская**

Директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО

## 4.1 Управление: «Сим-сим, откройся!»

*Ожидать, что управленческие механизмы, разработанные десятилетия или даже века назад, могут отлично служить современному университету или обществу, с которым он взаимодействует, просто нереалистично. Закрывать глаза на эту данность – значит оказывать долгосрочную «медвежью услугу» тем, в чьих интересах мы работаем: нынешнему и будущим поколениям*

**Джеймс Дудерштадт. Взгляд из-за штурвала**

Управление университетом – это балансирование на двух «канатах», один из которых проброшен между сохранением автономии и открытостью внешним контекстам, а другой – между сбережением традиций и готовностью к изменениям.

Картировать контрольные пункты в представлении о «правильном» руководстве университетом можно по **изменению требований к первым лицам.**



Еще в середине прошлого столетия главными достоинствами кандидатов на высшую должность в управлении университетом были академическая репутация и лидерские способности. Однако к концу 20-го века от лидеров высшей школы стал требоваться существенный опыт в финансовых и правовых вопросах, в том числе в корпоративном секторе. К началу 21-го века в портрете ректора появилось еще несколько штрихов: он должен быть искусным в политике, международных отношениях и выстраивании разных уровней коммуникации.

Также основным **трендом** в управлении университетами является поиск **оптимальной модели результативного взаимодействия менеджмента и академических свобод**. Ведущие мировые исследовательские организации, включая университеты, уже признали непродуктивность затянувшегося конфликта «администраторов» и «академиков». Сами же участники противостояния отмечают, что неготовность услышать друг друга приводит к замедлению процессов, повышению уровня напряженности и недоверия, дублированию функций и, как следствие, к невозможности полноценно и в срок завершить ключевые проекты. Поэтому и ведется активный поиск пути мирного сосуществования этих разных подходов на благо развития институций. Среди наиболее актуальных решений: создание смешанных (административно-академических) рабочих групп, прозрачная система KPI и прямая коммуникация академического сообщества с первым лицом.

Российская практика отстает от мирового дискурса в этих вопросах. Несомненно, управленческая повестка ведущих университетов коррелирует с глобальной, но для большей части вузовских руководителей пока ключевыми аспектами внимания в вопросах управления остаются организационный редизайн и выстраивание оптимальных базовых и обеспечивающих процессов. Очевидно, что при перестройке основных процессов (образовательного, исследовательского, инновационного) должны правильно настраиваться и обеспечивающие процессы, и система управления.

**Над задачей создания непротиворечивой и открытой к изменениям в базовых процессах системы управления и ведется работа в российских университетах.**



# Направления изменений

Проект 5-100 инициировал в университетах переосмысление и перепроектирование системы управления. Каждый университет выбрал свой подход, но если их обобщить, то можно выделить 6 ключевых зон внимания. Если с пунктами 3–6 вели работу все без исключения университеты 5-100 и при этом достигли в них неплохих результатов (в большей степени направленных на оптимизацию и повышение эффективности), то с пересмотром управленческих принципов и подходов к управлению все оказалось не так просто. Только небольшая группа университетов провела подлинную работу по смене своего управленческого паттерна.

На первый взгляд это кажется нелогичным: как можно проводить организационные изменения без смены политики? Но если внимательнее присмотреться к ситуации – все становится на свои места. Дело в том, что пересмотр принципов и подходов к управлению необходим только при смене долгосрочного видения и целевой модели организации. В случаях, когда можно ограничиться оптимизацией и повышением эффективности, подобная работа избыточна и даже вредна.

Трансформация базовых процессов университета требует существенного пересмотра действующей системы управления. Университеты 5-100 провели эту работу в разной степени: некоторые остановились на обновлении и легкой адаптации, часть университетов провела значительные организационные изменения, небольшая группа решилась на глубокую трансформацию системы управления.





## 1. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

- **Повышение уровня автономии университетов:** переход на автономную форму организации, создание Наблюдательных советов, разработка и реализация собственных стандартов, формулирование собственной стратегии и программы развития.
- **Открытость:** вовлечение в органы управления, а также в экспертные и консультационные органы представителей внешней среды – индустриальных и академических партнеров, региональной и федеральной власти, экспертного сообщества, общественных организаций и т.д.; публикации в открытых источниках программ развития и ежегодных отчетов на русском и английском языках, как это делает ИТМО; принятие некоторых международных стандартов или, как минимум, соотнесение себя с ними и ориентация на глобальную повестку.
- **Конкуренция:** как внешняя – среди вузов группы 5-100 и на глобальном рынке, так и внутренняя – среди подразделений и проектных групп – за включение инициатив в программу и бюджет развития университета.

## 2. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

- **Переход от процессного к проектному подходу в управлении, оценка деятельности по результативности.** Многие годы от университетов требовалось только из года в год стабильно воспроизводить свою деятельность. Практически все показатели, по которым отчитывались

вузы, были настроены на обеспеченность хода работы, а не на качество результата: количество студентов, количество остепененных преподавателей, количество мероприятий... Программа 5-100 вынудила университеты перейти к формулированию конкретных результатов своей деятельности и оценке не бесконечного процесса, а вполне конкретных по срокам и содержанию проектов.

- **Использование сценарного подхода в стратегировании и риск-менеджмента в реализации проектов.** Высокий уровень неопределенности, быстро меняющаяся ситуация, противоречивые сигналы и требования внешней среды, ограниченность ресурсов – все это обычные обстоятельства для работы современного университетского менеджмента. В таких условиях действовать исключительно и строго по жесткому плану, разработанному единожды на 5–7–10 лет, просто неразумно. На помощь вузовским руководителям пришли практики сценирования и риск-менеджмента, давно закрепившиеся в предпринимательском и корпоративном секторах. Одним из удачных примеров использования этих практик в разработке и реализации программ развития университета является ТПУ.
- **Усиление значимости сбора и анализа данных и принятия решений на их основе.**

**Будем честны: большая часть собираемых ранее данных была нужна самим вузам для предоставления отчетности учредителю и в соответствующие органы.**



Кроме того, эти данные отражали ход стабильного функционирования организации. Как только университеты столкнулись с необходимостью повышения эффективности, а тем более – трансформации, стало очевидно, что у них нет никаких объективных оснований для принятия решений: данные, которые умеет собирать система, нерелевантны, а какие данные нужны и как с ними работать – непонятно.

**Ситуация напоминала спортивное ориентирование с завязанными глазами.**

К счастью, университеты, признавшие эту проблему, достаточно оперативно начали выстраивать новую систему сбора, верификации, анализа и применения данных в принятии решений. Так, принятие решений на базе аналитических данных стало качественным изменением в управлении для ТГУ и СПбПУ.

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ РЕДИЗАЙН

- **Реструктуризация подразделений по содержательному признаку:** создание («аккумуляция») подразделений, реализующих три базовых процесса – исследование, образование, разработку продуктов (т.н. Стратегические академические единицы), часто – под осуществление междисциплинарных задач. Тем не менее распространенным явлением стало и объединение нескольких подразделений в одно

с целью укрупнения, оптимизации и повышения эффективности. Такой подход имеет право на жизнь в ситуации дублирования функций разными структурами или низкой ресурсной обеспеченности небольших подразделений. Задачу развития он не решает. Механическое объединение однотипных институций не создает условий для создания новых интеллектуальных продуктов: исследований, инноваций и образовательных программ.

- **Создание проектного офиса, осуществляющего организацию и мониторинг реализации программы развития, а также гибких проектных коллективов** – рабочих групп – под конкретные инициативы. Конечно, в ряде вузов функция проектного офиса была подменена функцией делопроизводства и отчетности по программе развития. Однако в большинстве университетов удалось не только поставить в этих подразделениях компетенции анализа и проектного управления, но и создать центры поддержки и консультирования проектных групп.

### 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕДИЗАЙН

- **Создание совещательных и управленческих органов с преобладанием внешних участников:** наблюдательного совета, попечительского совета, международного экспертного совета и т.д. С одной стороны, создание подобных органов – это важный шаг к открытости системы управления университетом, что витально для его устойчивого развития, но, с другой стороны, уровень доверия и содержательного (не формального) отношения к деятельности различных советов пока остается критически



низким. Одной из причин является узкий круг полномочий, например, наблюдательных советов, закрепленный законодательно. Не менее важной причиной остается культурно закрепленная идея «единоначалия» ректора, особенно в стратегических и политических вопросах.

- **Вовлечение сотрудников разного уровня и направлений деятельности в совместную стратегическую работу с руководством** (в формате стратегических и проектных сессий, рабочих групп, комитетов). Этот подход не имеет ничего общего с привычными форматами заседаний ученых советов или общих собраний трудового коллектива (кроме формального признака нахождения большого количества сотрудников в одном помещении). Честное обсуждение сотрудниками университета – представителями разных поколений, статусов, должностей и направлений – на равных, «без погон», подлинной ситуации университета, его будущей стратегии и проектов развития, через конструктивную критику и несогласие поиск новых решений – это и есть совместное конструирование будущего. Форматы эти зачастую неудобны и неприятны тем, кто старается во что бы то ни стало сохранить статус-кво, но без них пропасть между «администраторами» и «академиками» будет только расти.
- **Передача ответственности за результативность на уровень содержательных подразделений.** Это логическое продолжение предыдущего пункта. Если стратегия и ключевые проекты развития были сформулированы не из кабинета ректора, а с активным включением подразделений, руководителей среднего уровня и линейных сотрудников, то они и должны отвечать за результат. Вместе с полномочиями на участие в трансформационной работе должна приходиться и ответственность.

## 5. ФИНАНСЫ

- **Формирование финансовой устойчивости**, в том числе за счет диверсификации источников дохода, экспорта образования и создания фондов целевого капитала. Необходимость и сложность такого решения для университетов стали явными не сразу: сначала вузы долго пребывали в иллюзии, что все средства на развитие можно получить только от государства; позднее, когда стало понятно, что выход на рынок неизбежен, сформировался устойчивый миф о том, что можно быстро разбогатеть на инновациях или на эндаументах. Постепенно (по мере получения практического опыта) подобные иллюзии и мифы рассеиваются, и наиболее устойчивой конструкцией признается максимальная диверсификация источников дохода с учетом сроков оборачиваемости и окупаемости тех или иных инициатив.
- **Создание системы центров финансовой ответственности, введение сущности бюджетов развития, принципов и механизмов их использования.** Несмотря на особенности бюджетного финансирования, с ростом доли внебюджетных доходов и необходимости диверсификации, все чаще стало использоваться понятие «конкурентных» денег. Такой тип финансирования не только был актуален в рамках программы 5-100, но и быстро был внедрен внутри университетов относительно финансирования заявок подразделений на проекты развития. Кроме того, университеты не без осторожности, но все же начали перенимать некоторые подходы, признанные в корпоративной практике, например, управленческий учет и переход на МСФО (НГУ и ТПУ).



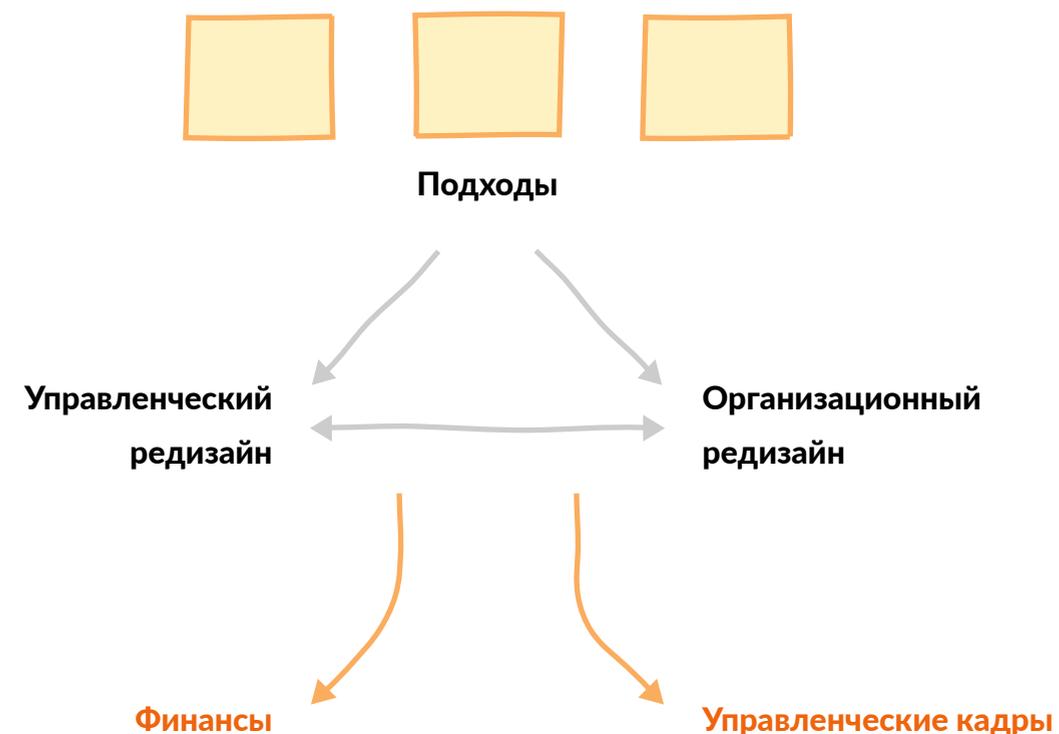
## 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАДРЫ

- **Профессионализация управления:** привлечение к работе в университетах опытных управленцев извне – не только из других университетов, но и из реального сектора, некоммерческих и общественных организаций, органов региональной и федеральной власти. Эффективность подобных трансферов заключается как в «свежем взгляде», который могут принести в университет люди извне, так и в разнообразии практик, методов и подходов к управленческой работе, которые приносят с собой руководители с опытом работы в других сферах. Разумеется, в университетах с невыстроенной системой адаптации к специфике университетской жизни такие внешние управленцы чаще всего не приживаются. Однако в организациях, где такая система работает, результативность руководящих кадров извне позволяет сделать существенный шаг в трансформации.
- **Подготовка и развитие управленческих кадров** с помощью специализированных образовательных программ, проектных практик и стажировок. Долгое время считалось, что руководящая должность – это «естественный» переход от практической деятельности (преподавания и исследований) к административной: за много лет практики человек нарабатывает достаточный опыт, чтобы занять управленческую позицию. Но управление – это отдельный тип деятельности, к которому, как и к любому другому, требуется специальная система подготовки. Образовательные программы для университетских управленцев начали появляться до Проекта 5-100, но резкий рост квалифицированного запроса на них сформировался в том числе благодаря ему. Сейчас

мы можем наблюдать существенное разнообразие программ подготовки руководителей высшей школы, направленных и на различные аспекты управления, и на различные уровни.

*Направления изменений*

### Принципы





# Проблемы

- 1. «Декоративные» советы.** Переход на автономную форму организации вынудил университеты создать Наблюдательные советы, но не все ректоры воспользовались этой возможностью для стратегического усиления своих организаций. Некоторые советы были созданы «декоративно»: в них были приглашены удобные для принятия решений люди, повестка обсуждения формировалась исключительно из формальных полномочий Совета, без погружения в сложные стратегические вопросы и управленческие развилки. В краткосрочной перспективе такой подход позволил некоторым ректорам оперативно решать насущные вопросы. Однако в долгосрочной перспективе такое решение повлечет за собой ослабление стратегической функции в университете и закрытие возможностей по деятельному включению стейкхолдеров в его развитие.
- 2. Проектный офис vs штаб.** Несмотря на то, что формально в университетах были созданы проектные офисы, которые должны были отвечать за разработку и реализацию стратегии, зачастую данные подразделения осуществляли функции планирования и контроля исполнения программы развития. Подлинная стратегическая и проектная функция (формулирование видения, генерирование содержания и проектных инициатив) была возложена либо на ректора, либо на часть ректората. Перегруженность и противоречивость этих позиций сказывалась на продуктивности и результативности стратегической и проектной работы. Решением сложившейся проблемы могло бы стать формирование штабной функции при ректоре (штабной группы), но мало кто из руководителей воспользовался такой возможностью.
- 3. Формальный оргредизайн.** Некоторые университеты формально, без соответствующей аналитической и проектной работы, выполняли рекомендации Министерства и Международного совета в части организационного редизайна. Несформулированная подлинная проблематика и отсутствие целевой модели привели к формированию «мертвых» стратегических академических единиц и нерелексивным организационным пертурбациям: бессистемным и циклическим объединениям, разделением и переименовываниям подразделений.



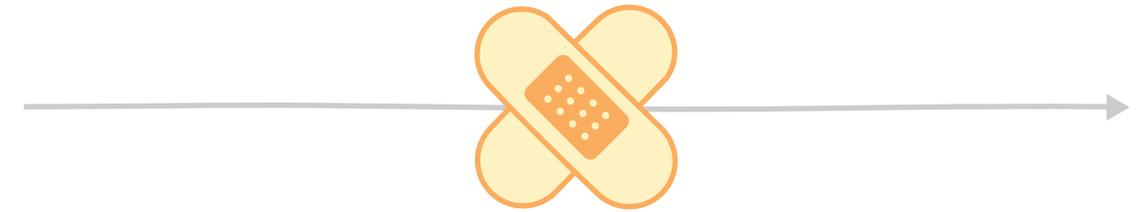
#### 4. Дискредитация KPI.

Насаждение системы показателей путем декомпозиции и директивного спуска «сверху» на подразделения и сотрудников привело к сопротивлению, отторжению, а позднее – к фиктивному и формальному исполнению.

Несмотря на то, что сама система показателей зачастую была хорошо продумана и являлась важным управленческим инструментом, она во многом была обесценена в глазах исполнителей из-за отсутствия должной коммуникации: неготовность или нежелание руководства университетов вести разъяснительную и переговорную работу с коллективом, обсуждая связь KPI с целевой моделью университета и ценность точного формулирования и выполнения показателей, привело к серьезному разрыву в понимании и, как следствие, существенно снизило работоспособность этого инструмента.

Проблемы

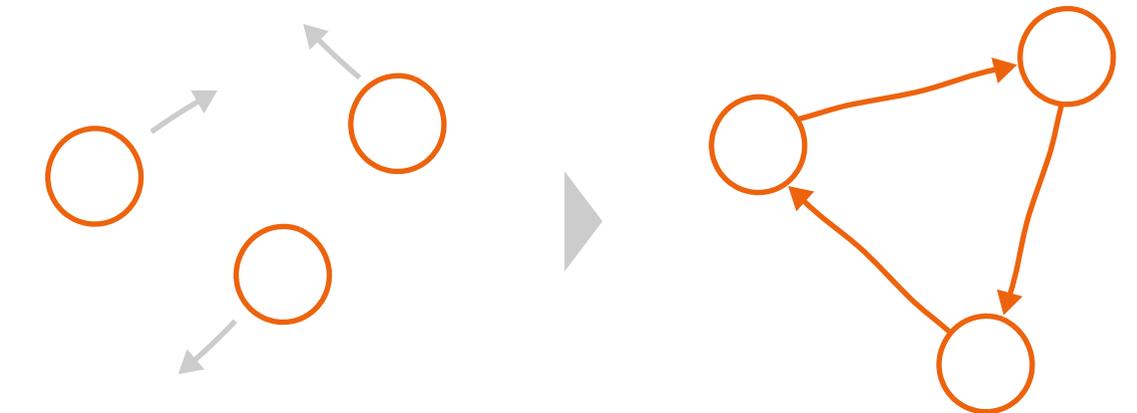
#### Формальные и декоративные решения



#### Организация и оптимизация



#### Смена принципов и моделей





# Результаты

1. Университеты справились с большим блоком **задач оптимизационного и организационного характера**. Полностью или частично введен проектный режим управления, формально либо ситуативно созданы проектные офисы, по большей части проведен организационный редизайн, во многих процессах наведен порядок – проведена оптимизация, выстроены процедуры, налажено администрирование. Все эти решения помогли университетам усилить свой ресурсный потенциал и существенно повысить эффективность.
2. Одним из самых важных результатов пересмотра подходов к управлению стала **смена представления о результативности**.

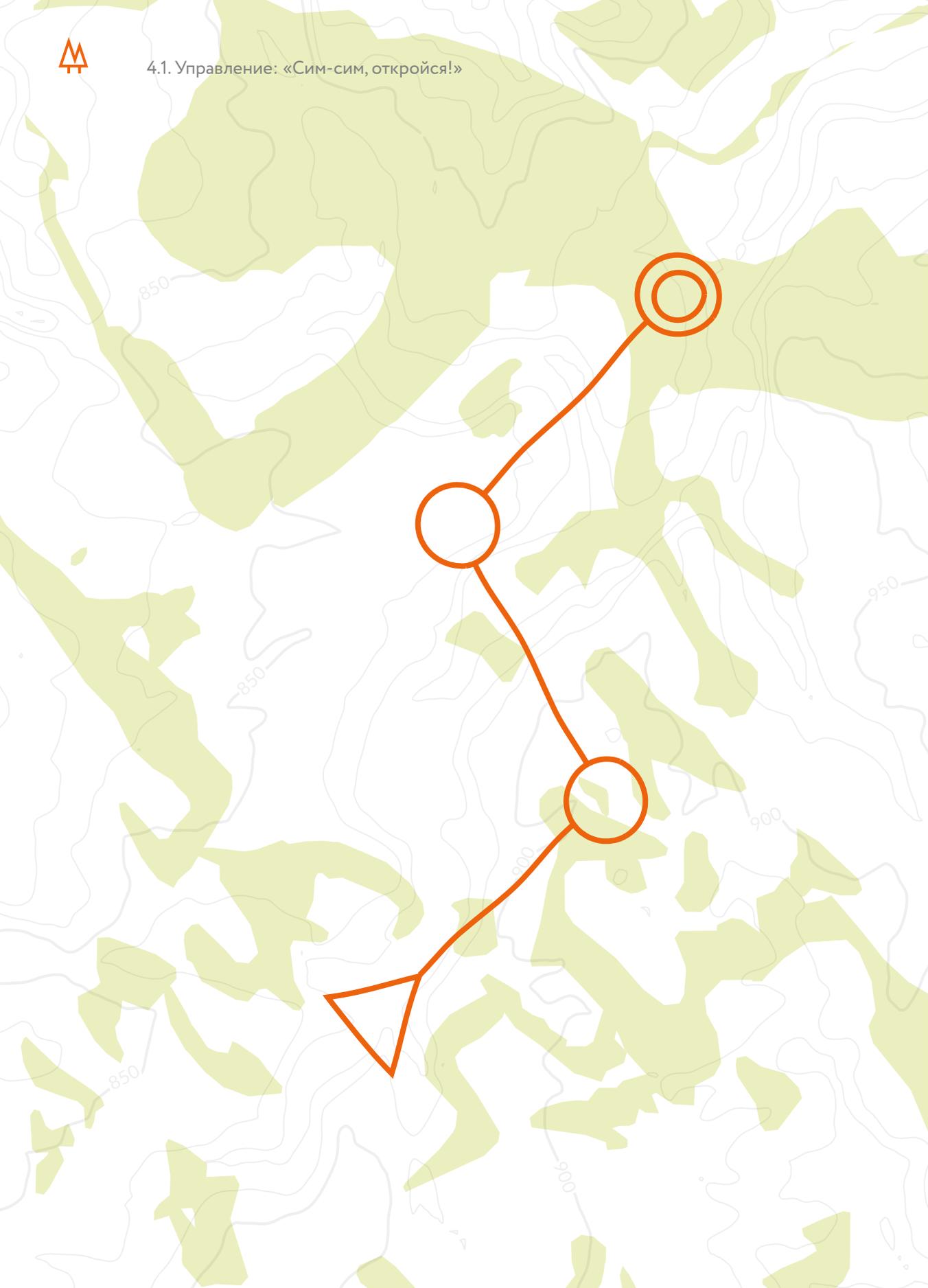
Если ранее фокус внимания руководителей был на поддержании стабильного функционирования, то теперь все большее значение имеет достижение конкретного результата в обозначенные сроки.

Такое изменение не только нуждалось во введении новых управленческих инструментов, начиная от системы KPI и заканчивая управлением на основе данных и сценарным планированием, но и потребовало культурного слома: резко возросло требование к конкретизации, ответственности и прозрачности деятельности, что не могло не встретить жесткое сопротивление как сотрудников, так и самих

руководителей. Среди положительных эффектов стоит также отметить **снижение уровня формализма**. Когда с вас спрашивают заранее оговоренный качественный результат, уже невозможно отчитаться количеством проведенных мероприятий или подписанных соглашений о сотрудничестве.

3. Университеты-лидеры встали на путь **открытости системы управления и университета в целом**. Создание различных видов управленческих, совещательных и экспертных органов с большой долей внешних представителей, наем сотрудников и руководителей извне, переход на МСФО. Все это позволило им стать более прозрачными, понятными и надежными партнерами для международных коллег, крупных игроков индустриальных и предпринимательских рынков, региональных и федеральных властей. Двигаясь далее по этому пути, университеты по праву смогут стать публичными организациями, несущими ответственность не только за свое развитие, но и за развитие общества, экономики, региона, страны и мира.





## Рекомендации

1. Университетам, фиксирующим отсутствие динамики или снижение темпов своего развития, стоит провести **честный анализ итогов работы по изменению системы управления**. Особенно в части принципов, подходов и управленческого редизайна.

Уход от формальных («декоративных») изменений к подлинной трансформации гарантированно позволит перейти университету на другой качественный уровень деятельности.

2. Для университетов-лидеров, прошедших через трансформацию системы управления, актуальной становится мировая проблематика – **поиск оптимальной модели взаимодействия академического и административного миров**: налаживание коммуникации, поиск мягких и гибких форм управления академическими коллективами. Непременным препятствием в этом станут некоторые особенности регулирования деятельности университетов. От ректоров и наблюдательных советов потребуется активное лоббирование на федеральном уровне большей автономии и максимальной интеграции в глобальные рынки.



## Дара Мельник

Руководитель исследовательской группы

Центра трансформации образования СКОЛКОВО

## 4.2 Интернационализация: международное двоемыслие

*Мир, который нас окружает, огромен. Ты можешь оградить себя стеной и запереться от этого мира, но самого мира тебе не запереть.*

Джон Рональд Руэл Толкиен. Братство кольца

Интернационализация высшего образования – один из немногих процессов, у которых есть нормативное определение, принятое в глобальном экспертном сообществе:

**Интернационализация на национальном, секторном и институциональном уровнях определяется как [интенциональный] процесс интеграции международного, межкультурного или глобального измерения в предназначение, функции или обеспечение (delivery) высшим образованием [для увеличения качества образования и исследований для студентов и НПР и внесения значительного вклада в общество].<sup>1</sup>**

1. de Wit, H., Hunter, F., Egron-Polak, E., & Howard, L. Executive Summary // de Wit, H., Hunter, F., Egron-Polak, E., & Howard, L. (Eds). Internationalisation of higher education: A study for the European parliament. 2015. 33-41



Как и все определения, это – скучное и кажется избыточным, но в нем важно все. Интернационализация должна быть частью институциональной миссии. Хорошие университеты работают как порталы, по которым проходят люди, идеи и технологии. Часто они – единственный азимут региона на глобальность и единственный шанс выбрать вариант, который поможет пройти контрольные пункты. **Интернационализация не должна быть самоцелью.** Это всегда способ повышения качества образования и исследований. К тому же интеграция нового измерения не значит отказ от локальных особенностей. Наоборот, речь идет о **диалоге между локальным и глобальным.**

### ТРЕНДЫ НА МИРОВОМ УРОВНЕ:

- 1. Интернационализация как необходимость.** Интернационализация становится частью стратегии развития на всех уровнях: национальной системы высшего образования, университета, подразделения и отдельных исследователей и преподавателей. Из-за этого повышается востребованность позиций, отвечающих за интернационализацию, – от внешних экспертов и советников до проректоров/вице-президентов и директоров управлений международной деятельности. Раньше этих позиций либо не было, либо их деятельность была строго ограничена международными обмены.
- 2. «Международное двоемыслие».** С одной стороны, правительства поддерживают интернационализацию, с другой – ограничивают, усложняют и контролируют международное взаимодействие,

руководствуясь опасениями за национальную безопасность. С одной стороны, университеты вкладываются в экспорт образования, с другой – пытаются упростить управление образовательным процессом, они же часто социально изолируют иностранных студентов в пространстве университета (образовательные программы, общежития и целые учебные корпуса только для иностранных студентов).

В России Проект 5-100 был основным триггером интернационализации. Стремление к глобальной конкурентоспособности привело к кратному повышению открытости российских вузов международной среде. Однако интернационализация остается частичной и пока влияет на стратегию вузов точечно.

**Между тем, чем выше уровень интернационализации, тем больше влияние вуза на глобальной арене.**



# Направления изменений

## 1. МЕСТО ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

В ведущих российских университетах оно пока остается периферийным. Первый маркер – **роль проректора или руководителя управления по международной деятельности**. Она может быть ключевой или периферийной. Если у человека, отвечающего за интернационализацию, нет прямого выхода на первое лицо вуза, нет полномочий и ресурсов, то все его действия будут вести в тупик. Заключаешь соглашение о партнерстве на международной конференции-выставке – а оно остается на бумаге. Разрабатываешь методику интеграции глобальной рамки в образовательные курсы – а ее отражение видишь только в отчетности.

Место интернационализации в стратегии развития университета – одновременно условие развития университета и индикатор его уровня.

Второй маркер – **области воздействия интернационализации**.

Интернационализируется все пространство вуза или отдельная зона? В основном университеты 5-100 отождествляют интернационализацию с экспортом образования. Об этом говорит, в частности, то, как часто руководитель управления по международной деятельности находится в подчинении проректора по учебной работе. При таком раскладе международная деятельность влияет на остальные процессы только



в режиме выполнения условий для экспорта образования. Например, появляются частичный перевод сайта и таблички в коридорах на двух языках.

На схеме ниже – контраст установок. Слева – интернационализация, отождествляемая с экспортом образования, справа – она же как рамочное условие и универсальный принцип. Это означает, что исследование можно считать значимым, только если его методология и результаты были акцептованы международным сообществом; образование – качественным, только если выпускники потенциально могут найти работу в других странах; а бизнес-план стартапа преподавателя – впечатляющим, только если идея переносима в другие национальные контексты.

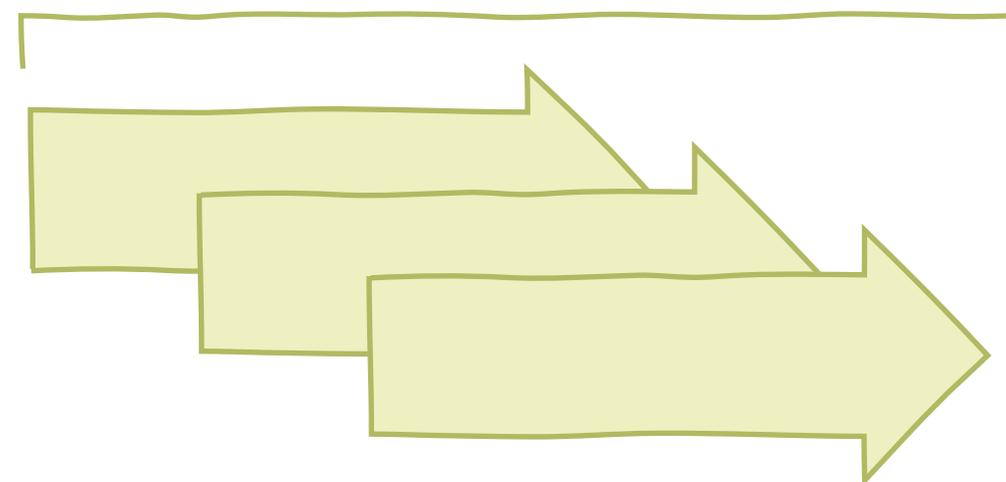
Наконец, последний маркер – **вложения университета в усиление своих позиций на международной арене.**

Российские университеты начали входить в международные ассоциации и постепенно повышать свое влияние в них. Так, в 2019 году ДВФУ вошел в управляющий совет Ассоциации университетов Тихоокеанского региона APRU, объединяющей 52 научно-исследовательских вуза из 17 стран АТР. Однако если о повышении влияния российских вузов на ассоциации можно говорить, то обратный эффект выражен слабо.

Роль интернационализации



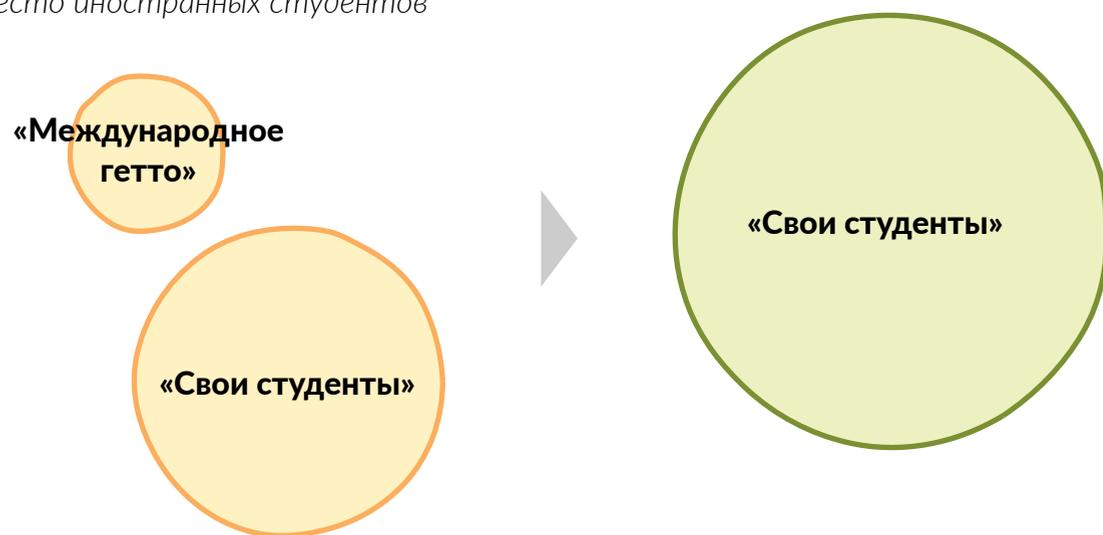
Интернационализация как условие разворачивания процессов



## 2. СВОИ И ЧУЖИЕ: ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Интернационализация образования начинается с допущения, что все студенты – и локальные, и международные – одинаково «свои». Это означает, что иностранные студенты и НПР **полностью интегрированы в образовательное пространство**, как формальное (то, что отражено в учебном плане), так и неформальное (все за его границами). Экспорт образования – это работа конкретно на привлечение международных студентов.

*Место иностранных студентов*



Российские вузы часто впадают в крайности. На одном полюсе – заведомо более низкий уровень образования для иностранных студентов («они все равно не знают ни русского, ни английского»). На другом – более высокий, от международного преподавательского состава («а где еще возьмешь англоязычных НПР?») до отдельного общежития с лучшими условиями или

отдельной программы адаптации к жизни университета. В обоих случаях получается **«международное гетто»** – отдельная зона для иностранцев.

**Интернационализация и экспорт образования все еще отождествляются.**

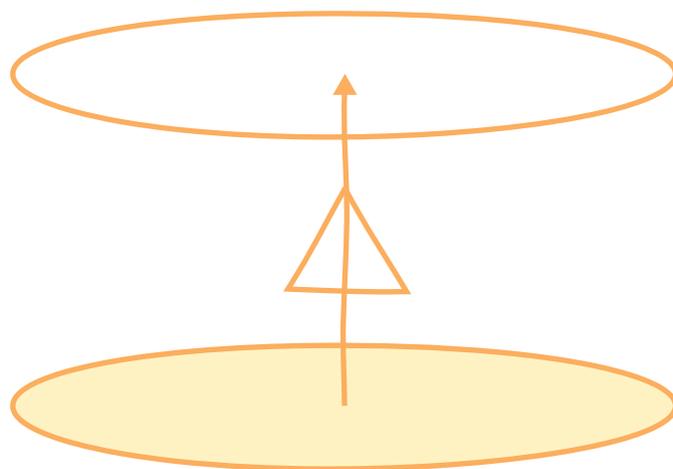
Опасность попасть в «международное гетто» касается и НПР. Если университет не интернационализирован, «импортные» звездные профессора приезжают, как на необитаемый остров, часто с исследовательской группой из двух–трех молодых исследователей. Они работают над рядом проектов, а потом уезжают, не оставляя после себя интеллектуальной традиции и не влияя на общую культуру университета. В некоторых случаях после отъезда мобильных НПР остается закупленное под них оборудование, которое простаивает. Наконец, многие иностранные исследователи рассматривают позицию в российском университете как синекуру – зарплату в обмен на аффилиацию с университетом.

Если все студенты «свои», то большинство выпускников обладает компетенциями, которые позволяют им рассчитывать на **трудоустройство в международных компаниях и других странах**. На это работают такие механизмы, как, например, международный клуб работодателей, созданный в РУДН. Здесь речь идет не об ускорении оттока интеллекта силами вуза, а об универсальных компетенциях выпускников. Выпускники российских вузов должны оставаться в стране не потому, что не смогли бы работать в других странах или ощущают себя дискомфортно вне привычного национального контекста.



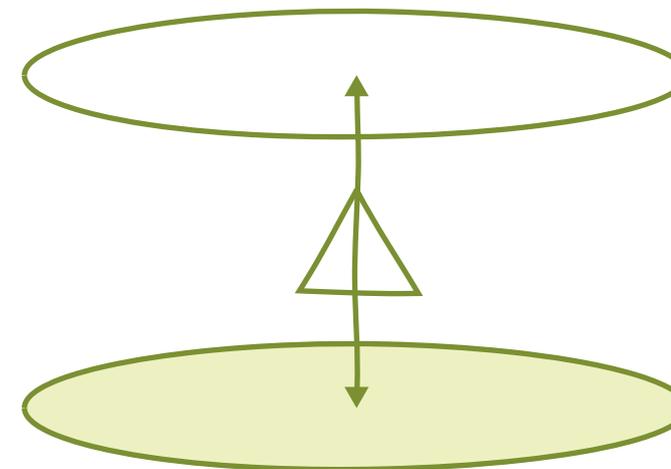
Фокус на культурных отличиях между студентами и НПР из разных стран может иметь положительные и отрицательные последствия. Среди положительных: доброжелательное принятие различий, дни культур, подготовка НПР к межкультурной коммуникации. Среди отрицательных – взгляд на студентов только через призму их культурной или национальной принадлежности; попытки «пойти навстречу», приводящие к противоположному результату. К примеру, сайты на других национальных языках, кроме английского. Они оказываются плохой услугой и для университета, и для иностранных студентов. Во-первых, лучшие мобильные студенты ориентируются на преподавание и коммуникацию на английском или, на худой конец, на национальном языке принимающей страны. Во-вторых, на сайтах обычно представлена необходимая для обучения и деятельности университета информация, которую пользователю все равно придется потом переводить на английский или русский для дальнейшей коммуникации с университетом.

*Инерционная и стратегическая интернационализация*



Если говорить конкретно об **экспорте образования**, российские вузы ориентированы на инерционную входящую мобильность. **Инерционная входящая мобильность** – это ориентировка только на граждан, практики и особенности тех стран, с которыми уже налажены связи: есть база абитуриентов, центры и партнеры. Это механическое движение по заданной легенде. Последствие – российские университеты часто воспринимаются как «трамплин». Так, один из вузов 5-100 формулирует: «Однако до последнего времени наблюдался односторонний “трафик” мобильности, характеризующийся тем, что в наш вуз приезжали в основном граждане из развивающихся стран. В свою очередь выпускники выезжали в основном в Европу и Америку».

**Стратегическая входящая мобильность** – работа над привлечением студентов из широкого спектра стран. Страны подбираются исходя из видения будущего университета, а не только в опоре на «форпосты» прошлого. Если это получается сделать, трафик становится двусторонним.





При этом «проточный» университет может быть рабочей моделью на начальных этапах роста вуза. Если большинство выпускников смогут продолжать образование в ведущих зарубежных университетах или трудоустроиваться за рубежом, университет сможет закрепить свое позиционирование на глобальной арене. На следующем этапе можно будет перейти к стратегической мобильности.

К этому вопросу близка **развилка между преподаванием на английском языке и русском**. В вузах 5-100 языковой вопрос понемногу решается и перестает быть бинарным выбором русский/английский. Становится очевидной необходимость билингвальной национальной среды. Русский необходим для того, чтобы выпускники и преподаватели комфортно ощущали себя в российской культурной, социальной и экономической среде. Без английского же не обойтись при взаимодействии с международными организациями и, конечно же, он нужен для работы и жизни в других странах.

При этом университету необязательно быть лингвистически гомогенным: бакалавриат может быть билингвальным или преимущественно русскоязычным, а вот задачей магистерских и аспирантских программ является подготовка профессионалов, оперирующих на международном уровне.

**Конкретную конфигурацию билингвальности университет должен выбрать для себя сам.**

При выборе важно исходить не из текущих ограничений – например,

низкого уровня владения английским языком преподавателями, а делать **осмысленные ставки с учетом интересов студентов, исследователей и ситуации на рынке**.

**Позиционирование на глобальном рынке образования** состоит из двух компонент: узнаваемые форматы и конкурентоспособные предложения.

**Узнаваемые на международном уровне форматы**, так же, как и международная аккредитация, сигнализируют потенциальным студентам, что университет играет в мировую игру. Сюда относятся узнаваемые дипломные программы: бакалавриат, магистратура, PhD; позиции: постдок, PI; методологии и подходы из лучших практик: PBL, ИОТ. Особенно выделяются университеты, предлагающие узнаваемые на международном рынке, но нестандартные для России подходы – например, ВШЭ, ИТМО, МФТИ, ТГУ, ТюмГУ. Хорошее международное позиционирование укрепляет национальное. При этом сами вузы должны брать на себя роль популяризатора лучших мировых форматов в среде работодателей. Ряд вузов вышел на коммуникацию с другими университетами по разработке общих правил.

**Конкурентоспособные предложения** не столько касаются «уникальности» или «оригинальности», сколько четко определенной роли среди других университетов. Как построен международный рынок? Что востребовано? Чего не хватает? **За образование в какой узкой области вы готовы взять ответственность?** Здесь важно исходить из мировой ситуации, а не только из заделов вуза. Хороший пример – летняя школа и проектируемая магистерская программа по вычислительным технологиям для улучшения благосостояния и благополучия животных в ЛЭТИ.



### 3. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

За последнее десятилетие и количество публикаций в международных научных журналах, и посещение международных конференций, и доля иностранных исследователей (на самых разных позициях, от аспиранта до PI) выросли. Самый важный переход – **ставка на исследовательский университет**, которую сделали участники Проекта и которая конгруэнтна мировым трендам.

При этом система представлений сместилась от веры в существование национальной «российской науки» к пониманию необходимости включения в глобальную систему разделения академического труда.

Тем временем интернационализация исследований – настолько же сложный и многогранный процесс, как и интернационализация образования. Она включает и целенаправленное внедрение альтернативных исследовательских методов, и международный научно-преподавательский состав, и работу над включенностью в мировую исследовательскую повестку, и, конечно же, международные партнерские сети.

Многие российские университеты, включая участников Проекта 5-100, вступают в **партнерства ради партнерств**. Между тем у кооперации всегда должно быть конкретное предназначение – это либо совместные действия, либо управление общим, либо лоббирование интересов. В свою очередь,

кооперацию для совместных действий можно разделить на проектную и процессную.

**Проектная кооперация** – объединение с целью выполнить конкретный исследовательский проект. **Процессная кооперация** – объединение, цель которого сделать некие процессы более эффективными (а иногда и возможными). Это может быть лоббирование определенной программы действий (скажем, в Арктике), запуск разветвленной программы межуниверситетской мобильности, развитие персонала и так далее. Приоритет-2030 – катализатор множественных новых связей между российскими образовательными и научными организациями. Укрепление международных связей вузам нужно будет взять на себя.

Для того чтобы вступать в коммуникацию и кооперацию с вузами других стран, у российских университетов-лидеров должны быть **твердые позиции по ключевым вопросам**. В том, что касается исследований, это систематические позиции научных школ вуза в своих дисциплинах и направлениях, позиции касательно глобальной исследовательской повестки и международных исследовательских программ, развития индустрии, глобальных вызовов, а также научных методов, форматов PhD программ, проблемы постдоков и тому подобных элементов исследовательской проблематики.



# Проблемы

Есть три основные проблемы: периферийное мышление, отсутствие связи между интернационализацией и качеством базовых процессов и локализация интернационализации на уровне одного департамента, а в ряде случаев – даже одного человека.

**1. Периферийное мышление.** В дорожных картах, выступлениях и рефлексии университетов по отношению к вузам других стран чаще всего звучит риторика соответствия заданным ими стандартам. Попытки разработать свои уникальные предложения или нестандартную модель деятельности и за счет этого повысить конкурентоспособность очень редки.

Тем временем собственные нестандартные решения позволяют, во-первых, заявить о себе на международной арене, а во-вторых, выходить на диалог с другими вузами, даже если стартовые позиции университета слабее.

**2. Интернационализация часто воспринимается как самоцель или способ выполнения индикаторов, а не как инструмент повышения качества базовых процессов** – исследований и образования. В итоге департаменты, отвечающие за международную деятельность, в основном занимаются бюрократическими вопросами (например, помощь с оформлением виз и сопровождение иностранных студентов и НПР) и не участвуют в обсуждениях трансформации университета. Получается, что международная деятельность не связана с развитием университета.

Интернационализация должна быть направлена на глобально востребованные результаты: выпускников, исследования и разработки.

Это единственные значимые показатели. Уже исходя из этого предельного качества производимого университетами продукта, можно проектировать отдельные аспекты интернационализации.

**3. Локализация интернационализации в одном департаменте,** который, собственно, и отвечает за международное взаимодействие. Противоположная ситуация – контекстуализация, то есть адаптация способов интернационализации под потребности отдельных процессов или проектов. В таком случае у каждой программы и подразделения будет свой подход к встраиванию международного, глобального и межкультурного измерения в базовые процессы. Интернационализация меняется от контекста. Где-то важнее будет международная гетерогенность методов, где-то – фокус на кейсы из других стран или культур.



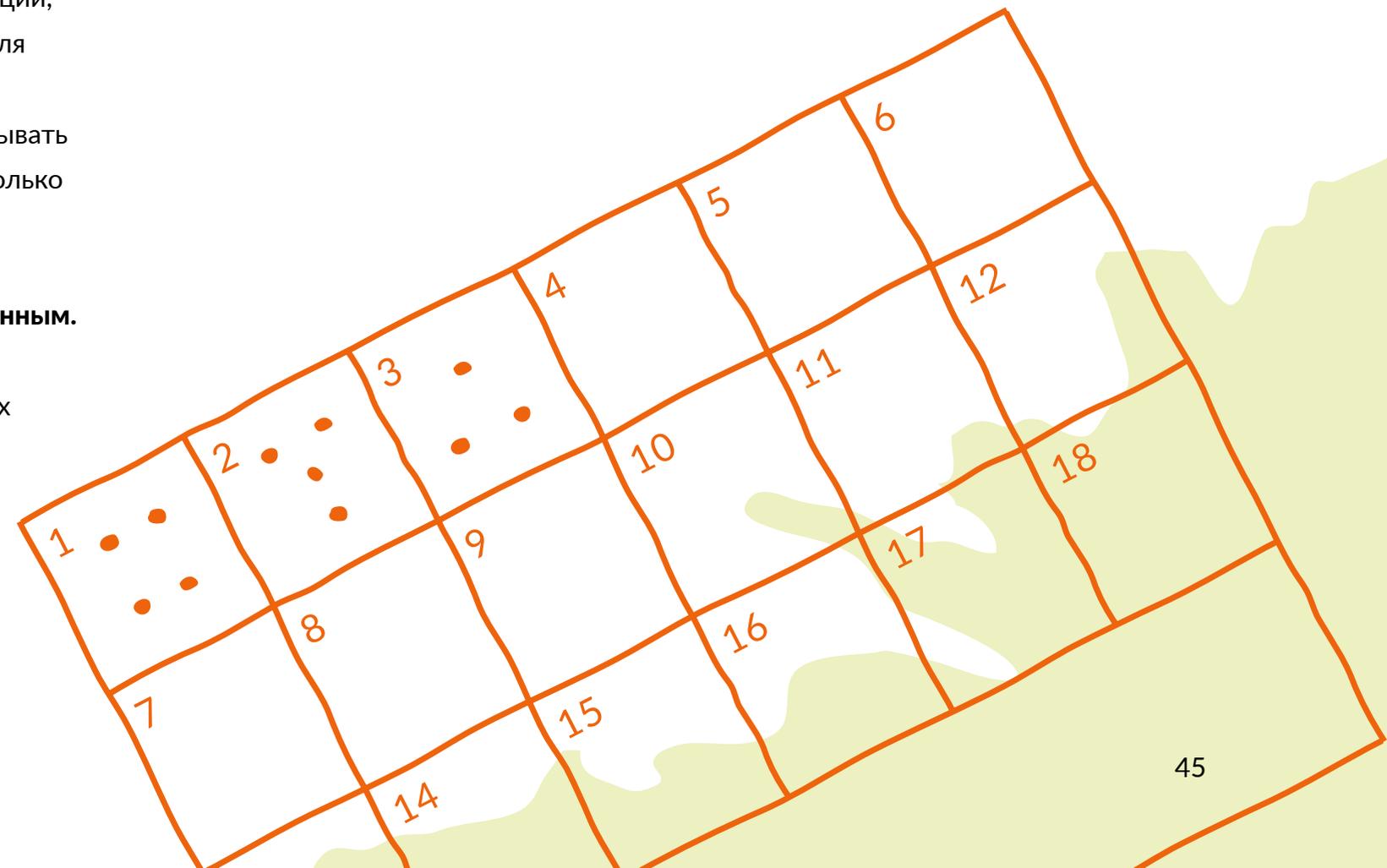
# Результаты

Дорога к полноценной интеграции в международное пространство остается для России долгой. Но даже путь в тысячу ли начинается с первого шага, и участники Проекта 5-100 сделали этот шаг.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В АСПЕКТЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ:

1. Университеты начали рассматривать себя не только как региональных и национальных, но и как **глобальных игроков**. Отсюда и новые позиции, отвечающие за международные связи и/или экспорт образования. Для каждого вуза это значило серьезный слом представлений: больше недостаточно публиковаться только в национальных журналах, учитывать политическую ситуацию только одной страны, взаимодействовать только с другими российскими вузами.
2. **Состав НПР, студентов и даже АУП в некоторых вузах стал гетерогенным.** Это повлекло за собой существенные изменения в корпоративных культурах: необходимость учитывать культурные особенности других людей, билингвальность, диалог взглядов и подходов.

3. **Образовательные и исследовательские форматы гармонизируются с международными.** Это касается и формулировок, и используемых методов. Во многих вузах образовательные программы получили международную аккредитацию. Аналогично при разработке программ исследований университеты учитывают международные стандарты; публикации ориентированы на международные научные журналы; при пересборке моделей программ подготовки исследователей вузы ориентируются на лучшие мировые практики.





# Рекомендации

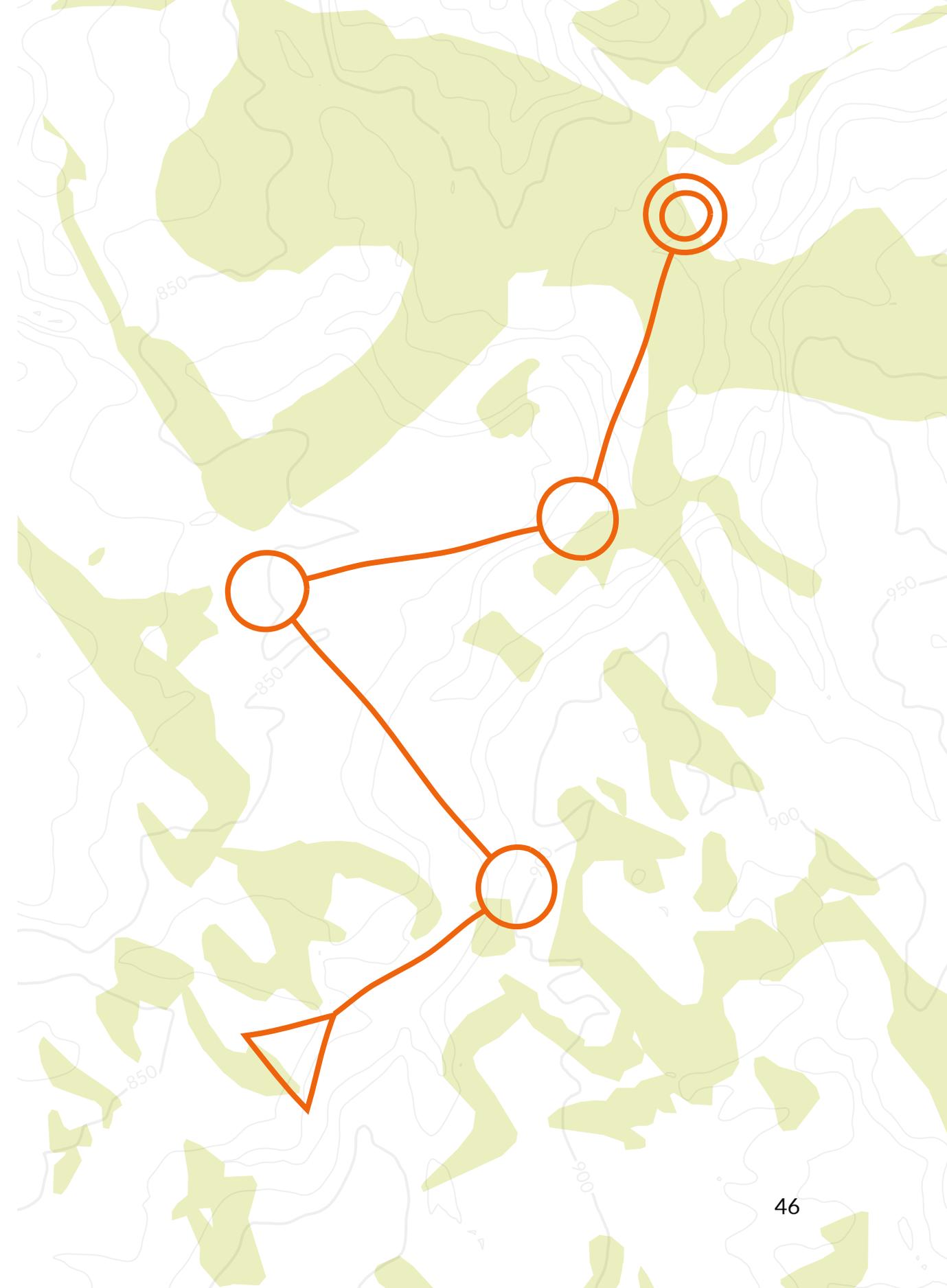
В этом разделе рекомендации будут разнохарактерными: управленческая, организационная и гигиеническая.

- 1. Управленческая рекомендация:** допустить члена команды, отвечающего за интернационализацию, к участию в принятии всех решений по развитию университета.

Университеты, серьезно настроенные на смену масштаба действия, должны использовать интернационализацию как инструмент повышения качества всех базовых процессов. При этом команда интернационализации должна быть разветвленной, с представителями в каждом крупном подразделении университета. Такая контекстуализация интернационализации как раз и обеспечивает ее продуктивность.

- 2. Организационная рекомендация:** сделать стажировки в зарубежных вузах обязательным элементом профессиональной траектории АУП и НПР.

С одной стороны, это обеспечивает включенность в международные профессиональные сети, с другой – трансфер идей и практик. На следующем этапе развития топовым университетам также стоит ввести саббатикал – длительный оплачиваемый отпуск (6–12 месяцев) каждые 4–5 лет для исследователей. В связке с интернационализацией это обеспечивает интеллектуальное обновление и усиливает связи с иностранными коллегами.



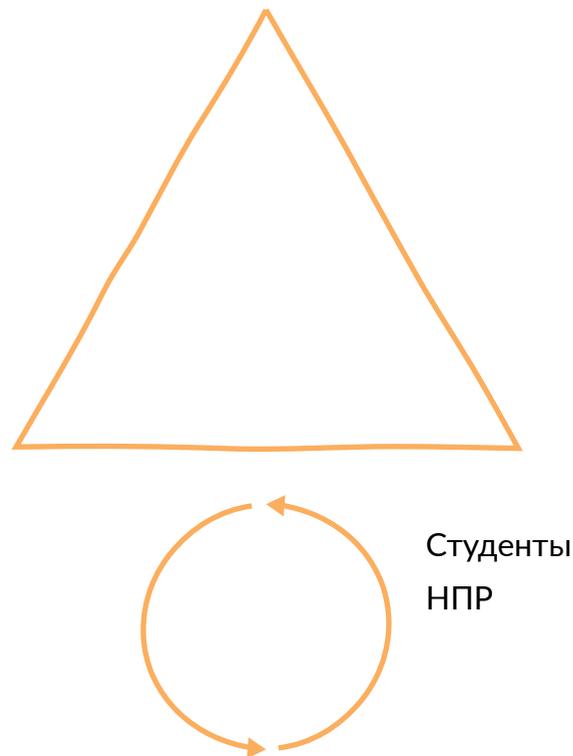


Мобильность НПР и АУП разными университетами воспринимается по-разному. Чем сильнее университет, тем больше инициатив и программ, ориентированных на глубокое, деятельностное и долговременное погружение в другую среду. А чем больше таких погружений, тем больше соединяющих узлов между вузом и международным академическим пространством.

3. **Гигиеническая рекомендация:** обеспечить **достаточный для выполнения профессиональной деятельности уровень владения английским языком** у всех сотрудников университета.

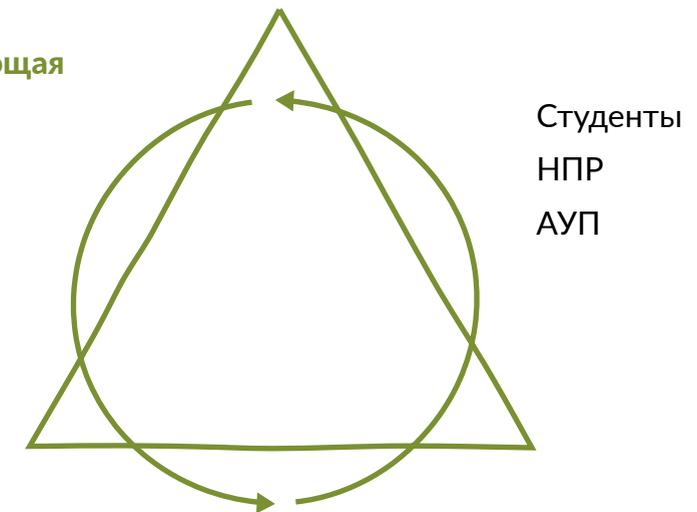
Мобильность

**Мобильность  
на периферии  
деятельности**



Конечно, английский язык находится на повестке давно. Однако требования остаются мягкими, а иногда и рекомендательными. При этом интернационализация без английского невозможна. Если для работников сервисных служб речь идет в основном о базовом уровне, то для НПР и управленческой команды необходим академический английский. Требования должны быть строгими, со ступенчатым увеличением доли людей, владеющих языком, и постепенным переходом на свободный английский в качестве обязательного условия назначения на должность НПР или АУП.

**Мобильность как  
базовая составляющая  
политики**





**Виктория Алеева**

Старший аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО

## 4.3 Исследования: быстрые победы и длинные дистанции

*Наука – это работа, не больше и не меньше.*

Хоуп Джарен. Девушка из лаборатории

В погоне за публикациями, цитируемостью, финансированием и международным влиянием **наука иногда может казаться соревнованием**. Международные рейтинги университетов и наукометрические индикаторы плотно вошли в сознание российского университетского сообщества; исследователи воспринимаются через призму индекса Хирша; публикации становятся самоцелью, а не элементом исследовательского протокола, который работает на верификацию результатов. Но хотя бы на контрольных пунктах соревновательной трассы важно вспоминать, что выполнение показателей не является предельной задачей научных исследований.

Наука в первую очередь создает новое знание, которое невозможно без открытого обмена и сотрудничества.



Даже исследования, направленные на обеспечение национальной безопасности, результативны только тогда, когда используют передовые научные достижения. В противном случае отставание неизбежно.

### АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ НА МИРОВОМ УРОВНЕ:

- 1. Открытость.** В России открытая наука обычно понимается только как открытый доступ к публикациям, однако в мировом дискурсе это понятие намного шире. Открытая наука – не действие или практика, а система принципов. Она отражает готовность **экспериментировать с новыми способами научной коммуникации исследователей и делать исследования доступными.**

Движение за принципы открытой науки возникло еще в начале 1990-х<sup>1</sup> в ответ на монополизацию рынка научных публикаций крупными издательствами. Сейчас тренд затрагивает все уровни: от отдельных исследователей до политики управления наукой национальных государств. Например, Plan S – инициатива для публикаций с открытым доступом, запущенная в 2018 году консорциумом cOAlition S, в котором состоят национальные исследовательские агентства и спонсоры из двенадцати европейских стран.

---

1. History of the Open Access Movement // Open Access.  
URL: <https://open-access.net/en/information-on-open-access/history-of-the-open-access-movement>

Во время пандемии COVID-19 вопрос открытой науки получил два новых измерения. С одной стороны, физическая мобильность была ограничена из-за закрытых государственных границ и мер безопасности. С другой – глобальный вызов сделал необходимостью коммуникацию в новых форматах между исследователями из разных стран.

Параллельно усиливался конфликт между общемировыми интересами и соображениями национальной защиты и безопасности. Этот конфликт – естественный противовес открытой науке.

- 2. Разнообразие размеров команд.** Одна из наиболее заметных тенденций – это рост размеров команд во всех областях науки. Вместе с этим разрабатываются новые комплексные исследовательские методологии, часто включающие возможность работы в распределенных командах в виртуальном пространстве. Одновременно количество отдельных исследователей и небольших исследовательских групп уменьшается.

Этот сдвиг в размере команд поставил вопрос о том, действительно ли большие команды во всем результативнее малых. Согласно резонансному исследованию, опубликованному в 2019 году в Nature<sup>2</sup>, у маленьких команд чаще получают прорывные исследования, тогда как крупные команды развивают существующие концепции. **Как малые, так и большие команды необходимы для развития науки.**

---

2. Wu, L., Wang, D. & Evans, J.A. Large teams develop and small teams disrupt science and technology. Nature 566, 378–382 2019. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-0941-9>



В первые годы запуска Проекта 5-100 ряд университетов следовал **«рейтинговым стратегиям»** – в приоритете было достижение формальных количественных показателей для роста в международных рейтингах. Это было связано с необходимостью ежегодно демонстрировать положительную динамику для получения финансирования<sup>1</sup> и вызвало серию негативных эффектов: ориентация на количество, а не на качество статей; публикации статей в хищнических журналах; «нарезание» статей (salami slicing); покупка двойных аффилиаций<sup>2</sup> и т.п. С другой стороны, пройдя «имитационный» этап, университеты 5-100 начали постепенно формировать подлинную научную политику и отстраивать свои внутренние процессы. **Появились механизмы внутреннего контроля качества** (например, формирование «белых» и «черных» списков журналов), **многие российские исследователи включились в международные сети**, появились **механизмы развития исследовательского потенциала НПР**.

---

1. Matveeva N., Sterligov I., Yudkevich M. The Russian University Excellence Initiative: Is It Really Excellence that Is Promoted? Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 49/EDU/2019. 2019. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3391182>

2. Matveeva N., Sterligov I., Yudkevich M. The effect of Russian University Excellence Initiative on publications and collaboration patterns // Journal of Informetrics, Volume 15, Issue 1. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101110>





# Направления изменений

В процессе реализации Проекта 5-100 университеты работали параллельно в трех регистрах:

- гигиена – настройка жизненно важных университетских процессов;
- быстрые победы – демонстрация результатов первых трех лет трансформации;
- длинная дистанция – удержание стратегических целей.

## 1. ГИГИЕНА

**Про что ваш университет?**

**При ограниченных ресурсах фокусировка жизненно необходима.** Многие вузы 5-100 перешли от инерционного управления исследовательским процессом к целенаправленному определению ставок. Например, у МФТИ ставка сделана на двумерные материалы, микроэлектронику, геномные исследования и биофизику в блоке фундаментальных дисциплин и на арктические технологии, искусственный интеллект, природосберегающие технологии в блоке прикладных. Наличие приоритетных областей создает основание для управленческих решений и помогает позиционироваться среди других университетов.



**Для университетов 5-100 приоритетные направления стали компасом при переопределении стратегии университета.**

Отчасти это было спровоцировано требованиями Проекта, а именно необходимостью реорганизации исследований и образования в стратегические академические единицы (CAE). Университеты использовали разные подходы для определения своих ставок. Обобщая, можно выделить два подхода:

- **Поддержка сильных.** Фокусировка ресурсов на развитии сложившихся / традиционных научных направлений, по которым уже получены значимые достижения и существуют четкие перспективы развития с выходом на мировой уровень научных результатов. Такой подход использовали, например, ЛЭТИ и МИСиС.
- **Moneyball.** Название подхода отсылает к книге и биографическому фильму «Человек, который изменил все» (английское название Moneyball) про менеджера Билли Бина, который создал конкурентоспособную бейсбольную команду, несмотря на финансовые ограничения. Идея проста. Вместо того чтобы полагаться на традиционную, часто субъективную мудрость, Билли использовал аналитический подход (evidence-based approach), полагаясь на математические расчеты экономиста Питера Бренда. В приложении к построению исследовательских команд это означает фокусировку на комбинации исследователей, а не на отдельных «звездах», а также максимальное раскрытие уникальной узкой компетенции каждого. Этим подходом руководствовался, например, ТюмГУ в процессе проектирования стратегической академической

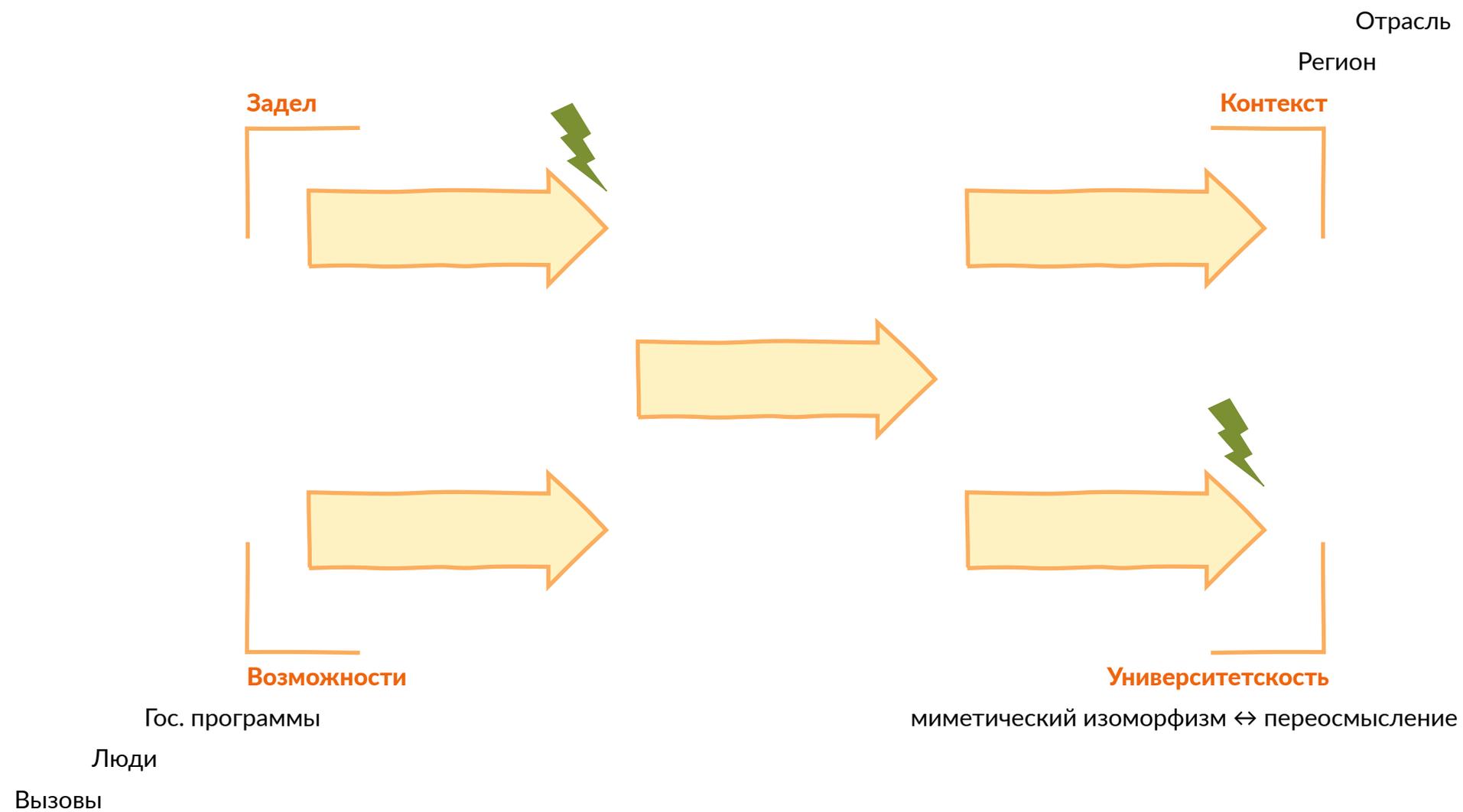
единицы X-BIO.

На следующем этапе необходимы более комплексные подходы для составления портфеля направлений и выбора ставок. Портфель направлений – полный набор областей знаний, которые развиваются в университете; а ставки – те области, которые получают усиленную поддержку.

Университету необходимо удерживать четыре рамки. Во-первых, **задел** – в отличие от корпорации, вуз не может просто закрыть направление из-за смены стратегии. Во-вторых, **контекст** – от наличия уникального природного объекта для изучения до приоритетов и вызовов региона и/или отрасли. В-третьих, **возможности**. Сюда относятся «окна возможностей» вроде государственных или международных проектов или крупных ученых или предпринимателей, по какой-то личной причине заинтересовавшихся вашим университетом. К возможностям принадлежат и вызовы, которые делают открытие тех или иных направлений неизбежными. Последняя рамка – **университетскость**. Здесь важна позиция каждого отдельного вуза касательно того, какие направления составляют необходимый минимум для современного исследовательского университета мирового класса. Возможен ли он без истории? А без инженерии? А без медицины? А без исследований искусственного интеллекта? Список можно продолжить, но где провести черту, решать управленческой команде.



Принципы определения портфеля направлений и ставок





### Международная экспертиза научных проектов

Это распространенная мировая практика топовых университетов, которая помогает научным департаментам не «закукливаться». Часть университетов 5-100 внедрила этот инструмент в свою научную политику. Например, программа фундаментальных исследований ВШЭ координируется Управляющим комитетом научных исследований с широким привлечением независимых экспертов международного уровня. А в СПбПУ функционирует Международный научный совет. Это постоянно действующий орган, созданный для консультирования университета с целью усиления позиций в международном научном сообществе и укрепления репутации.

### Мониторинг трендов в научных областях

Мониторинг происходит с помощью аналитических платформ (например, SciVal и InCites) для разных групп университетского сообщества: команды ректора, руководителей департаментов и исследователей.

Само явление было отчасти спровоцировано международными университетскими рейтингами, в методологию которых «защиты» базовые наукометрические показатели. Так как продвижение в рейтингах было одним из критериев оценки университетов 5-100, они были вынуждены изучать правила новой гонки. Без негативных последствий не обошлось – некоторые университеты стали заложниками закона Гудхарта. Он формулируется так: всякий раз, когда индикатор используется в системе вознаграждения организации или институциональной области, появляются тенденции к манипулированию индикатором.

**Вузы-лидеры начали процесс тонкой настройки исследовательской политики на основании аналитических данных.**

Руководство университета использует данные для стратегического планирования, руководители департаментов – для контроля и рекрутинга, исследователи – для поиска потенциальных коллабораций и т.п.

Здесь за рамками оставлены базовые гигиенические требования к университету: поддержка (а не ограничение) академической мобильности; консультации по написанию научных статей в топовые журналы и заполнению заявок на гранты (отсутствие компетенции поиска возможностей финансирования и подачи документов – типичная ситуация для российских университетов); курсы английского и академического английского языка. Большинство вузов 5-100 выполнили эти задачи.

## 2. БЫСТРЫЕ ПОБЕДЫ

### Создание научных коллабораций

«Тратьте меньше времени и внимания на показатели эффективности, такие как опубликованные статьи и полученные гранты, и больше времени на **развитие отношений**», – такой совет дают авторы недавней аналитической статьи



про исследовательские коллаборации в Nature<sup>1</sup>. Процент международных коллабораций участников Проекта вырос с 33% в 2012 до 44% в 2016 году<sup>2</sup>. Сюда входят и включенность в международные ассоциации, и партнерские проекты с другими вузами и научными организациями – как российскими, так и зарубежными. Например, лаборатория методов ядерно-физических экспериментов МФТИ в 2020 году стала полноценным членом коллаборации IAXO – эксперимента, направленного на поиск гипотетических частиц аксионов, а в 2019 году Институт ядерной физики и технологий (ИЯФит) МИФИ заключил дополнительные соглашения с двумя MegaScience-коллаборациями CERN: ATLAS и CMS.

### Привлечение ведущих ученых

Один из наиболее затратных методов быстрых побед – это рекрутинг исследователей. Метод затратен не только с точки зрения финансов, но также с точки зрения управленческих ресурсов. Для оптимизации важно изначально определить стратегию и не отклоняться от нее.

Университеты 5-100 использовали два подхода к рекрутированию исследователей:

1. **Рекрутинг «звезд».** Основная сложность этого подхода состоит в том, что ученые-«звезды» обычно не готовы полноценно включаться

в деятельность университета и обменивают аффилиацию на заработную плату. В кадровом составе НПР университета они выглядят как несколько удаленных пиков, не влияющих на общий исследовательский климат.

Чтобы эффект от появления ученого-«звезды» в стенах университета не стал краткосрочным, важно создать систему интеграции. Среди университетов 5-100 можно наблюдать разные подходы. Самый распространенный – объединение вокруг «звезды» молодых исследователей (например, в БФУ). Второй – создание зеркальных лабораторий. В таком случае приглашенный ученый – научный руководитель лаборатории – создает «зеркало» своей площадки для исследований. Так, например, в НГУ был проведен конкурс на создание таких лабораторий в области компьютерной биологии и археологии. По условиям конкурса научным руководителем зеркальной лаборатории мог быть только ведущий ученый.

2. Рекрутинг **молодых ученых с потенциалом роста.** Молодые ученые более мобильны, готовы вложить свою энергию в университет и воспринимают возможность карьерного роста как привлекательное предложение само по себе. По этому пути пошел университет ИТМО, осознанно развивая науку с помощью нового таланта.

---

1. Nature. Research collaborations bring big rewards: the world needs more. June 2021. URL: <https://www.nature.com/articles/d41586-021-01581-z>

2. Matveeva N., Sterligov I., Yudkevich M. The effect of Russian University Excellence Initiative on publications and collaboration patterns // Journal of Informetrics. Volume 15, Issue 1. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101110>



### 3. ДЛИННАЯ ДИСТАНЦИЯ

#### Интеграция науки и образования

Чем более интегрированы базовые процессы университета, тем более продуктивен каждый из них.

Инновации продуцируют новые исследовательские задачи и дают импульсы для новых научных проектов. Студенты в процессе обсуждения или выполнения заданий могут указать исследователям на новый ракурс понимания того или иного феномена или концепции. Научный метод должен быть не только основанием исследовательской деятельности, но и образовательной. Студенты должны систематически **ставить под вопрос знание, которое они получают**.

Согласно универсальному для всех исследовательских университетов, еще гумбольдтовскому принципу, **образовательный опыт должен быть основан на результатах научной деятельности**. Оптимально – на результатах научной деятельности ученых в самом университете. В лидирующих вузах Проекта новые программы основаны на фронтальных исследованиях: например, магистерская программа «Квантовые информационные технологии» в НГУ или модуль по молекулярной биотехнологии ТГУ.

#### Поддержка исследователей

Даже самые перспективные приглашенные исследователи могут снизить качество работы в неприспособленной для исследований среде. Университет

должен обеспечить не только инфраструктуру для научной деятельности, но и стимулирующую социальную среду, гибкую административную поддержку и условия для повышения квалификации и участия в международных мероприятиях и профессиональных ассоциациях. Часто потребности исследователей могут быть не видны управленческой команде, и в некоторых университетах 5-100 создавались рабочие группы по значимым аспектам поддержки.

При этом университет должен быть уверен в уровне, потенциале, исследовательской и профессиональной этике каждого из исследователей, которых он поддерживает. Очень важна система механизмов гарантии качества на входе и на отдельных этапах деятельности исследователей и исследовательских групп. Вузы 5-100 начали использовать **предметные внешние комитеты для отбора и оценки исследователей**, в ряде случаев – с участием представителей индустрии. Внешний комитет не только гарантирует компетентность (поскольку обычно собирается ad hoc из представителей узкого направления), но и снижает социальные риски: «вина» за решение по увольнению лежит не на управленческой команде, а на «внешней силе».

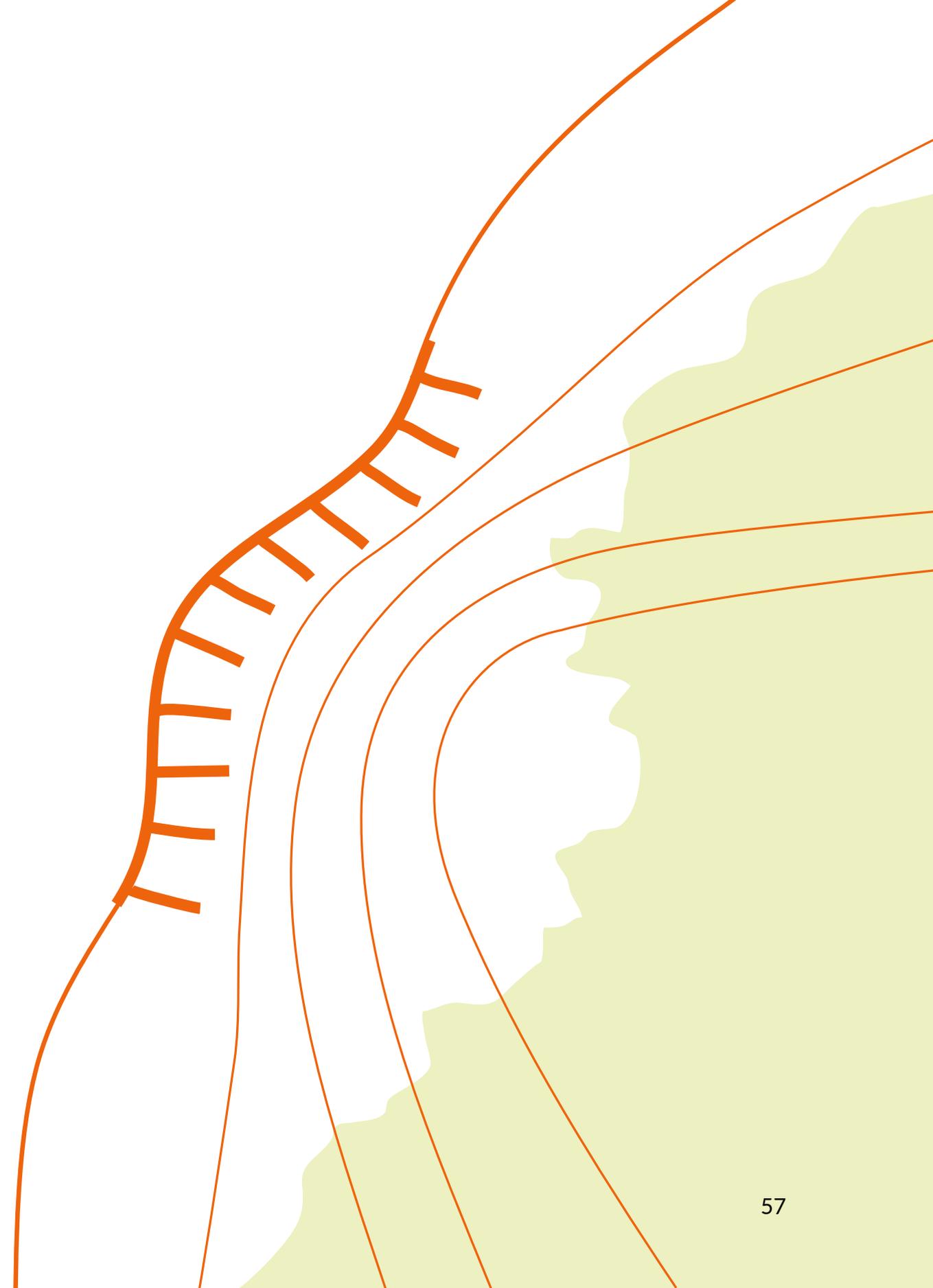
#### Кооперация с индустрией

Партнерство с индустрией открывает возможности трансфера технологий: апробации на производстве, создание совместных наукоемких проектов, регулярная поставка реальных производственных проблем, для которых необходимы исследовательские решения. Долгосрочная кооперация позволяет снизить риски при продвижении по уровням готовности технологии, в частности, сократить количество провалов на 4-6 TRL.



# Проблемы

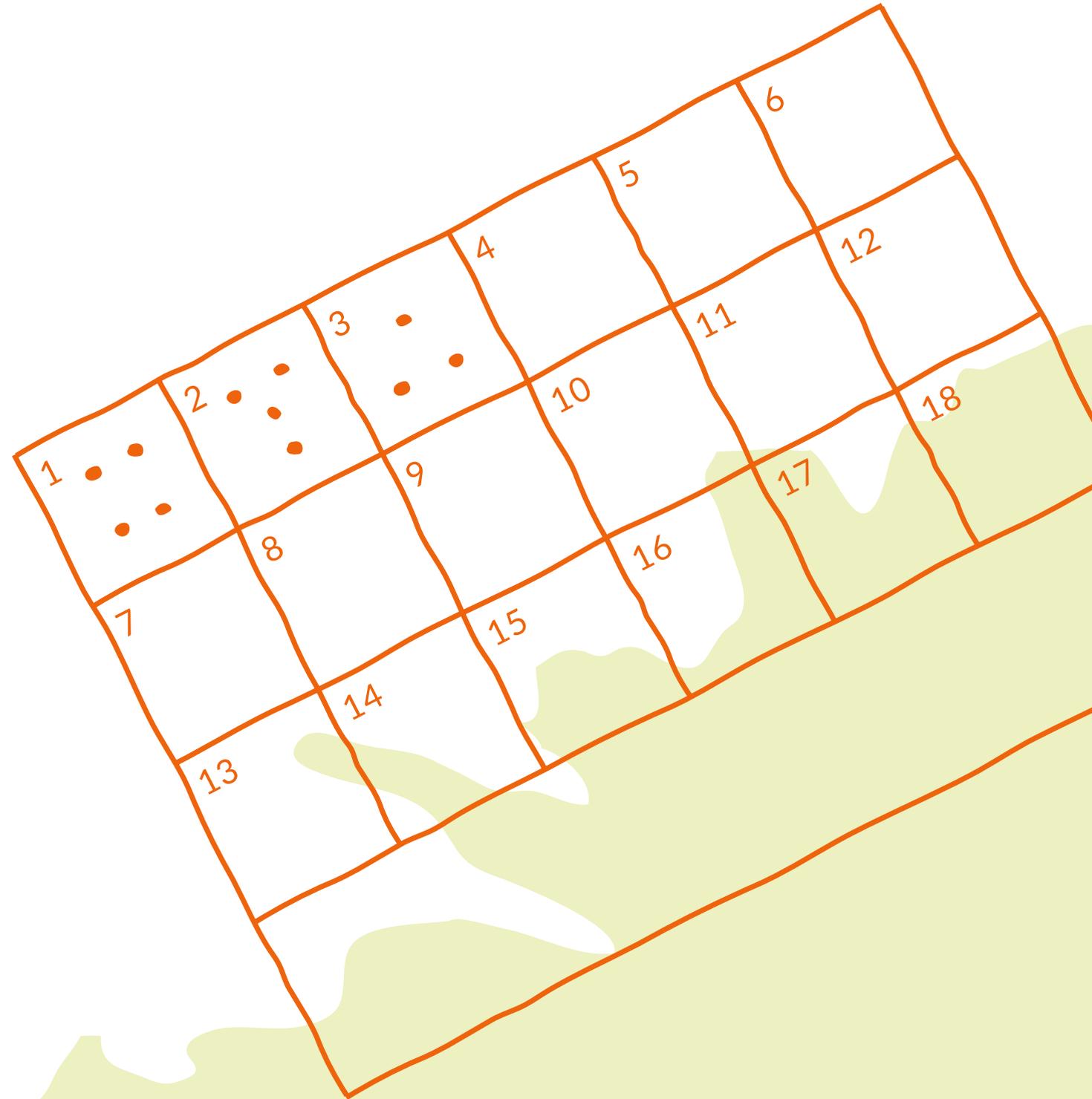
- 1. Исследовательские проекты университетов часто ограничены локальным (региональным или национальным) уровнем развития** и не претендуют занять место на международной арене. При этом проблема не в отдельных локальных проектах, а в том, что отсутствие глобального измерения не считается недостатком. Это ограничивает возможности включения российских исследователей в международную систему разделения академического труда.
- 2. Смещение в одной должности исследовательской и административной работы.** Так, руководители разных уровней вынуждены совмещать академические и бюрократические задачи, что приводит к конфликту интересов, снижает продуктивность и делает невозможным стратегическое планирование.
- 3. Отсутствие «длинных» денег для долгосрочного управления исследовательским портфолио,** ограниченные возможности подразделения распределять по статьям привлеченные средства.





# Результаты

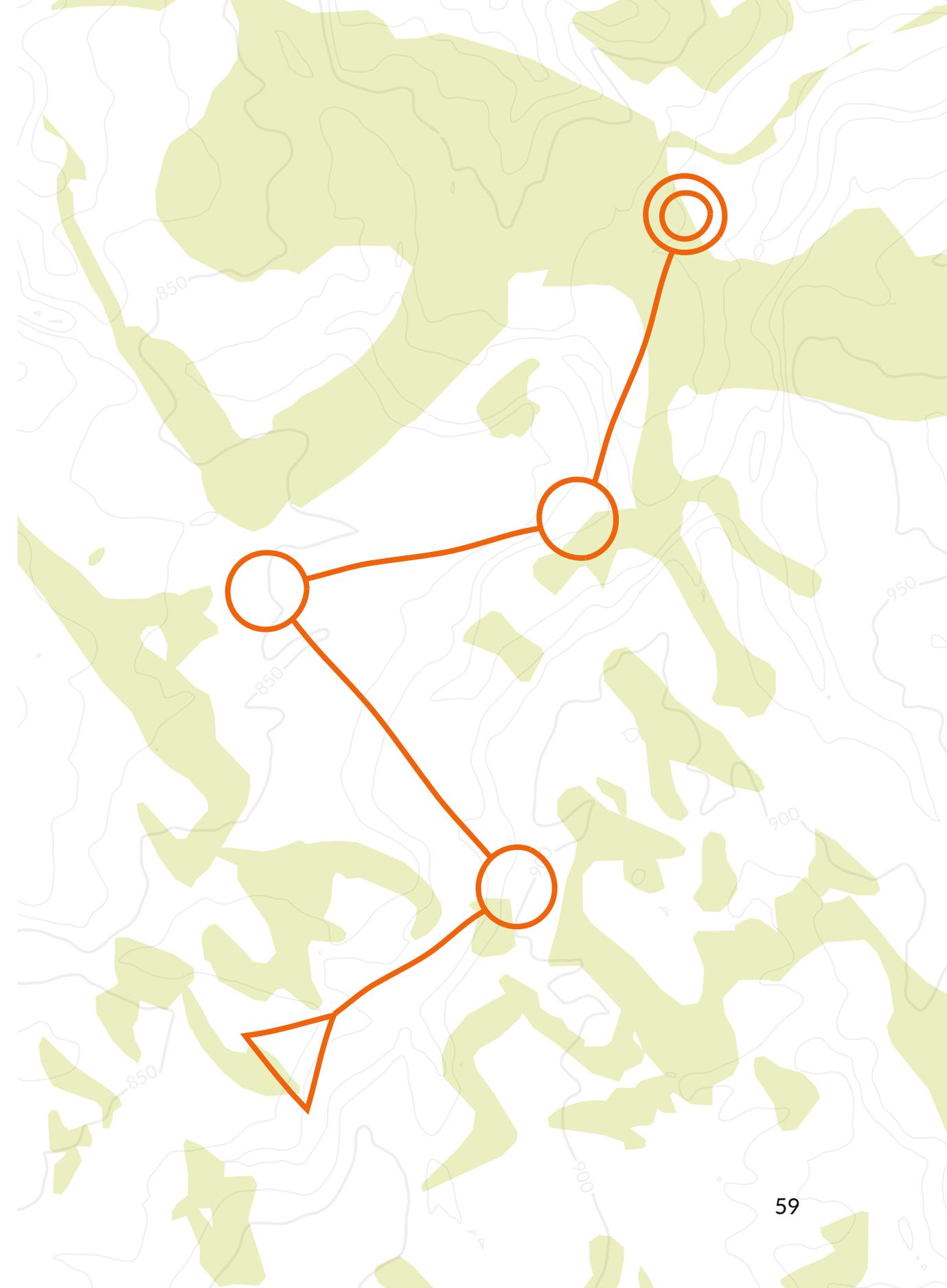
1. Ключевой результат Проекта 5-100 для развития российских вузов – это **возвращение исследований и инноваций в миссии университетов**. Сейчас университет как таковой немислим без развитой исследовательской компетенции.
2. Второй значимый эффект – **переход от поддержания и администрирования научной деятельности к планированию и управлению**. Это включает как стратегическое планирование развития подразделений, так и использование точных инструментов вроде управления на основании данных.
3. Наконец, **рост публикационной активности** (по данным SciVal, общее число публикаций университетов 5-100 в 2012 году составляло 7 746, а к 2020 году общее количество увеличилось до 39 004), **цитируемости, а также влияния российских ученых и университетов на международной арене** во многом являются следствием реализации Проекта.





## Рекомендации

- 1. Научные исследования должны быть основой всех остальных процессов в университете** – образовательного, инновационного, управленческого, взаимодействия с городом и так далее. Университет **осуществляет предельное количество операций со знанием**: производство, критика, передача, применение, валоризация и так далее. Именно это отличает его от других организаций и оправдывает лидирующую роль в решении значимых общественных вопросов.
- 2. Лидирующим университетам важно найти баланс между управлением исследованиями и невмешательством (laissez faire) в работу эффективных подразделений. Часто лучшее, что можно сделать для развития науки, – оставить ученых в покое.** Это особенно справедливо в отношении фундаментальной науки и комплексных проектов. Однако для того, чтобы это стало возможным, необходимо предварительно внедрить инструменты, позволяющие оценивать и ранжировать исследовательские проекты и работу исследовательских групп.
- 3. Исследователи нуждаются в поддержке на протяжении всей карьеры.** Кроме школ начинающих исследователей необходимо внедрить саббатикалы, создать площадки для междисциплинарной коммуникации и коммуникации с индустрией. Важно разработать механизмы финансовой поддержки НПР, результаты исследований которых востребованы индустрией; создать сервисы проектирования карьеры; организовать форсайт-сессии развития направлений и т.п. В ситуации догоняющего научного развития, в которой находится Россия, важны оригинальные и авторские решения вузов по развитию НПР. Со временем сформируется межинституциональный диалог и могут возникнуть инновационные передовые практики, которые будут востребованы на мировом уровне.





## Дара Мельник

Руководитель исследовательской группы  
Центра трансформации образования СКОЛКОВО

## 4.4 Образование: обогнать на варианте

*Где-то должны быть мужчины и женщины,  
способные к самостоятельному мышлению...*

Айзек Азимов. Профессия

«Обогнать на варианте» в спортивном ориентировании означает победу не за счет скорости, а за счет выбора более удачного варианта прохождения дистанции. В образовании такой обгон возможен благодаря разработке более яркой и эффективной образовательной модели.

Никакого консенсуса по поводу того, что такое «образование» и каких людей можно считать «образованными» в 21-м веке, нет. При этом консенсуса нет не только на мировом уровне, но и на национальном и часто на уровне отдельных университетов.

В ситуации, когда возможно все, уверенная программа действий позволяет вести за собой. Выиграют те университеты, которые не будут ждать общих принципиальных договоренностей откуда-то извне, а предложат свое видение. В этом смысле повышается ценность проявления самостоятельного мышления не только студентами, как в утопической «Профессии» Азимова, но и самими вузами.



Скорость развития дизайна образовательного процесса сейчас стремительно меняется, и можно выделить несколько крупных групп **трендов**.

- 1. Индивидуализация.** Когда простой тезис «все студенты и преподаватели разные» становится принципом организации образовательного процесса, кардинально меняется все: траектории студентов, дизайн курсов, характер и интенсивность междуниверситетской мобильности. Тренд уходит корнями еще в 1960-е годы. Студенческие протесты 1968 года в основном транслировали запрос на большее влияние студентов на свое образование. Во второй половине 20-го века тренд проявился в развитии студенческого управления, профессиональных сообществ сотрудников университетов, отвечающих за дела студентов (Student Affairs Officers) и в работе с целями студентов.
- 2. Переосмысление дидактики:** методов, подходов и форматов. Да, принципиально новых образовательных подходов не появлялось давно. Но в последнее десятилетие высшее образование активно перенимает подходы, протестированные другими образовательными организациями (например, образовательными стартапами). Университеты копируют друг друга, быстро распространяя практики. Пандемия COVID-19 привела к ускоренной апробации и внедрению подходов, которые ранее либо не рассматривались как возможные, либо использовались точечно. Наконец, за последние 20 лет развернулось переосмысление профессионального образования: инженерного, медицинского, управленческого и так далее.
- 3. Массовизация и элитное образование.** Массовизация продолжается и идет в разных направлениях – и как повышение доли студентов среди молодых людей, и как рост интереса выпускников к тому, что

называется «дополнительным профессиональным образованием» (но все больше воспринимается как обязательное). Массовизация связана с демократизацией: рост среднего уровня качества, общие стандарты для всех студентов, встроенные «социальные лифты».

Естественный ответ на массовизацию – запрос на элитное образование. Университеты в разных странах создают отдельные программы и целые департаменты специально для того, чтобы удержать самых талантливых и амбициозных студентов.

Россия на несколько шагов отстает от мировых лидеров. Например, в дискуссии о перестройке инженерного образования уже присутствуют проектная работа, цифровизация и, пока скорее на уровне лозунгов, междисциплинарность и предпринимательское мышление – но еще только появляются интернационализация, устойчивое развитие и социальная ответственность. Одновременно формируется здоровая конкуренция между вузами и СПО – в основном за счет развития движения Worldskills. Студент стал сначала стейкхолдером, а после – и одним из лиц, принимающих решения о своем образовательном процессе.

При этом в 2020 году дискурс о необходимости изменений – как офлайн, так и онлайн – развернулся активно и уверенно. В итоге мы переходим к Приоритету-2030 с фокусом не только на исследованиях и R&D, как это фактически было с Проектом 5-100, но с запросом на целостную трансформацию образовательного процесса. Кстати, возможно, государственные программы – сами только симптом. **Мы стремительно входим в эпоху экспериментов и перемен в образовании, и процесс уже нельзя остановить.**



# Направления изменений

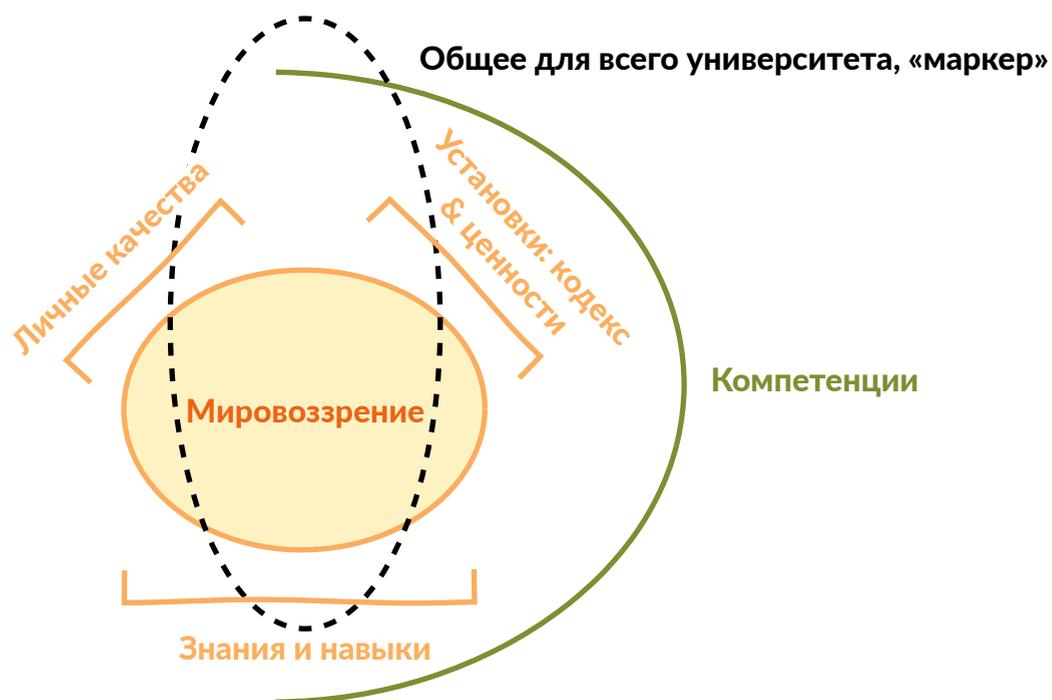
## 1. ОБРАТНАЯ РАЗРАБОТКА В ПРОЕКТИРОВАНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Часто проектирование нового дизайна образовательного процесса начинается с **внедрения модных инструментов**: проектного метода или индивидуальных образовательных траекторий (ИОТ). Основная цель либо является производной от инструментов («мы внедряем проектный метод, следовательно, в результате наши студенты будут обладать проектным мышлением»), либо просто опускается.

Альтернативный подход – проектирование от образа выпускника в логике обратной разработки. Если команда разработчиков сначала отвечает на вопрос «каким должен быть выпускник?», то далее подбор инструментов становится целесообразным, а не случайным.

Что входит в образ выпускника? К формированию конкретной структуры можно подходить по-разному. Один из возможных вариантов – комбинация компетенций, установок и личных качеств. В компетенции входят знания и навыки. Установки – мировоззрение и «кодекс чести». Личные качества изменить сложно, но университет может помочь развить часть из них. Он также может отбирать абитуриентов (о возможностях отбора в условиях ЕГЭ смотрите ниже), которые уже обладают определенными личными качествами.

Образ / модель выпускника: составляющие



Является ли образ выпускника единым для всего университета?

В большинстве случаев нет. Разные уровни образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура, ДПО) будут производить разные типы выпускников. Отдельный образ выпускника должен быть и у элитных треков, программ и подразделений. При этом университет может принять решение, что часть характеристик будут инвариантными для всех выпускников.

Часть участников Программы 5-100 постепенно сформировала образ выпускника. Так, в ИТМО образ выпускника задается «кодом ИТМО»: VFPS. V – Values («ценности»), F – Fundamental Thinking («фундаментальность»), PS – Professional Skills («профессиональные навыки»), SS – Soft Skills («мягкие навыки»).

**Образ выпускника задает требования к кадровой политике, инфраструктуре, образу студента, образу абитуриента и инструментам.**

Так, та же ядерная программа напрямую зависит от образа выпускника. Если важно, чтобы ваши выпускники могли «формировать команды и сообщества», этот опыт должен быть заложен в образовательный процесс. Например, в виде командной работы над проектами, возможностей для формирования клубов и сообществ в среде университета и так далее. И наоборот, отдельные инструменты эффективны только тогда, когда работают на вашу модель выпускника. Например, диплом в форме стартапа результативен, только если предпринимательская компетенция является составляющей модели выпускника.

На данном этапе у большинства вузов 5-100 либо нет образа выпускника, либо он в процессе оформления. Поэтому требования к студентам формулируются просто: они должны быть «хорошие». Требования к абитуриентам еще проще: у них должен быть высокий балл ЕГЭ или впечатляющее портфолио. Несмотря на это, за время реализации Проекта прошла перестройка приемных кампаний.

Ряд вузов описал попытки перехода на централизованную приемную кампанию (в качестве альтернативы приемным кампаниям при факультетах). В большинстве случаев она приводила к снижению эффективности. Это связано с тем, что без внедрения ИОТ пространство вуза не является единым – студенты поступают на конкретные направления, которые



потом не планируют менять, и приемной кампанией действительно проще управлять по отдельным департаментам.

Отдельные университеты используют альтернативные инструменты поиска, привлечения и набора «своих студентов». Например, в ТГУ была разработана система использования больших данных для поиска абитуриентов с конкретными характеристиками в соцсетях. В ИТМО есть программа [ITMO.STARS](#) – конкурс уникальных достижений абитуриентов. Это может быть авторское приложение, победы в олимпиадах и хакатонах, собственные исследования, свой бизнес-проект и так далее. Программа позволяет талантливым абитуриентам, которые не поступили на бюджет и не могут учиться платно, обучаться за счет вуза.

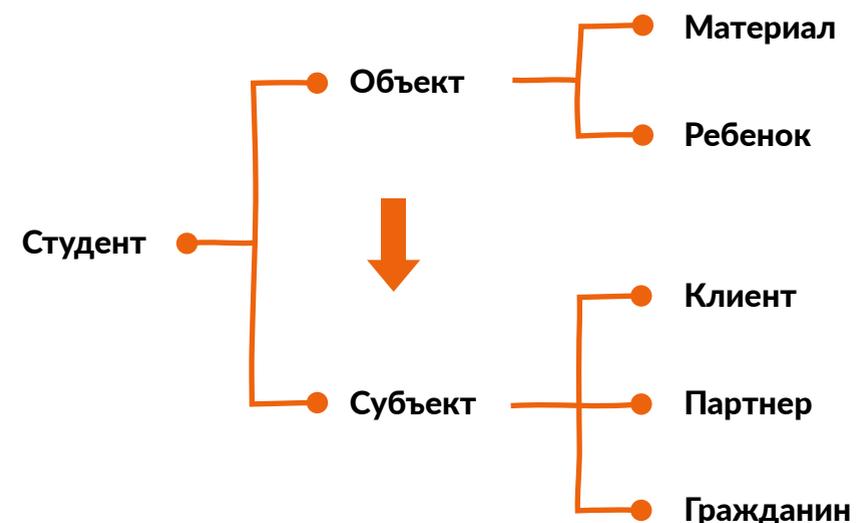
Опять же, оптимизация и разработка альтернативных инструментов для приемной кампании лишены смысла, если неизвестна финальная цель, то есть если образ выпускника не определен.

## 2. СТУДЕНТ НА ПУТИ К ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

Статус студента влияет на все аспекты образовательного процесса. Базовых вариантов отношения к студентам всего два: объект и субъект. Каждый из них, однако, распадается на составляющие.

Студент-объект – это **студент-материал** и студент-ребенок. В первом случае студент должен определенным образом измениться, пройдя процесс обучения. «На выходе» должна получиться правильная «деталь», которую можно встроить в наперед заданную систему. Так работают программы

*Статус студента*



по подготовке выпускников под определенное рабочее место. Здесь нет места личным целям студентов, гибким траекториям, индивидуализации, но есть более и менее способные к выполнению определенных задач обучающиеся.

**Студент-ребенок** – тоже объект, а не субъект действия. Части преподавателей и администраторов кажется, что родительское отношение – проявление заботы. Они используют формулировку «наши дети» и стараются сделать образовательный процесс как можно более безболезненным. В хороших университетах отношение к «детям» жесткое, но справедливое, в плохих – попустительское. Проблема состоит в том, что и в первом, и во втором случае у студента нет возможности самостоятельно принимать решения и влиять на образовательный процесс.



Субъектные отношения более интересные. Они бывают трех видов: «студент-клиент», «студент-партнер», «студент-гражданин». **Студент-клиент** приходит в университет для того, чтобы получить «образовательную услугу». Он заодно обретает право высказывать неудовлетворение продуктом, требовать улучшений, заказывать дополнительные опции. Здесь заказчиком образовательного опыта выступает студент, а ответственность за результат несет вуз.

**Студент-партнер** разделяют ответственность за результат с университетом. Он может помочь перепроектировать программу, изменить свое поведение для улучшения образовательных результатов, взять на себя обязательства по помощи университету.

Наиболее привлекательная и сложная модель – **студент-гражданин**. Студент-гражданин разделяет с университетом ответственность не только за свой образовательный опыт, но и за образовательный опыт других студентов (включая тех, которые придут после него). Он смотрит на университет, как древний грек на свой полис, постоянно размышляя о том, что и как можно улучшить и как гарантировать устойчивое развитие. Причем такое отношение сохраняется и после выпуска: в конце концов, *alma mater* – навсегда. Это значит, что для перехода к этой модели необходимо запустить формирование сообщества выпускников, пока его потенциальные участники еще сами учатся.

У каждого типа отношений есть плюсы и минусы. Студентом-материалом и студентом-ребенком можно управлять, но у них не формируется позиция по отношению к собственному образовательному процессу,

а их образовательные результаты заведомо ниже, поскольку студенты-объекты не руководствуются личной заинтересованностью.

Студент-клиент обладает позицией, но практически не способен поставить себя на место разработчиков образовательного процесса. Студент-партнер и студент-гражданин становятся соразработчиками – но с ними приходится считаться.

В российских университетах студенты в основном воспринимаются как материал или дети. Университеты 5-100 (а также частные вузы) лидируют в процессе перехода к субъектности – чаще всего в форме клиента. Ряд вузов внедряет в образовательный процесс мониторинг удовлетворенности. Создаются гайдбуки для студентов. С переходом к субъектности связан и тренд на индивидуальные образовательные траектории.

### 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ, ИЛИ ПРОЙТИ ДИСТАНЦИЮ В ПРОИЗВОЛЬНОМ ПОРЯДКЕ

Про индивидуальные образовательные траектории, или ИОТ, не говорят только ленивый. Возникает иллюзия, что российские студенты давно уже не во власти «заданки» – заданного маршрута передвижения. Однако у внедрения ИОТ есть три стадии:

- **Отождествление с индивидуальным учебным планом** – т.е. использования нового названия для старого механизма. Понятие «план» по определению не гибкое, а «индивидуальный» и вовсе рудимент одного из ранних провалившихся заходов на индивидуализацию.



- **Внедрение элективов, реальная выборность которых зависит от факультета** – здесь работает логика «ИОТ хорошо, но не необходимо».
- **Перестраивание всего образовательного пространства** – студент на самом деле становится автором своей образовательной траектории.

Внедрение индивидуальных образовательных траекторий в вузах 5-100 сталкивается со следующими препятствиями:

- **Вариативность в рамках только одного подразделения.** Проблема в том, что «вариативная часть, свободно формируемая студентом совместно с куратором от САЕ» (из рефлексии одного из вузов-участников), противоречит целям ИОТ, поскольку позволяет студентам выбирать только из похожих курсов. У них не получается заходить в другие области знания.
- Одновременно с внедрением ИОТ часто идет работа по параллельному обеспечению **«непрерывной образовательной траектории»**. Вузы видят талантливого ученика старших классов «своим» и активно работают над тем, чтобы оставить студента у себя на максимальное количество этапов. В идеале после бакалавриата он должен идти в магистратуру, а потом в аспирантуру. Так ИОТ работает только на мезоуровне выбора курсов (микроуровень – выбор треков внутри курса), но не на макроуровне свободного выбора студентом, в каком университете продолжать обучение.

Вариация на ту же тему – «непрерывно действующая цепочка школа-вуз-предприятие», которая чем лучше реализована в университете, тем надежнее закрывает альтернативы

- **Институт РОПов** (руководителей образовательных программ) какое-то время был просто попыткой перенести старые нормы в новую модель. В ряде разработок на первых этапах РОПы, а не студенты, должны были формировать индивидуальные образовательные траектории.

В послании Президента Федеральному Собранию в начале 2020 года была транслирована необходимость внедрения так называемой «системы 2+2+2». Первая «двойка» отвечает за широкое общее образование, вторая – за специализацию, а третья «двойка» – за магистратуру в другом вузе. В систему заложены следующие инновации для российского высшего образования: отложенный выбор, то есть возможность определить направление подготовки после окончания второго курса; идея подготовки выпускников, которые смогут гибко встраиваться в рынок труда за счет широкой образовательной базы; и, наконец, междууниверситетская мобильность. Послание легитимизировало уже начавшиеся в российских университетах процессы перехода к комбинации широты и концентрации.

При внедрении ИОТ предельно значима правильно выстроенная **«поддержка выбора»** – и за счет аналитики данных, и за счет тьюторской поддержки. Так, в ВШЭ сформирован центр компетенций в области психометрики онлайн-образования, обеспечивающий поддержку формирования персонализированных учебных траекторий на основе анализа «цифрового следа» обучающихся. В ЛЭТИ по окончании каждого семестра студент



отвечает на вопросы, заложенные в формат обратной связи и позволяющие оценить степень осознанности целей обучения, удовлетворенности результатами образовательного процесса и его реализацией. В ТюмГУ формируется новое профессиональное сообщество тьюторов.

#### 4. ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ

Модель выпускника, статус студента и образовательные траектории значимы, поскольку определяют образовательную модель университета.

**А вот новые образовательные подходы – это то, что, собственно, происходит в аудиториях и меняет ежедневный опыт.**

Новые подходы можно условно разделить на **новые подходы к усвоению знаний и новые подходы к формированию навыков**. Среди первых – образовательные инструменты, которые традиционно относились к парадигме свободного образования: формат семинара, сократический метод, эссе на темы, уникально интересные каждому из студентов. Среди вторых – инструменты из так называемой *maker economy*: групповая работа в рамках проблемно- и проектно-ориентированного образования, развитие коммуникативных навыков, прямое взаимодействие со стейкхолдерами проектов. В ТГУ совместно с университетом Маастрихта, одним из первопроходцев методологии, открыт Центр PBL.

Кроме форматов обработки, также, конечно, меняется форма подачи материала: микромодули, обучение через мобильные приложения, видеоблоги, геймификация и т.п. Параллельно, как отдельное измерение изменений, проходит цифровизация образовательного пространства – от простой записи лекций до онлайн-лабораторий, геймификации виртуального мира, цифровых полигонов, цифровых двойников производственных цепочек и так далее.

У разных университетов формируются различные **«стратегические портфели»** из подходов и направлений. «Стратегический портфель» состоит из инерции (своего «задела»), подходов и направлений, апробированных другими, а также своих инновационных идей. Инерция во всех случаях лидирует, но доля копируемых и инновационных идей может быть разной. Так же как с инвестиционными портфелями, чем больше экспериментальных, непроверенных идей, тем выше доля риска. С другой стороны, тем выше может оказаться награда.

Чем больше вариативности, тем больше шансов удержаться на плаву, а то и выйти в лидеры. Кстати, мировая практика говорит нам, что обгон на варианте обычно и происходит за счет экспериментов.

**От диверсифицированности «стратегического портфеля» зависит устойчивость вуза – старое может устареть, а новое не «выстрелить».**

# Проблемы

Для вузов 5-100 в первые годы реализации Проекта приоритетным был исследовательский процесс. Образование вошло в фокус только несколько лет назад. Основные проблемы трансформации связаны с этим:

- 1. Проектирование начинается не с разработки собственной концепции образования,** а с плана копирования удачных решений вузов-лидеров. Без собственных ответов на вопросы из начала этого раздела – о предназначении образования, характеристиках «образованного человека», а далее, о целевой модели выпускника – проектирование идет хаотично. В основном развитие образовательного процесса идет за счет заимствования у вузов-лидеров, которые, в свою очередь, заимствуют у зарубежных университетов.
- 2. Функционал образовательных уровней не определен.** Для России, как и для других европейских стран, Болонский процесс был структурной провокацией, позволившей переосмыслить образовательный процесс. При этом роль образовательных уровней пока не определена. Многие вопросы остаются без ответа: в чем специфика бакалавриата, магистратуры, аспирантуры? Если бакалавриат должен давать широкое образование, как максимально быстро решить проблему отраслевых вузов? Если магистратура – это инициация в профессиональную сферу деятельности, то как активировать профессиональные сообщества? Может ли Россия предложить нетривиальные решения в исследовательской подготовке (аспирантура и PhD)?

- 3. Дидактика.** Дидактика, то есть комплекс образовательных инструментов, в российских вузах пока инерционна. Эффективность инструментария не оценивается, новые решения заимствуются, а не разрабатываются.

Но времена меняются, а пандемия COVID-19 запустила процесс переосмысления образования в российской высшей школе. О результатах этого процесса можно будет судить через несколько лет.



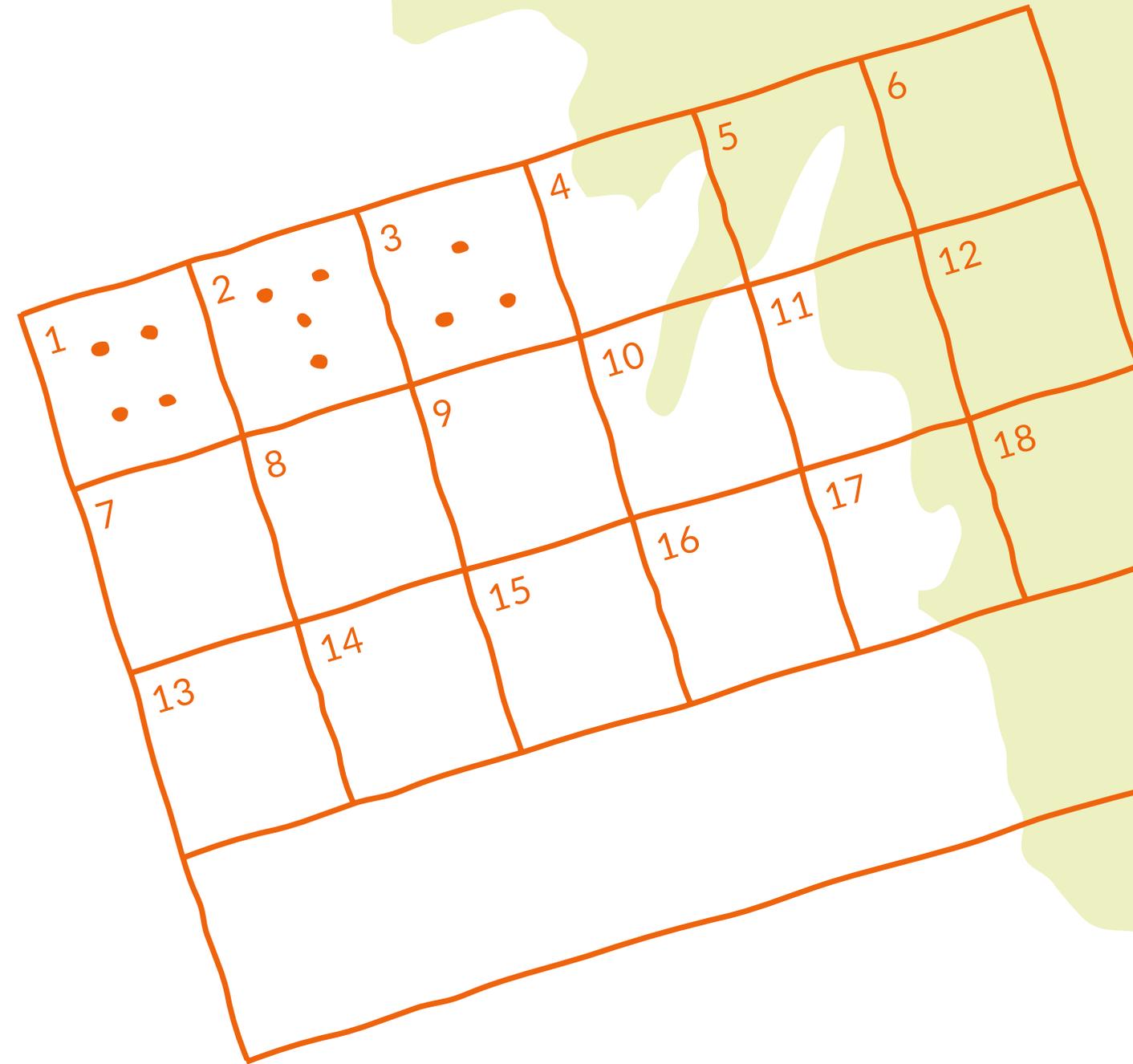
# Результаты

Основные результаты процессов трансформации образования:

- 1. Переосмысление траектории студента в пространстве университета.**  
Траектория больше не воспринимается как единожды определенная извне разработчиками учебных планов. Индивидуальные образовательные траектории (ИОТ) постепенно стали нормой.
- 2. Интеграция исследований и преподавания.** Вместе с развитием исследований в вузах 5-100 появилась возможность настоящей интеграции исследовательских результатов и контента курсов.

«Качественный образовательный курс» все чаще интерпретируется как курс, созданный на фронтире научного знания.

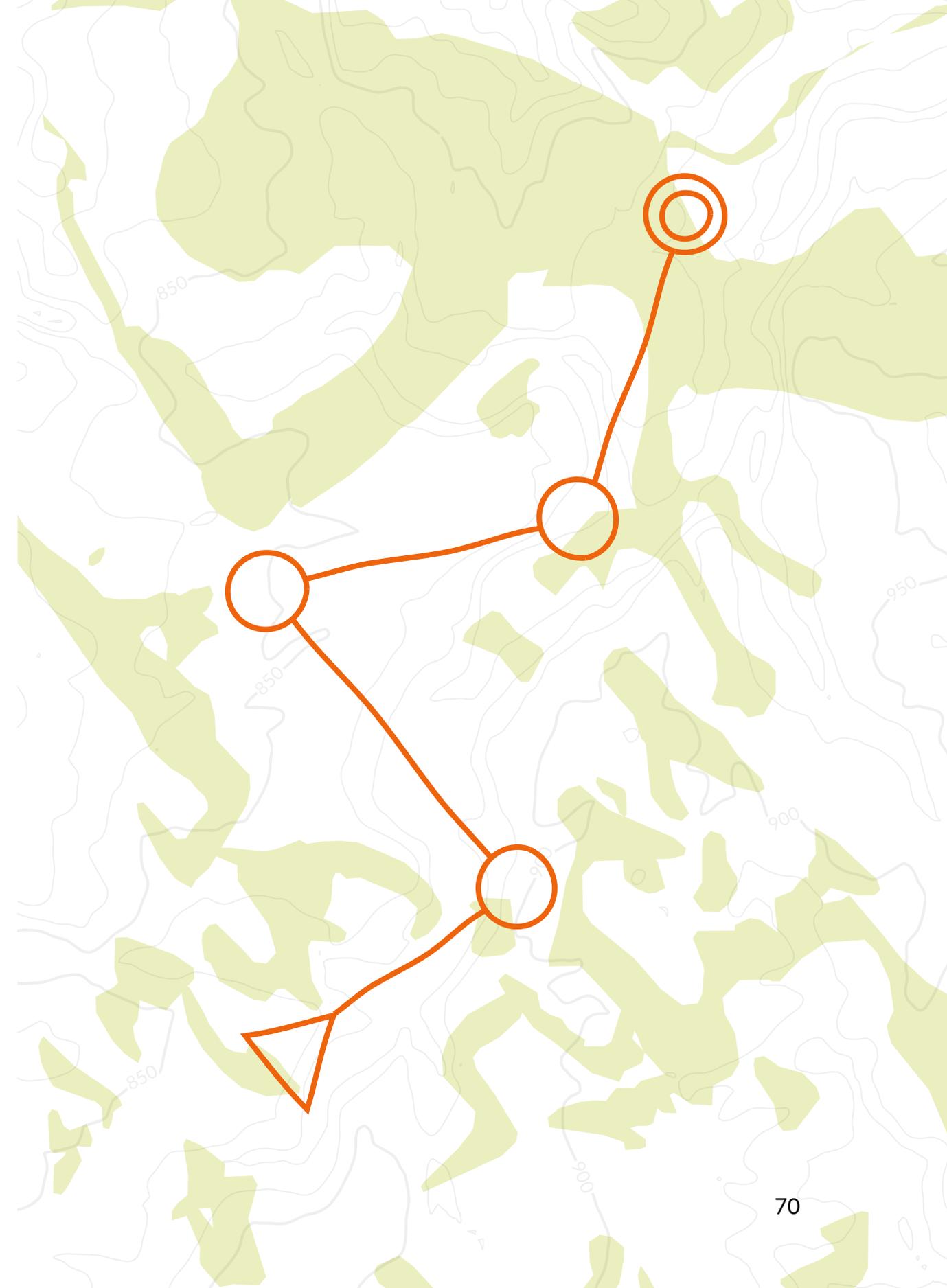
- 3. Появились новые подходы, профили, образовательные программы,** нередко с международной аккредитацией. Международная аккредитация обеспечивает узнаваемость форматов.





# Рекомендации

- 1. У каждого университета должна быть своя образовательная идентичность.** Диверсификация установок, форматов, направлений запускает межинституциональный диалог о лучших подходах и позволяет студентам и преподавателям подобрать оптимальную для себя образовательную среду.
- 2. Функционал и стандарты для образовательных уровней,** напротив, нужно определить в национальной дискуссии. При этом не исключено, что схема 2+2+2 приведет к формированию нового образовательного уровня для первой «двойки» – сродни американскому associate degree. Однако новый уровень – ни в коем случае не «профессиональное образование», а скорее «общее высшее образование».
- 3. Образовательный процесс должен постоянно подвергаться рефлексии.** Актуальны ли еще принципы, на которых он основан? Насколько точно им соответствует дизайн образовательного пространства? Обо что «спотыкается» реализация дизайна? Оценка должна производиться с помощью как качественных, так и количественных методов – от опросов стейкхолдеров до анализа больших данных. Эти задачи может выполнять специальный орган рефлексии, анализа, апробации, распространения практик – методический центр (по формату centers for teaching and learning). Команды центров разных вузов смогут коммуницировать друг с другом, обсуждая общие проблемы и решения. Методические центры также могут быть тем местом, в котором формируется пул сотрудников, профессионально занимающихся развитием образовательного пространства.





**Ольга Назайкинская**

Директор Центра трансформации образования СКОЛКОВО

## 4.5 Кадровая политика: от «собеса» к центру притяжения талантов

*В Гарварде мы задаемся вопросом: кто в мире является наиболее достойной фигурой, чтобы заполнить данную вакансию, и когда находим такую личность, пытаемся заполучить ее в свой университет. Может быть, мы не всегда правильно определяем эту кандидатуру, может быть, нам не всегда удастся привлечь желаемых персон, но цели у нас самые высокие.*

Генри Розовски.

Университет. Руководство для владельца

Есть старый анекдот про автомеханика и кардиохирурга.

**Автомеханик жалуется, что зарплата у него маленькая, а кардиохирург явно живет в достатке, хотя непонятно, в чем между ними разница – оба «движок» перебирают. На что кардиохирург заводит автомобиль, открывает капот и говорит: «Ну, вперед, перебирай».**



Этот анекдот поучителен для тех, кто обсуждает трансформацию университета так же, как трансформацию производственных линий на промышленном предприятии. Что сложного? Замените технологии и оборудование, читай – переведите все в цифру и обновите лаборатории. Не сработает. Все базовые процессы университета строятся на талантливых и высокопотенциальных людях, и развитие их не может быть сведено к технологическим и инфраструктурным решениям.

В конце 20-го – начале 21-го века в мировой университетской среде активно развивалось заимствование HR-практик из корпоративного сектора. Повальное увлечение вопросами эффективности персонала, его развития, мотивации и контроля деятельности через KPI. С одной стороны, это привело к заметным положительным сдвигам в вопросах финансовой устойчивости, повышения продуктивности и профессионализации управления в университетах, но, с другой стороны, неминуемо усилило напряжение со стороны академического сообщества.

Постепенно эта ситуация стала заметной для руководства, а затем и признана проблемной, требующей решения. Теперь, несмотря на продолжающийся приток HR-инструментария из корпоративного сектора, уровень слепого заимствования снижается, а **подходы к кадровой политике адаптируются под академическую среду.**

**Ведущие российские университеты уверенно двигаются от отсутствия представлений о кадровой политике к формированию принципов и моделей, адекватных для российской ситуации, но учитывающих мировые контексты.**

Так, наряду с выстраиванием базовых HR-процессов (рекрутмент, адаптация, мотивация, ротация и т.д.) продвинутые университеты активно вкладываются в создание образа привлекательного работодателя и входят в честную конкуренцию с ведущими представителями высокотехнологичных отраслей и некоммерческими организациями за талантливых сотрудников.



## Направления изменений

Если рассматривать практики университетов 5-100 в выборе ориентира для кадровой политики, то можно выделить три контрольных пункта, которые они прошли: «гигиена» – выстраивание базовых HR-процессов и наведение порядка; повышение эффективности и капитализация; и, наконец, концептуализация моделей кадровой политики и формирование HR-бренда.

Важно отметить, что судьба каждого из трех направлений складывается в университетах по-разному. С «гигиеной» на минимальном уровне справились почти все университеты: используя вполне понятные процедуры и лучшие практики, даже те, кто поздно начал эту работу, достаточно успешно выстроят HR-процессы в ближайшем горизонте. В то же время вопросы повышения эффективности и капитализации все еще ставят многие университеты в тупик; продолжается поиск оптимальных решений в условиях недопонимания и сопротивления коллективов. Третье же направление – концептуализация моделей и формирование HR-бренда – прерогатива университетов-лидеров. Пока только у них сошлись два фактора: осознанная необходимость такой работы и сформированные компетенции в этом направлении.



## 1. «ГИГИЕНА» – ВЫСТРАИВАНИЕ БАЗОВЫХ HR-ПРОЦЕССОВ И НАВЕДЕНИЕ ПОРЯДКА

Еще 10 лет назад у большинства университетов, за исключением редких пионеров кадровой политики, таких как ВШЭ, основной практикой в этой сфере были «кадровый учет и делопроизводство». Новые сотрудники появлялись «естественным» путем, вырастая из студентов и аспирантов. Развитием и мотивацией занимались редкие неравнодушные руководители. Отдел кадров отвечал за формальные процедуры – оформление приема, увольнения, отпусков, командировок... – и за контроль соблюдения трудового законодательства. Разумеется, такой подход не оставлял шансов не только для целенаправленной работы по привлечению и развитию талантов, но и для удержания и мотивации действующих сотрудников.

**Первым шагом к формированию кадровой политики стало выстраивание базовых HR-процессов.**

Среди наиболее специфических для университетской среды можно выделить следующие решения:

- Введение эффективного контракта: переход от стандартной «окладно-премиальной» схемы, где премия воспринималась как должное, к системе мотивации, при которой фиксируются целевые показатели эффективности сотрудника и условия оплаты при их достижении.
- Снижение среднего возраста сотрудников: целенаправленная работа по омолаживанию коллектива не только за счет вчерашних выпускников, но и за счет возвращения в стены университетов когорты 30–45-летних, считающихся представителями самого продуктивного возраста для образовательной, научной и разработческой деятельности.
- Переход от фиктивных выборов к реальным, и отбор на должности по достижениям и потенциалу, а не «за былые заслуги».
- Переход от формального повышения квалификации (в стенах своего вуза) к реальному: в центрах экспертизы, в лидирующих университетах, у индустриальных партнеров. Благодаря обязательному регулярному повышению квалификации ППС на предприятиях индустриальных партнеров, МИФИ удалось увеличить число НИОКР, выполняемых университетом, и модифицировать образовательные программы под актуальные запросы отраслей и ключевых партнеров.
- Введение должности директора/проректора по персоналу, тем самым повышение статуса кадровых вопросов и укрепление их связи с базовыми процессами.
- Создание благоприятных условий труда: решение жилищных вопросов (предоставление служебного жилья, возмещение аренды и расходов на переезд), финансовая мотивация, современное оборудование рабочих мест и т.д.



На первый взгляд, эти пункты кажутся ключевыми аспектами кадровой политики, и их отнесение к категории «гигиены» может вызвать недоумение, сформировать ощущение пренебрежительности.

Как раз наоборот.

**Эти решения – базовые, то есть обеспечивающие жизнеспособность организации в кадровом смысле. Только при условии их наличия можно запускать следующие слои работы: повышение эффективности, капитализацию и дальнейшее выстраивание кадровой политики.**

Если такие решения не приняты – не на что будет опереться в реализации следующих слоев, и даже самые лучшие идеи по кадровому развитию будут проваливаться и проседать, как в топи. Но в то же время «гигиена» не должна замыкать на себе или вовсе подменять собой всю кадровую политику, иначе организация так и останется на минимально приличном базовом уровне.

## **2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАПИТАЛИЗАЦИЯ: ОПТИМИЗАЦИЯ + ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ИЗВНЕ + РАЗВИТИЕ**

Следующей ступенью развития кадровой политики стал переход от выстраивания элементарной базы и наведения порядка к качественным изменениям.

Образно этот переход можно зафиксировать в смене постановки задач: уже не «просто должно быть», но «должно работать лучше». Самые популярные практики в этом направлении можно зафиксировать следующим списком:

- Активный поиск сотрудников вне университета: создание рекрутинговых служб и привлечение к поиску и подбору персонала агентств; поиск сотрудников (российских граждан и соотечественников) с опытом работы в ведущих российских и зарубежных университетах, исследовательских центрах; внешний конкурсный отбор на управленческие должности (в том числе не из университетской среды).
- Переход от «стандартного» эффективного контракта к индивидуальным условиям для каждого сотрудника (с определенного уровня), дифференцированным KPI и комбинации финансовой и нефинансовой мотивации.
- Долгосрочное и целевое вложение в развитие: международные стажировки, целевое обучение на магистерских, PhD и Executive программах.
- Создание кадровых резервов и коммуникационных площадок для молодых сотрудников по типам деятельности (отдельно для преподавателей, исследователей, администраторов).
- Обучение проектным компетенциям не только АУП, но и ППС (НПР) как обеспечение перехода на проектный режим работы.
- Сокращение административного персонала в пользу введения цифровых сервисов.



### 3. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ФОРМИРОВАНИЕ HR-БРЕНДА

Третьей, и на сегодняшний день высшей, ступенью развития кадровой политики в университетах стало их позиционирование как признанных центров притяжения талантов. Основными характеристиками свершившегося перехода на данный уровень являются:

- наличие сформулированной в соответствии со стратегией и целевой моделью университета кадровой политики;
- идеологическое отсутствие «географических» рамок при рассмотрении потенциального рынка кадровых ресурсов (образно, не две зоны поиска: «в России» и «за рубежом», а одна – «весь мир»);
- выход в экспертную позицию по вопросам кадровой политики: формулирование и распространение концепций, моделей, лучших практик.

Среди интересных примеров решений на данном этапе развития университета можно выделить:

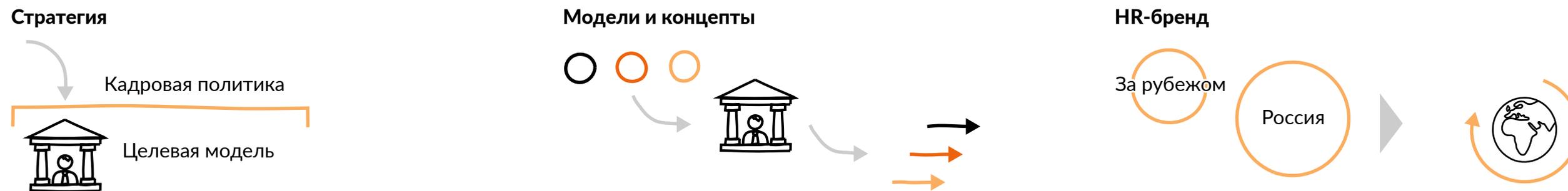
- Переход от кадровых резервов к индивидуальной работе с HiPo – талантливыми сотрудниками, обладающими высоким потенциалом; особое значение здесь имеет подбор уникальных решений для определения требований к HiPo отдельно для преподавательской, исследовательской, разработческой и административной работы, а также дифференциация инструментов работы с ними.

- Вовлечение сотрудников разного уровня и типов деятельности в обсуждение и разработку стратегических положений и проектов, создание общих («горизонтальных») коммуникационных площадок.
- Открытый международный конкурс профессуры, исследователей и постдоков, активная работа на международных «ярмарках». Школа перспективных исследований SAS ТюмГУ с 2016 года проводит ежегодный международный конкурс на замещение позиций НПР, включающий в себя размещение вакансий на международных площадках, отбор кандидатов из сотен заявителей, и Проектно-аналитическую сессию по дизайну междисциплинарных исследовательских проектов.
- Создание регулярных коммуникативно-рефлексивных площадок как места поиска и осмысления трансформационных вопросов развития кадровой политики.
- Консультирование других вузов по вопросам выстраивания кадровой политики. В настоящее время успешные практики кадровой политики ВШЭ широко используются российскими университетами.

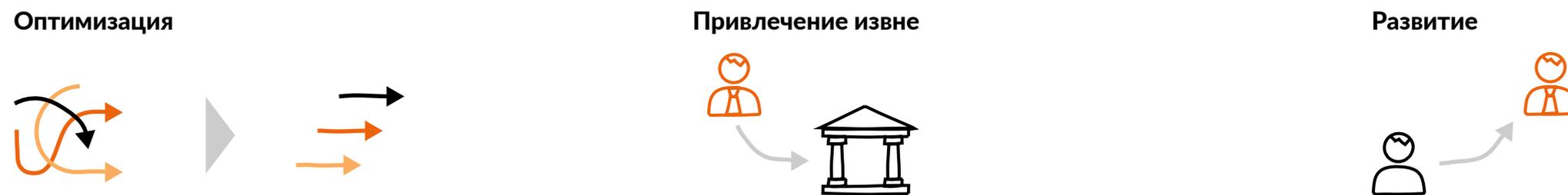


Направления изменений в кадровой политике

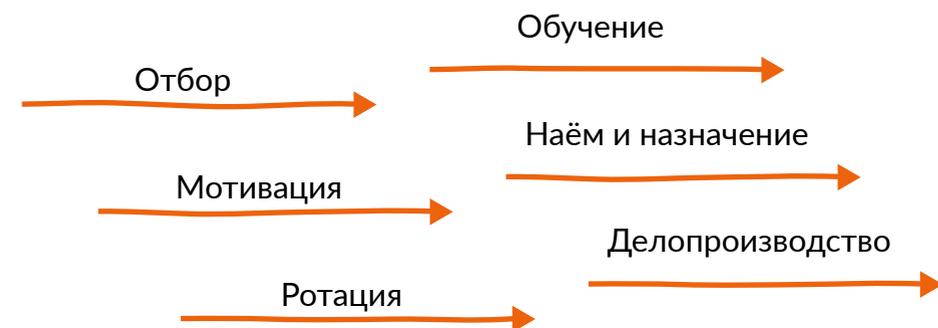
### КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ



### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАПИТАЛИЗАЦИЯ



### ВЫСТРАИВАНИЕ БАЗОВЫХ HR-ПРОЦЕССОВ





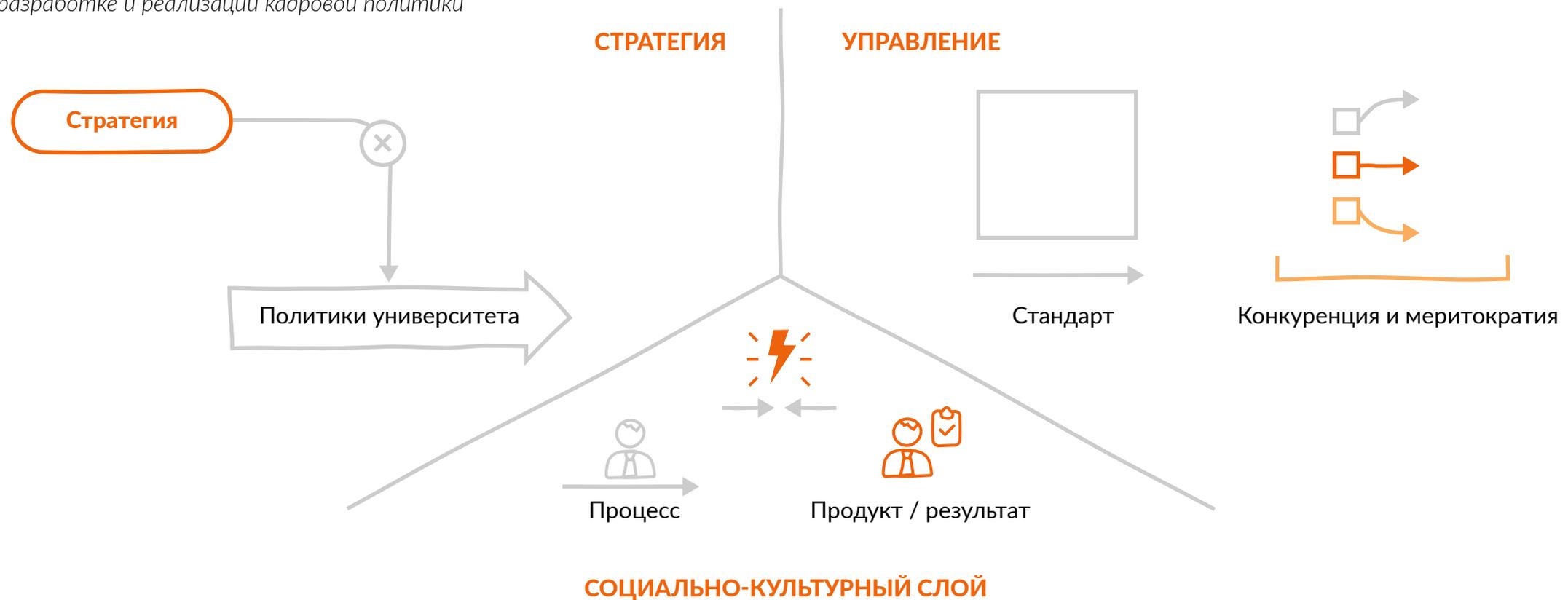
# Проблемы

Ключевыми проблемами в разработке и реализации кадровой политики для университетов стали:

1. **В стратегическом слое:** несогласованность элементов кадровой политики с целями и стратегическими ориентирами университета в целом.
2. **В управленческом слое:** отсутствие гибкости в принятии решений, воспроизводство единого стандартизованного подхода ко всем типам сотрудников, без учета принципов конкуренции и меритократии.

3. **В социально-культурном слое:** конфликт «старого уклада», ориентированного на процесс, и «нового уклада», ориентированного на результат. Это породило социальные конфликты в коллективе, замедление достижения результатов, а также неприятие «новых» людей и их деятельности (сотрудников, пришедших извне, иностранцев, молодых сотрудников).

Проблемы в разработке и реализации кадровой политики





# Результаты

Пристальное внимание к кадровым вопросам и переосмысление значимости кадровой политики в деятельности университетов позволило добиться многих результатов, но хотелось бы особенно подчеркнуть три наиболее значимых в долгосрочной перспективе:

1. Университеты 5-100 стали **привлекательным местом работы для высокопотенциальных и талантливых людей.**

Лучшие кандидаты теперь совершенно серьезно выбирают между университетом, корпорацией и научным центром, а не идут на работу в вуз «по остаточному принципу» или «пересидеть».

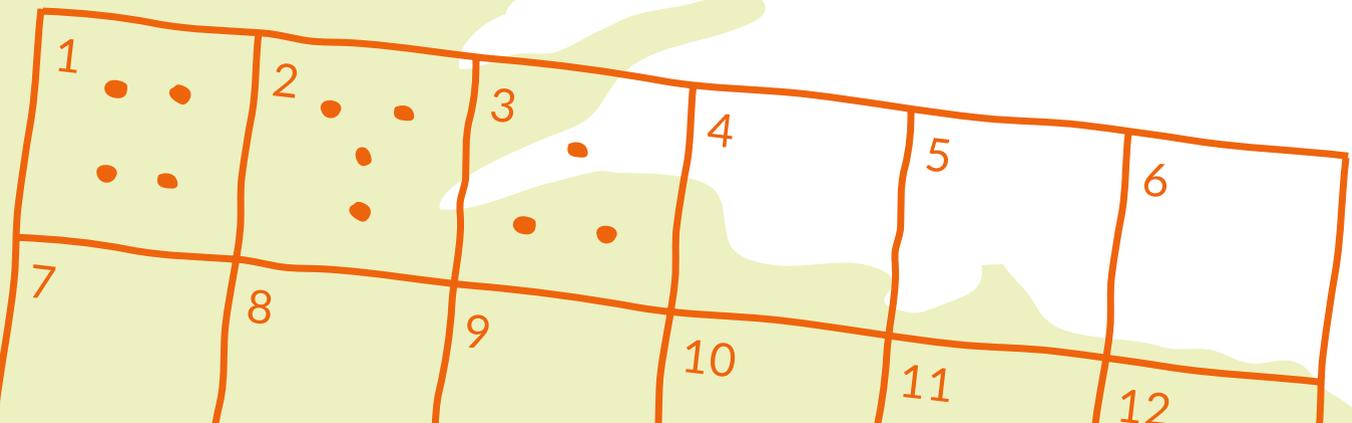
Это подтверждается и реальным конкурсом на вакансии, и притоком сотрудников с опытом работы в реальном секторе, и существенно возросшим количеством представителей университетов, побеждающих в федеральных и международных конкурсах управленческого и профессионального мастерства.

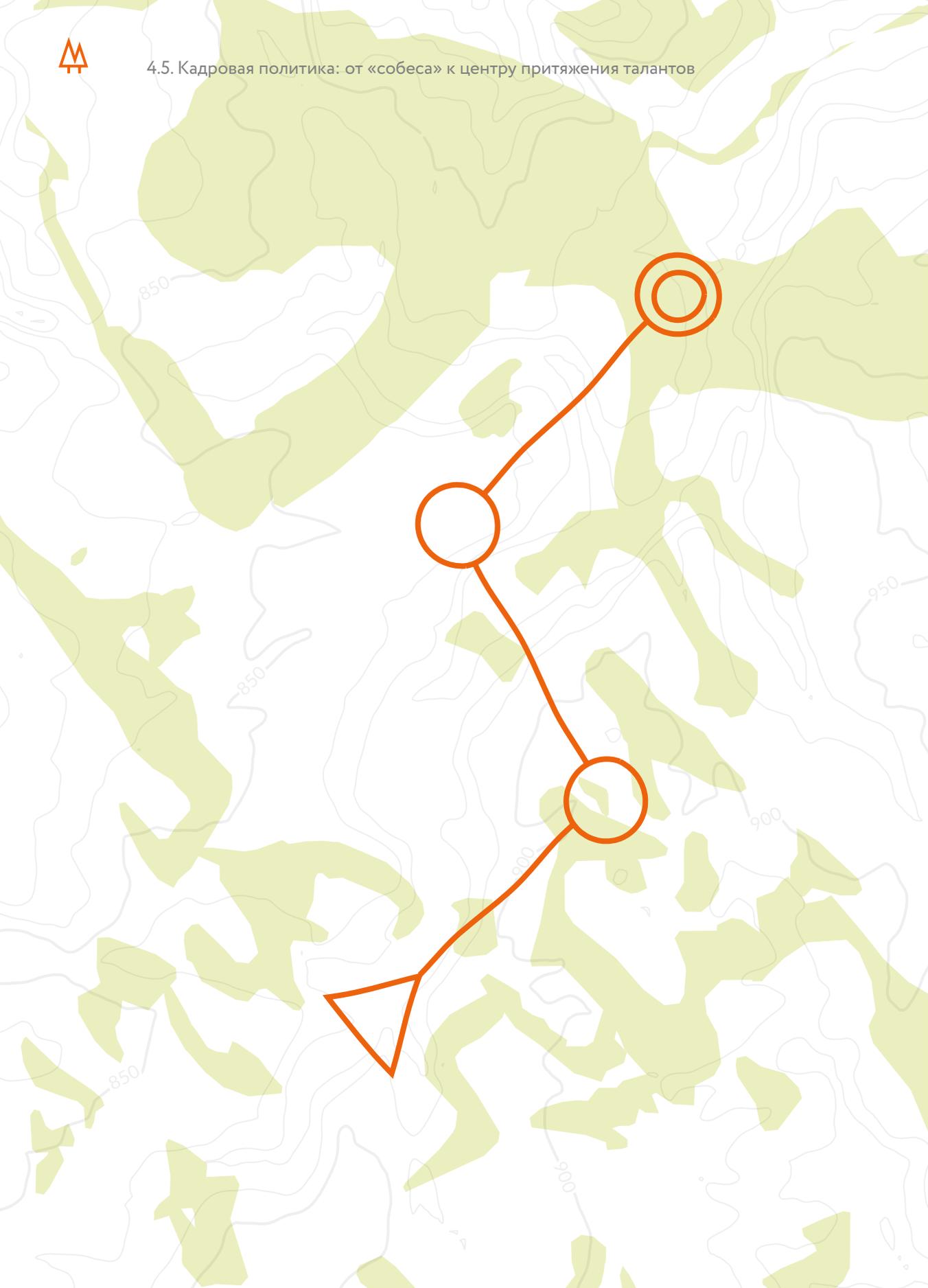
2. Университеты в большей степени стали ориентированы на открытый рынок труда.

**Тотальный имбридинг начал сдавать свои позиции.**

Разумеется, не во всех университетах одинаково масштабно разворачивается кампания активного хедхантинга: ситуации варьируется от аккуратного и точечного подбора людей «с рынка» до приема целых коллективов (лабораторий, центров). Но в целом тренд на открытость – это уже большое достижение.

3. Активно используется заимствование HR-практик из корпоративного сектора и у развитых НКО, но при этом наметился тренд **концептуализации университетских кадровых подходов** и распространения этого знания вовне. Лидирующие университеты становятся центрами экспертизы и лучших практик по кадровой политике, что позволяет им быть равновесными участниками в диалоге с представителями и корпоративного сектора, и международного академического сообщества. Это еще один шаг к позиционированию университетов как высокоинтеллектуальных партнеров, с которыми «можно иметь дело».





## Рекомендации

1. Несмотря на то, что указанные выше 3 направления отражают ступени некоторой эволюции представлений о кадровой политике, они не обязательно реализуются строго последовательно. Тем не менее необходимо помнить, что **резкий переход к другим уровням без продолжения систематического наведения порядка в «гигиене» чреват провалами в будущем.**

2. **Смена стратегической рамки, и как следствие – рамки кадровой политики, с национальной на глобальную выводит продвинутые университеты полноценными игроками на открытый международный рынок труда (академического и управленческого).**

Это открывает необозримые возможности, но и накладывает существенные обязательства на университеты – требования к ним как к центрам привлечения талантов будут нарастать с ростом конкуренции. Для таких университетов особенно важным должно стать третье направление, а именно концептуализация моделей кадровой политики и выстраивание HR-бренда, с распространением своих подходов и практик вовне.



**Виктория Алеева**

Старший аналитик Центра трансформации образования СКОЛКОВО

## 4.6 Университетский кампус: стирание границ

*Любые границы условны. И созданы, чтобы их переступить.*

Дэвид Митчелл. Облачный атлас

Глобализация, экономика знаний, обучение на протяжении всей жизни (Life Long Learning) – вот только малая часть того, что влияет сегодня на систему высшего образования, делая состав ее участников все более сложным и гетерогенным.

**Разнообразие участников университетского сообщества задает требования к пространству кампуса.**

Понятие «кампус» часто используется для обозначения пространства, где локализуется университетская деятельность. В последнее время это понятие все чаще относится и к виртуальному кампусу, и к городскому кафе, где любят сидеть студенты. Современный кампус – это система физических



и виртуальных пространств, поддерживающая и развивающая базовые процессы университета: исследования и образование.

### ТРЕНДЫ НА МИРОВОМ УРОВНЕ:

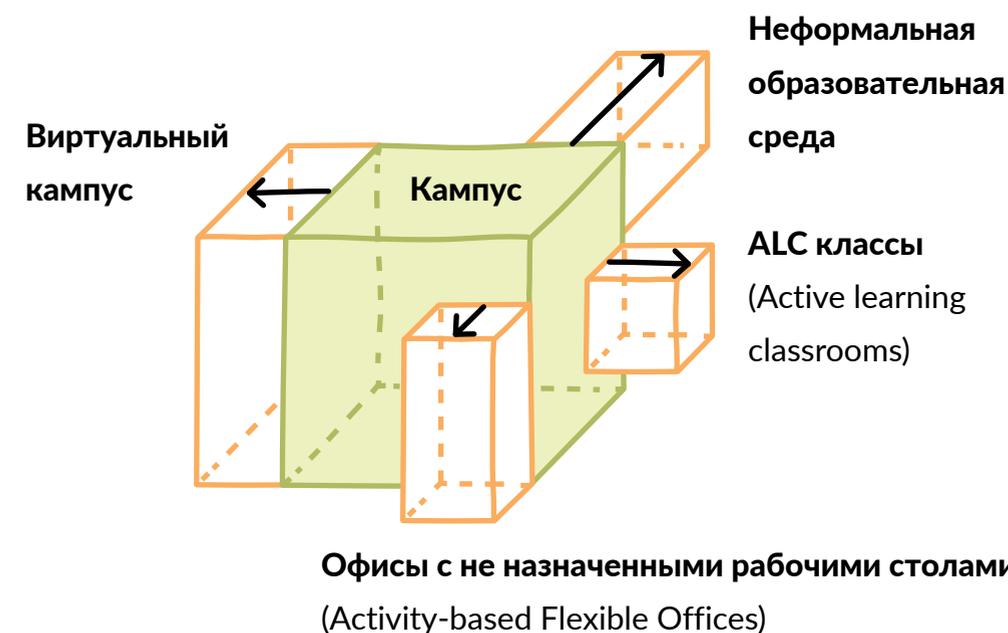
#### 1. Переосмысление университетского кампуса как гибридной среды.

Под гибридной средой понимается совокупность физических и виртуальных пространств. Эти пространства взаимодействуют между собой и поддерживают регулярно обновляющиеся потребности участников среды: студентов, преподавателей, исследователей, разработчиков, партнеров и так далее. Появление концепта отчасти обусловлено тем, что цифровизация спровоцировала взрывной рост и усложнение виртуального пространства. Практика, в свою очередь, показала, что виртуальные среды не работают в полной мере без взаимодействия с физическими.

Первая серьезная концептуализация гибридной среды университетского кампуса произошла в книге «Гибридные пространства университетов»<sup>1</sup>, которая была написана за пять дней экспертной сессии в самом начале пандемии COVID-19. Чтобы рассмотреть вопрос развития кампуса целостно и выработать новое понимание, были приглашены эксперты с разным бэкграундом: от социальных наук и урбанистики до архитектуры и ландшафтного дизайна. Получившаяся конструкция – на схеме.

1. Ninnemann, K.; Liedtke, B.; den Heijer, A.; Gothe, K.; Loidl-Reisch, C.; Nenonen, S.; Nestler, J.; Tieva, Å.; Wallenborg, Ch. Hybrid environments for universities. A shared commitment to campus innovation and sustainability. Münster, New York: Waxmann. 2020. 116 p.

Параллельные и дополнительные пространства кампуса



Для гибридной учебной среды требуется не больше места, а пространство нового качества.

- #### 2. Расширенное понимание университетского кампуса.
- Городские пространства также являются учебными и рабочими пространствами для университета. Такой подход создает новые возможности для сотрудничества города и университета: университеты открывают себя для города, а **город становится продолжением образовательного пространства университета**. Как следствие, университеты приобретают новую роль в городской экосистеме, меняют социальную ткань и экономику города.



**3. Подлинное устойчивое развитие** (экологическое, социальное, экономическое) стало необходимостью для университетов. Понятие устойчивости, само по себе не новое, приобрело особую популярность после презентации Генассамблеей ООН «Целей в области устойчивого развития» ([Sustainable Development Goals](#)) в 2015 году. Как это часто бывает, популярность может разрушать содержание – по сей день мы видим множество мер, которые больше работают на PR организаций, а не на глобальную устойчивость как таковую. Но мировая ситуация обостряется с каждым годом, что подталкивает университеты в первых рядах учиться делать больше с меньшими затратами и тем самым переосмыслять себя в роли проводника в новый устойчивый мир.

**4. Холистический (целостный) подход**<sup>1</sup> к управлению кампусом, который включает четыре аспекта:

- базовая деятельность университета,
- университетское и городское сообщество,
- финансы,
- пространство.

Такой подход позволяет избежать принятия неоптимальных решений, когда в процессе преодоления одной проблемы создается другая.

---

1. Den Heijer, A.C. Conceptual framework // Managing the university campus. Information to support real estate decisions. Dissertation. Delft: Eburon Academic Publishers. 2011. p. 108.

В Западной Европе интерес к пространствам университетов значительно вырос в начале 2000-х, в то время как в России переосмысление пространства кампуса только началось. Среди наиболее заметных проблем российской ситуации – **кампусам сложно привлечь частное финансирование** из-за низкой возвратности инвестиций<sup>2</sup>; университеты не могут предложить качественное и комфортное жилье для студентов и НПП в нужных объемах, что косвенно ведет к **оттоку интеллекта и снижает привлекательность**.

На государственном уровне, совместно с регионами и частными партнерами, запущена **работа по проектированию кампусов**<sup>3</sup>, отвечающих мировым стандартам. Планируется, что функционал российского кампуса будет расширен за счет объектов торговли и услуг, спортивной инфраструктуры и других пространств, которые будут доступны не только для студентов и сотрудников университета, но и для локального сообщества.

---

2. Strelka KB. Межвузовский кампус // Январь 2021. URL: <http://campus.strelka-kb.com/6/>

3. Министерство науки и высшего образования РФ. О критериях отбора проектов по созданию современных университетских кампусов мирового уровня // Июнь 2021. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT\\_ID=36170](https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=36170)



Управление кампусом<sup>1</sup>



1. Схема базируется на работе ведущего эксперта в области управления кампусами Александры ден Хейер.



# Направления изменений

## 1. КАМПУС И РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Российский университет, который функционирует по инерции, обычно имеет набор «стандартных» корпусов: длинные пустые коридоры, лекционные залы, не предназначенные для новых подходов (например, для смешанного обучения), стандартные аудитории школьного типа.

Некоторые из университетов 5-100, которым достался в наследство такой кампус, начали его перепроектирование в логике **«деятельность задает требования к пространству»**. Так, изменения в кадровой политике НИЯУ МИФИ потребовали пересмотра организации пространства кафедр. Были созданы специализированные рабочие места, которые не привязаны к конкретному сотруднику (Activity-based Flexible Offices, A-FOs), а используются совместителями и приезжими преподавателями. В ТюмГУ с внедрением новых образовательных моделей возникли студенческий коворкинг, пространства для работы в командах, плоские классы для организации проектной работы.

Ограниченные площади заставляют переосмыслить имеющиеся пространства в соответствии с меняющимися процессами и, как следствие, модифицировать или расширять их использование, вместо того чтобы просто требовать больше места.



## Новые функции библиотеки

Многие университеты 5-100 начали перепроектировать пространство библиотек. Функция хранилища книг, которая казалась бессменной, постепенно уступает место новым видам деятельности:

- **Организация пространства для разных видов деятельности.**

1. Сейчас больше внимания уделяется самостоятельной и групповой работе, поэтому пространство библиотеки должно предполагать возможность такого взаимодействия. Так, например, в библиотеке ТГУ имеется исследовательский зал с помещениями для групповой и индивидуальной работы и круглосуточный информационный центр.

2. Библиотеки все чаще используются как пространство для публичных мероприятий (презентации книг, семинары, языковые клубы, форумы и т.д.) с привлечением локального сообщества.
3. Современные библиотеки организуют пространства, которые предназначены **не только для работы, но и для отдыха**. В них могут располагаться стеллажи со свежими газетами на разных языках, удобные диваны, где можно поговорить с профессором или познакомиться с другими студентами.

- **Навигация в информационном поле.**

Разобраться в том массиве информации, доступ к которому мы имеем, сложно. Библиотека может предоставлять сервисы поддержки студентов,

*Взаимодействие пространств*





преподавателей и исследователей, помогая выстраивать алгоритмы поиска информации по персональным запросам. Например, библиотеки могут проводить воркшопы по использованию научных баз данных или быть соорганизатором школ по библиометрии (работа со статистическими методами для анализа книг, статей и других публикаций).

**Библиотека – это полноценный элемент университетской среды, а не интеллектуальный форпост для выдачи книг и чтения в тишине.**

## 2. УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ЖИЛЬЕ

Университетское жилье – это ресурсозатратный и сложный инфраструктурный проект. Ситуация непростая во многих странах: дефицит мест и личного пространства резидентов, неудобное расположение. Невозможно закрыть все потребности разом, но при проектировании пространства можно заимствовать эффективные практики:

- **Размещение студентов в формате коливинга.** Коливинг – сравнительно новое явление в России. Первопроходцем на развивающемся рынке стала ВШЭ. Формат предполагает совместное проживание студентов (возможно, даже из разных университетов) в одной квартире, которая обслуживается коммерческой компанией. Коливинг облегчает процесс подбора жилья для студентов и гарантирует безопасное заключение договора аренды.

- **Комнаты разного типа и уровня для разных резидентов:** студентов, приглашенных профессоров и других гостей университета.
- **Социологические исследования потребностей резидентов** (опросы, фокус-группы, анализ «цифровых следов»). В процессе пространственных изменений в университетском кампусе важно использовать методы учета мнений участников процесса, чтобы найти оптимальные решения для всего университетского сообщества.

Следующий уровень проектирования – это использование жилья для формирования или развития неформального образовательного пространства. Расселение может быть целенаправленным (например, совместное проживание студентов разных специальностей для развития междисциплинарности); на территории общежития или студенческого коливинга может находиться временная резиденция для представителей культуры и так далее.

## 3. УНИВЕРСИТЕТ ДЛЯ ГОРОДА, ГОРОД ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Университет и город связывает многое, но есть одна важная цель, достичь которую поодиночке почти невозможно, – привлечение талантов (студентов и высококвалифицированных профессионалов) и обеспечение циркуляции интеллекта.

**Простого присутствия университета в городе недостаточно** – решающее значение имеет создание вдохновляющей и привлекательной интеллектуальной среды.

Можно выделить три типа кампуса по отношению к городу<sup>1</sup>:

1. **Закрытый кампус:** у города и кампуса нет ничего общего. Кампус функционально не зависит от города, вся университетская жизнь происходит «за забором» университета.
2. **Переходный кампус:** у города и кампуса возникают общие зоны, но границы между ними остаются достаточно четкими. Это ситуация большинства вузов 5-100.
3. **Интегрированный кампус:** кампус функционально зависит от города и включает в себя те области, которые являются частью городского пространства (например, парки, кафе, спортивные клубы). Так, Покровка в Москве функционирует как студенческий кластер. Кампус также открывает свои функциональные пространства для партнеров: университетские кафе становятся местом обсуждения бизнес-проектов; лаборатории открываются для общих исследований (в рамках, например, Community-based participatory research, или CBPR, – подхода к исследованиям, предполагающего включенность локальных сообществ); открываются точки краткосрочных продаж, так называемые поп-ап магазины (pop-up stores), и так далее. Во многих случаях границы между кампусом и городом размываются.

Функциональная связь между городом и университетом важна для создания интеллектуально привлекательной среды. Важно, чтобы этот симбиоз

1. based on Den Heijer, A.C. Introduction, research questions and methodology // Managing the university campus. Information to support real estate decisions. Dissertation. Delft: Eburon Academic Publishers. 2011. p. 53

работал одновременно в разных направлениях: **академическая функция, жилье, торговля и досуг, бизнес.**

Типы кампусов



#### 4. ОТКРЫТЫЙ КАМПУС ДЛЯ ВСЕХ

В стенах университета молодые люди учатся брать ответственность за свою жизнь, и университет в свою очередь должен стать для них примером – не игнорировать сложные вопросы, а выстраивать четкую и прозрачную политику по отношению к ним.



## 24/7

Для многих студентов кампус создает, пользуясь выражением Александры ден Хейер, «дисциплину пространства» – особые условия для концентрированной интеллектуальной работы. В ряде случаев создать такие условия дома у студента невозможно: непростая ситуация в семье, шумный сосед в общежитии, а иногда просто потому, что в напряженное время (например, во время сессии) проще работать в общественном месте с другими студентами. Кроме того, именно в кампусе логичнее всего встретиться вечером участникам студенческого клуба или однокурсникам, работающим над общим учебным проектом.

Однако кампусы российских университетов – место временного пребывания. В вечернее и ночное время оно превращается в «оливку» (в спортивном ориентировании – участок местности, запрещенный для прохождения). Современный кампус должен быть пространством продуктивной работы 24/7. У зарубежных университетов есть следующая практика: частично открытый кампус в ночное время на протяжении учебного года (обычно открытыми оставляют учебные корпуса) и полностью «живой» кампус во время сессии.

### Доступность образования

Это не только возможность получить качественное образование, но и возможность до него добраться. В прямом смысле. Так стоит вопрос для людей с ограниченными возможностями здоровья. В западных университетах существуют отдельные службы, которые занимаются широким кругом вопросов, начиная с подбора жилья, соответствующего требованиям студентов, и заканчивая организацией мер

по созданию дружественной среды для людей с ограниченными возможностями здоровья. Например, день открытых дверей университета, программа которого предусматривает участие разных абитуриентов. Российские университеты начали делать шаги в направлении инклюзивного кампуса, например, ЮУрГУ инвестировал в создание безбарьерной среды.

### Интернационализация среды<sup>1</sup>

Термин «интернационализация дома» (Internationalization at Home) был впервые введен в 2001 году. Под ним понимается целенаправленная интеграция международных и межкультурных аспектов в формальное и неформальное образовательное пространство для всех учащихся в рамках внутренней образовательной среды.

Интернационализация дома – неизбежный путь для российских университетов и настоящий вызов для кампуса. **За стратегией привлечения иностранных студентов и преподавателей с международного академического рынка следует необходимость обеспечения комфортной и безопасной среды для них.** Это предполагает и билингвальность (включая сервисы, такие как столовая), и осознанное конструирование мультикультурной среды, принимающей различия в нормах, традициях и привычках. Одновременно интернационализированный кампус означает также кампус со своей неповторимой культурой. Другими словами, в одной локации сходятся различные национальные и академические культуры, а также отдельная культура университета.

---

1. Beelen J., Jones E. Redefining Internationalization at Home. Springer, Cham 2015. 898 p.



## 5. «ЗЕЛЕНый КАМПУС»

Новые поколения студентов стали требовательнее относиться к университетам и их политике использования ресурсов. Рейтинги зеленых университетов привлекают все больше внимания с каждым годом. Некоторые из них – [GreenMetric](#), [Impact rankings: responsible consumption and production](#) Times Higher Education.

По данным<sup>1</sup> People & Planet<sup>2</sup>, около 80% углеродного следа университета связано с поведением сотрудников и студентов, а именно с тем, как они используют энергию, передвигаются, что они потребляют и т.д.

**Формирование этичного поведения и соответствующих ценностей всего университетского сообщества становится ответственностью университета.**

При выстраивании экологической политики недостаточно просто соблюдать экологическое законодательство, важна проактивная позиция университета, а также конкретность и прозрачность намерений:

1. Bridgestock L. Green Universities // QS. Top universities. 17.04.2021. URL: <https://www.topuniversities.com/student-info/choosing-university/green-universities>

2. People & Planet – крупнейшая в Великобритании студенческая сеть, проводящая кампании по сокращению масштабов нищеты в мире, защите прав человека и сохранению окружающей среды. Была основана в 1969 году студентами Оксфордского университета.

- **Экологический мониторинг.** Только путем анализа и регулярного мониторинга различных воздействий на окружающую среду университет может формулировать цели, выставлять приоритеты, отслеживать положительную динамику и выявлять недостатки в работе. Так, например, РУДН регулярно проводит мониторинг своего кампуса, а именно отбор и химический анализ проб и аппаратное измерение уровня шума в выбранных мониторинговых точках на территории кампуса, расчетные методики выбросов и рассеивания загрязняющих веществ от автотранспорта; статистический анализ данных мониторинга, составление карт загрязнений.
- **Устойчивый дизайн.** Новые здания кампуса возможно проектировать так, чтобы на их обеспечение уходило меньше ресурсов. Например, в летнее время здание может сохранять естественную прохладу и свет, тем самым экономить энергию, используемую для кондиционирования воздуха и освещения.
- **Образование в интересах устойчивого развития**, которое выходит за пределы просветительских курсов по отдельному сбору мусора. Оно подразумевает формирование у студентов позиции относительно широкого круга вопросов. Например, проблемы социальной справедливости, этики и благополучия в контексте их соотношения с экологическими и экономическими факторами. Здесь срабатывает принцип самосбывающегося пророчества: чем больше акцент на устойчивое развитие в образовательном процессе, тем компетентнее студенты требуют устойчивости от самих университетов.



# Проблемы

## 1. Неосвоенность имеющегося пространства.

В российских университетских кампусах мало мест, где можно комфортно работать и при этом ощущать себя частью интеллектуальной среды.

Руководство многих вузов делает ставку либо на косметический ремонт обветшалых зданий, либо, если позволяют финансовые ресурсы, на строительство новых корпусов в старой логике, в которых сохраняется низкий уровень функциональности и практичности.

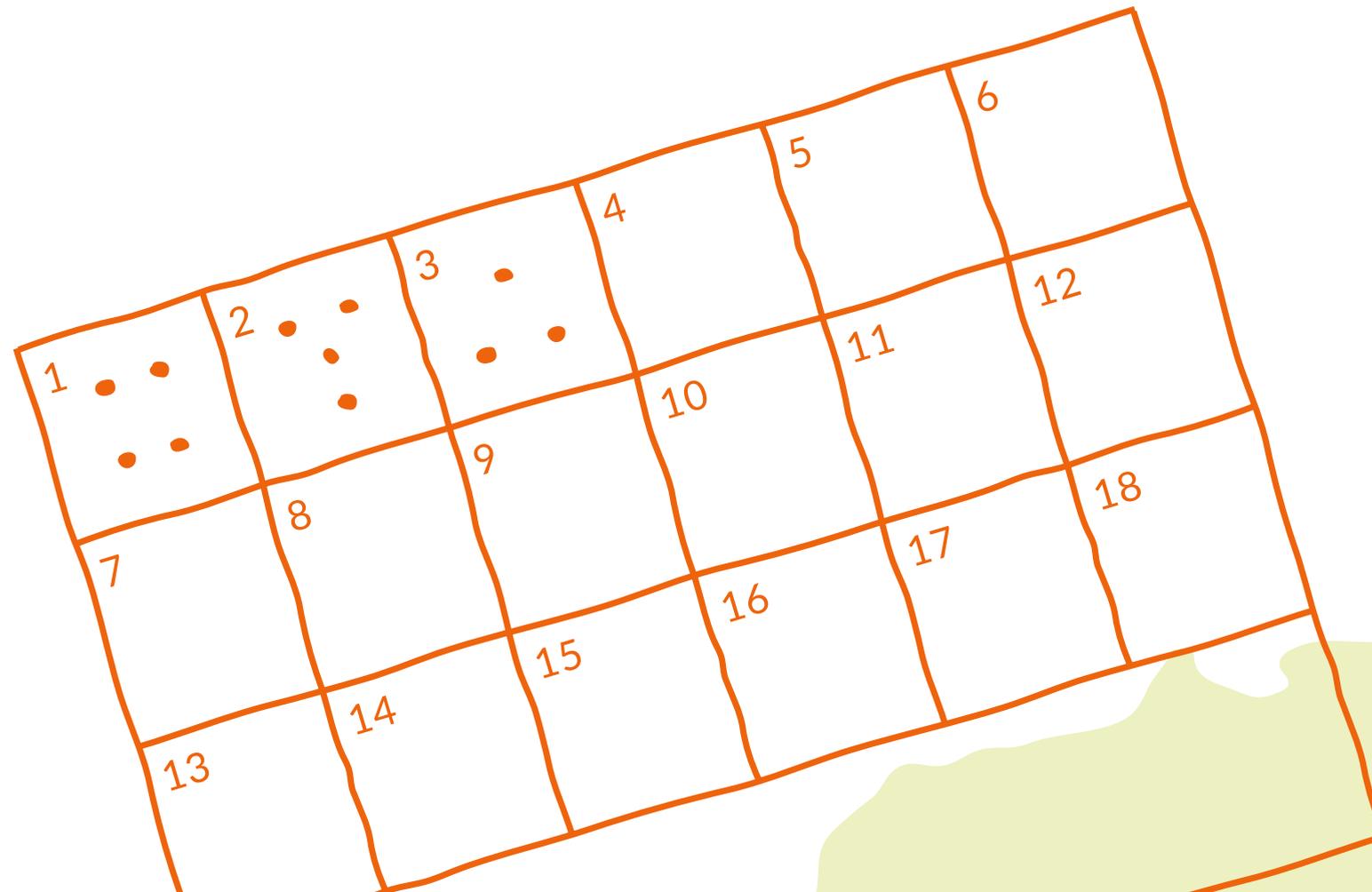
**2. Погоня за расширением.** Российские университеты часто сводят все кампусные проблемы к отсутствию денег и нехватке места. Так же, как и в других процессах, большинство российских вузов предпочитает экстенсивное развитие интенсивному, делая ставку не на трансформацию среды, а на приращение квадратных метров. При этом часто новые проекты кампуса строятся в логике соответствия западным трендам и решениям в топовых российских вузах, а не своей целевой модели.

**3. Смещенный фокус внимания.** Эту проблему российские вузы разделяют с зарубежными: первичные вложения идут на разработку экстерьера здания, а не внутреннего пространства. Строительство воспринимается как репутационный проект.



# Результаты

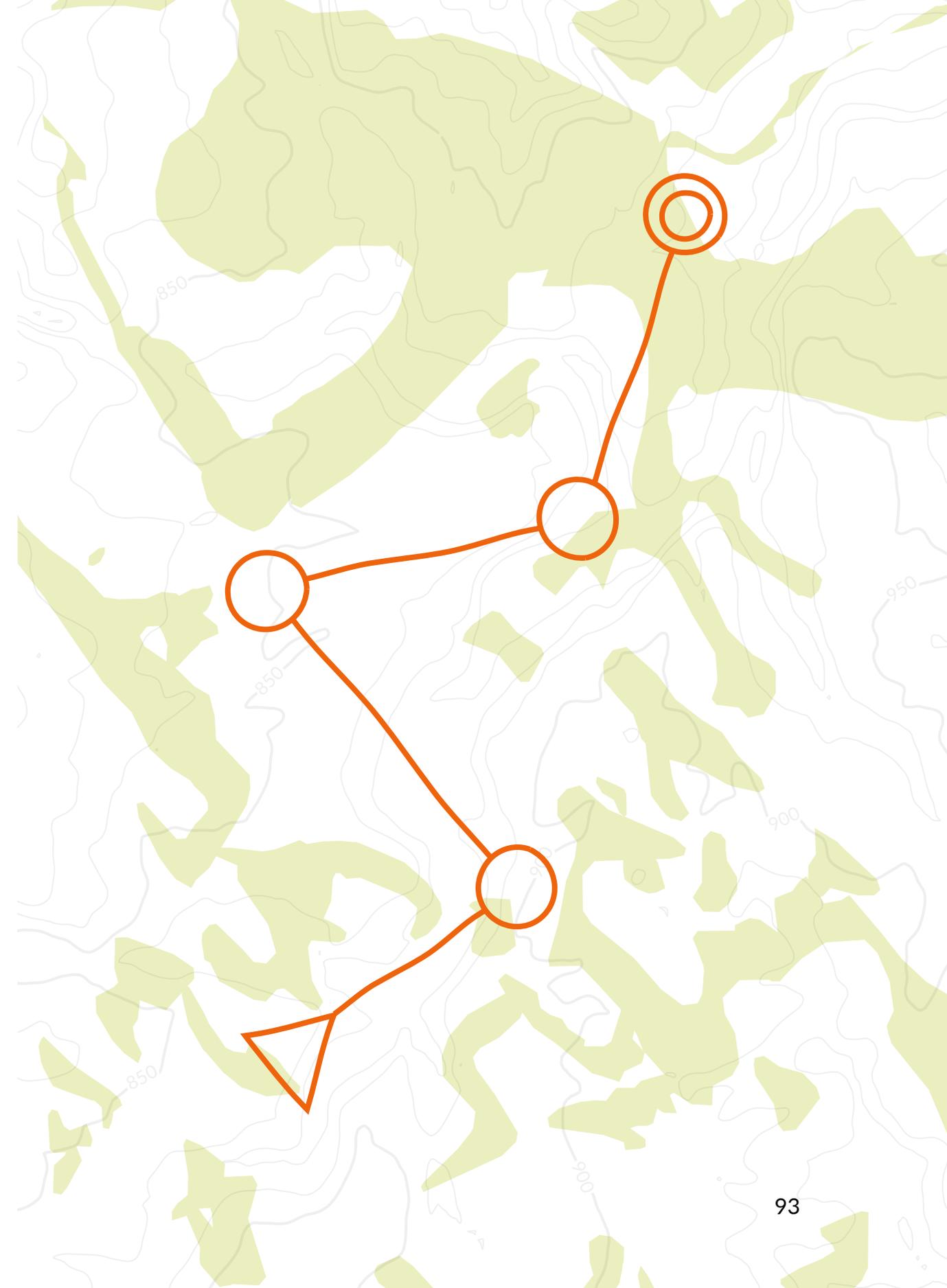
1. Кампус начинает восприниматься как **общая ответственность всего университетского сообщества**. К перепроектированию пространств начали, пусть точно, привлекать студентов и сотрудников.
2. Университеты **инвестируют в развитие общественных пространств кампуса**, создавая зоны для неформального образовательного процесса.
3. Университеты 5-100 начали открывать свои кампусы для локального сообщества, стало возникать **больше точек взаимодействия университета и города**.





## Рекомендации

1. Кампус – это неотъемлемая часть академической среды. Необходимо **выстраивать политику управления кампусом** наравне со всеми политиками университета. Во-первых, кампусная политика должна ориентироваться не только на пространственные и финансовые ресурсы университета, но и на целевую модель университета, интересы университетского и городского сообществ. Во-вторых, кампус может и должен быть драйвером развития, и не только соответствовать целевой модели университета, но и отчасти задавать ее.
2. **Идентичность университета должна быть отражена в пространстве кампуса.** Кампус должен отражать не только прошлое университета, но и создавать возможности для будущего развития. Кампус – место как поддержки университетских традиций, создающее привычную и «вечную» среду для интеллектуальной работы, так и место апробации новых технологических, этических, эстетических и других норм.
3. Проектируемые пространства кампуса должны быть **многофункциональными.** Это позволит эффективнее управлять загруженностью пространств, а также сделает кампус привлекательнее для неформального образовательного процесса, включая взаимодействие с партнерами университета.



# ◎5

## 5. Уровни трансформации университетов





# Управление

## 1. Обновление и легкая адаптация

- администрирование процессов
- стабильное воспроизводство деятельности; централизация
- программа развития разрабатывается в кабинете ректора или внешними консультантами

## 2. Организационный редизайн и оптимизация процессов

- переход к проектному управлению
- принципы: создание проектного офиса для разработки и сопровождения реализации программы развития; децентрализация – передача ответственности за результативность на уровень подразделений
- программа развития разрабатывается совместно с университетским сообществом: сотрудниками, профессорами

## 3. Пересмотр принципов и подходов к управлению

- стратегическое управление: использование сценарного подхода в стратегировании и риск-менеджмента в реализации программ и проектов
- новые принципы управления – повышение автономии, открытость, конкуренция
- программа развития разрабатывается совместно с университетским сообществом и привлеченными внешними экспертами и стейкхолдерами (представителями бизнеса, региональной власти и др.)





# Интернационализация

## 1. Интернационализация «для галочки», основной акцент – на доле иностранных студентов

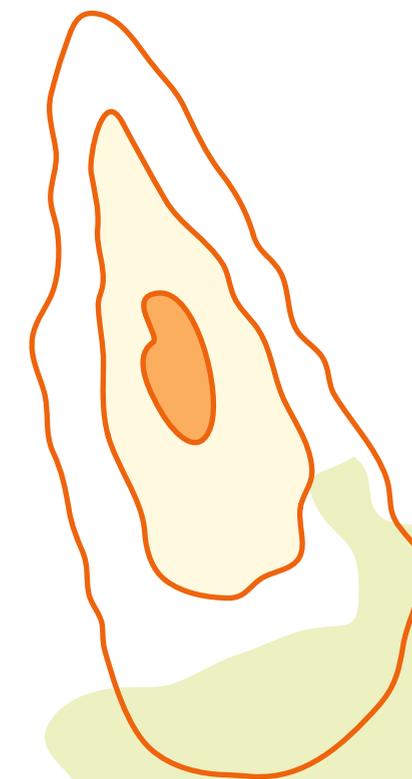
- вместо стратегии интернационализации у вуза есть стратегия выполнения показателей
- выпускники конкурентоспособны только на национальном рынке
- реальные международные коллаборации случайны и держатся на личной инициативе и личных связях

## 2. Показатели интернационализации выполняются, однако ее статус остается периферийным

- планы интернационализации есть, но в формате «хорошо, но не обязательно»
- на глобальном рынке конкурентоспособны выпускники некоторых, но не всех программ
- университет и НПР точно включены в международные исследовательские коллаборации, но они не влияют на исследовательскую повестку вуза

## 3. Интернационализация как ключевая часть стратегии

- стратегия интернационализации проходит через все уровни деятельности университета, начиная от работы с представлениями АУП и НПР и заканчивая конкретными принципами, правилами и протоколами работы всех подразделений и групп
- выпускники глобально конкурентоспособны
- все исследователи воспринимаются как глобальные, исследовательская повестка учитывает других игроков на мировой арене





# Исследования

## 1. Наука в вузе нужна для выполнения спущенных «сверху» показателей

- туземная наука<sup>1</sup>
- у университета нет своей научной повестки; темы исследований порождаются линейкой грантов Министерства образования и науки, хоздоговоров т.п., в связи с чем наблюдается расфокусированность
- количество статей важнее качества; отсутствие исследовательской этики

## 2. Наука в университете представлена точечно (несколько сильных департаментов)

- провинциальная наука
- у университета есть своя научная повестка, но не все департаменты включены в нее
- ориентация на публикации в журналах международных научных баз данных

## 3. Наука – это то, без чего невозможен университет

- столичная наука
- у университета есть единая научная миссия, все департаменты работают на ее развитие
- ориентация на качество; публикации в журналах, которые признаны научным сообществом (чаще всего Q1-Q2)

1. Соколов М., Титаев К. Провинциальная и туземная наука // Антропологический форум. 2013. № 19. С. 239-275. URL:[https://anthropologie.kunstkamera.ru/files/pdf/019/sokolov\\_titaev.pdf](https://anthropologie.kunstkamera.ru/files/pdf/019/sokolov_titaev.pdf)



# Образование

## 1. Воспроизведение подходов предыдущих эпох

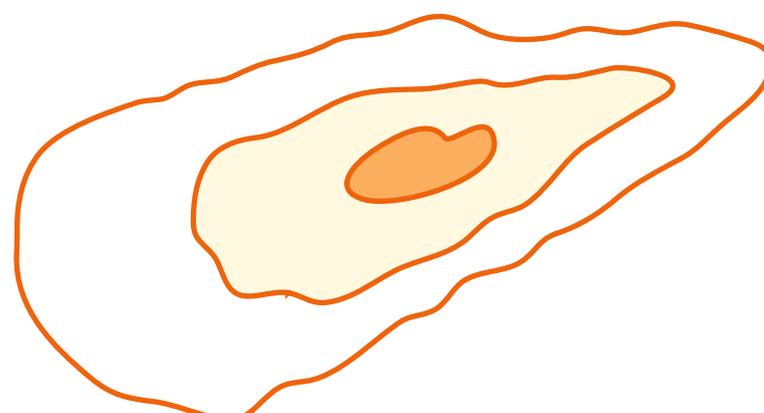
- инерция образовательного процесса: воспроизведение практик прошлого
- образовательный процесс ориентирован на соблюдение стандартов, традиций и социальных норм (обеспечение НПР необходимым количеством часов)
- студент-материал или студент-ребенок; индивидуальный подход отсутствует, в основе дидактики среднестатистический студент

## 2. Копирование лучших практик

- миметические инновации: образовательный процесс развивается за счет внедрения практик, апробированных другими вузами
- образовательный процесс ориентирован на нормализацию («чтобы было, как у всех»)
- студент-клиент

## 3. Поиск своих решений

- уникальные образовательные практики
- образовательный процесс ориентирован на стратегию вуза
- студент-партнер или студент-гражданин





# Кадровая политика

## 1. Основная практика – кадровый учет и делопроизводство

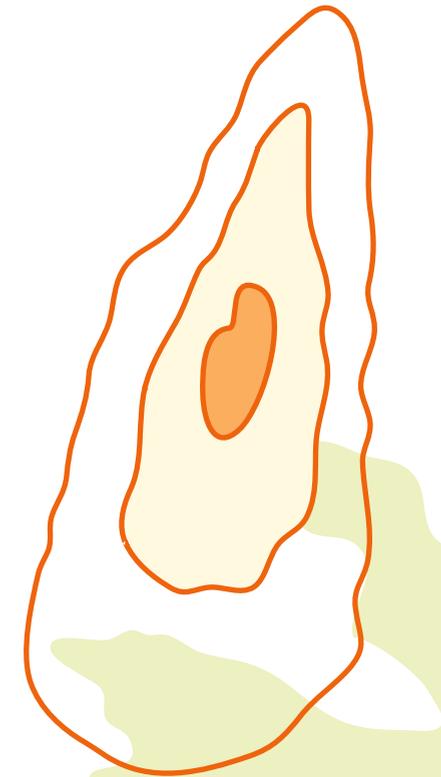
- отсутствие кадровой политики как таковой. Отдел кадров отвечает за формальные процедуры
- сотрудники вырастают из студентов и аспирантов. Развитие и мотивация – частная инициатива равнодушных руководителей
- нерелексивное заимствование HR-практик из корпоративного сектора

## 2. Выстраивание базовых HR-процессов

- формирование принципов кадровой политики. HR отдел работает на создание благоприятных условий труда, прозрачности требований. Создание кадрового резерва
- есть представление о принципах рекрутмента, адаптации, мотивации и ротации. Привлечение сотрудников извне на ключевые должности университета
- подходы к кадровой политике адаптируются под академическую среду

## 3. Университеты с собственным HR-брендом

- кадровая политика имеет четкие принципы. Переход от логики кадрового резерва к индивидуальному подходу. Университет становится равноправным игроком глобального рынка труда
- наличие сформулированной в соответствии со стратегией и целевой моделью университета кадровой политики
- концептуализация собственной модели кадровой политики и экспертная позиция





# Университетский кампус

## 1. Ограничивающее физическое пространство

- кампус понимается как комплекс сооружений, принадлежащий университету; пространство в основном «монофункционально» и поэтому ограничивает деятельность, вместо того чтобы стать ее продолжением
- формальное образовательное пространство (formal learning space) и неформальное (informal learning space) существуют изолированно друг от друга / у каждого пространства своя логика
- кампус не взаимодействует с городом

## 2. Функциональное пространство

- кампус понимается как совокупность физических пространств, которые адаптируются к деятельности
- формальное и неформальное пространство взаимодействуют друг с другом (например, промежуточные пространства, такие как коридоры, ниши и входные зоны, спроектированы как места для отдыха, а студенческий коворкинг может использоваться для формального образовательного процесса)
- кампус точно взаимодействует с городом (например, библиотека открыта для горожан)

## 3. Развивающее пространство

- кампус понимается как комплекс: плоскость физического пространства университета, виртуальное пространство, город; деятельность воздействует на пространство, но и пространство влияет на деятельность
- концепция гибкого учебного пространства стирает границы между формальной и неформальной учебной средой (например, аудитории ALC – active learning classrooms)
- границы между кампусом и городом стираются (например, образовательные модули проводятся в городском пространстве)





# SEDeC – SKOLKOVO Education Development Centre

Центр трансформации образования Московской школы управления SKOLKOVO действует в бизнес-школе с 2011 года. Директором Центра является Ольга Назайкинская.

## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА:

1. Проведение образовательных программ и стратегических сессий по трансформации и управлению развитием научных и образовательных организаций;
2. Сопровождение федеральных и международных программ в сфере образования и науки;
3. Исследования и экспертиза в сфере развития образования, науки и управления.

Среди проектов Центра трансформации образования: образовательные программы «Школа ректоров», «Шаг развития школы», «Школа управления исследовательскими программами», программы на базе компьютерных симуляторов «Симулятор трансформации университета» и «Управление образовательными экосистемами». В 2020 году Программа «Симулятор трансформации университета» получила золото в категории Hybrid Learning

Reimagine Education Awards. В 2021 году образовательная программа «Школа ректоров: управление трансформацией университета» стала финалистом в категории Talent Development премии EFMD Excellence in Practice Awards.

Вокруг Центра сформировались широкое экспертное сообщество и сообщество выпускников, меняющих ландшафт современного образования.

С 2011 года по программам Центра прошли обучение управленцы более 250 университетов и образовательных организаций: 1100+ выпускников программы «Школа ректоров»; 3000+ участников стратегических сессий; 15 000+ слушателей онлайн-курсов «Образование будущего», «Управление университетами» и «Управляй школой».



О школе

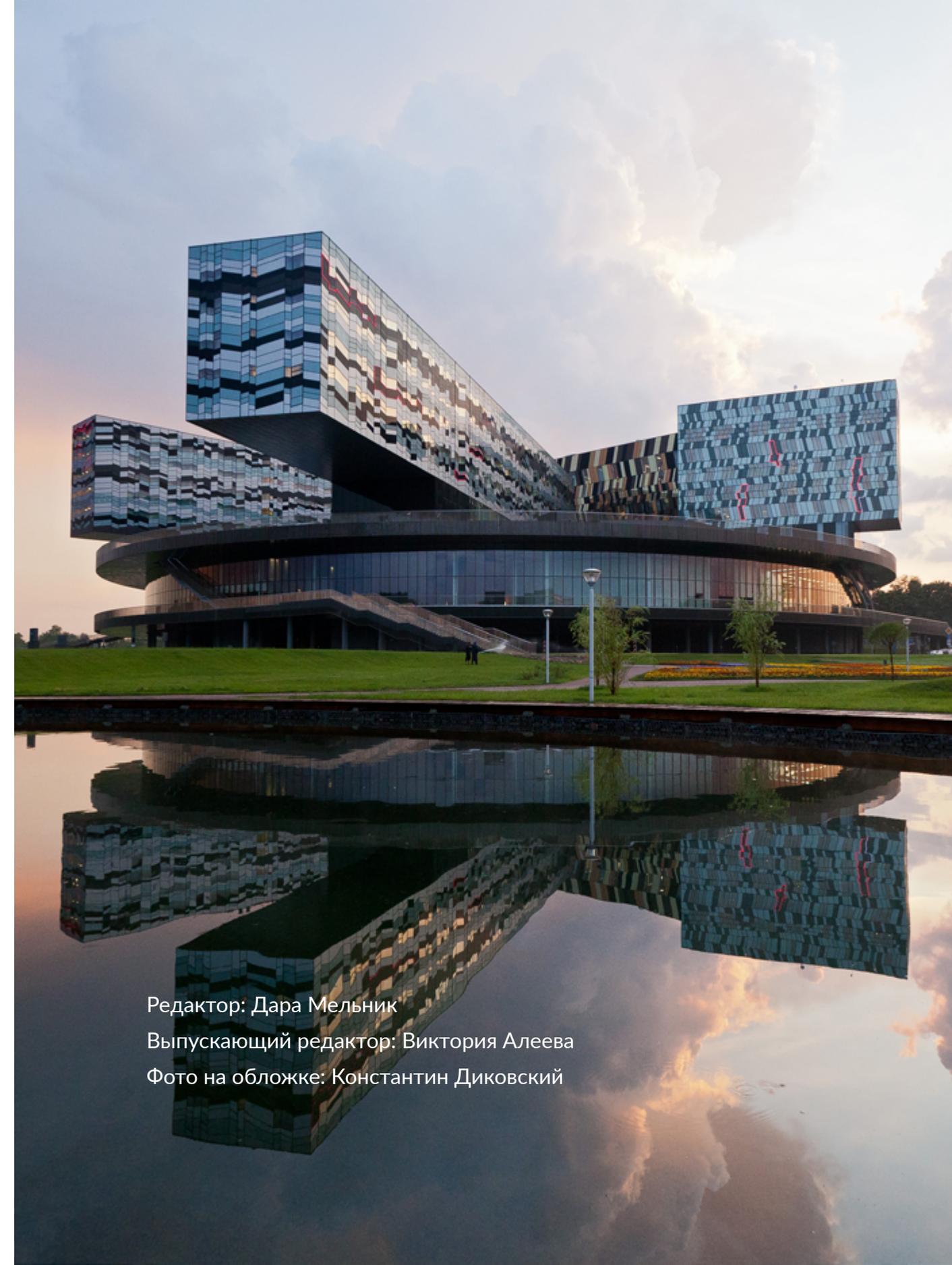
# Московская школа управления СКОЛКОВО

Это одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная по инициативе делового сообщества в 2006 году.

В состав партнеров-учредителей школы входят 8 российских и международных компаний, 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. Линейка образовательных программ бизнес-школы СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития — от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Московская школа управления СКОЛКОВО имеет одну из самых престижных международных аккредитаций EQUIS EFMD, является официальным участником ассоциации GNAM, объединяющей 30 ведущих бизнес-школ со всего мира, и международной сети лучших бизнес-школ мира GBSN.

В 2020 году бизнес-школа СКОЛКОВО стала единственной в Восточной Европе, оказавшейся в топ-50 Financial Times по корпоративным программам, и золотым призером международного конкурса бизнес-кейсов EFMD Excellence in Practice 2020.



Редактор: Дара Мельник

Выпускающий редактор: Виктория Алеева

Фото на обложке: Константин Диковский