

Документы стратегического планирования и программы развития ведущих мировых научно-образовательных центров. Зарубежный опыт

С развитием глобализации, в том числе в образовательной и научной областях, возросла актуальность интеграции российских высших учебных заведений и исследовательских институтов в мировое образовательное пространство и их трансформации в университеты мирового класса. Разработка и утверждение программ развития Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (МГУ) и Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ) – один из результатов реализации государственной стратегии по созданию в России университетов мирового класса, которая отражена в Указе Президента Российской Федерации «**О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки**» № 599 от 7 мая 2012 года. В соответствии с данным документом к 2020 году следовало обеспечить вхождение не менее пяти российских вузов в первую сотню ведущих мировых университетов. На достижение данной цели был ориентирован запущенный в 2013 году **Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров** (далее – Проект 5–100). Такие инициативы, как создание национальных исследовательских университетов, федеральных университетов и запуск программ развития МГУ и СПбГУ, также должны были обеспечить вклад в достижение указанной цели.

В международной практике на государственном уровне программы и проекты по созданию или поддержке университетов мирового класса (world-class universities, WCUs), как правило, реализуются по одному из трех сценариев. В рамках **первого сценария** происходит отбор нескольких существующих и перспективных с точки зрения глобального лидерства вузов, которым впоследствии начинает оказываться приоритетная поддержка (главным образом финансовая). **Второй сценарий** предполагает формирование новых игроков на рынке высшего образования за счет объединения нескольких вузов и обеспечения синергетического эффекта от такого слияния. Наконец, **третий сценарий** связан с созданием принципиально новых высших учебных заведений, перед которыми ставится цель по вхождению в число университетов мирового класса¹.

¹ Salmi, Jamil. 2009. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development; human development. World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2600> (Дата обращения: 25.01.2022).

На уровне государственной политики не всегда отдается предпочтение единственному сценарию, зачастую в мерах государственной поддержки находят отражение элементы двух или, как в России, всех трех подходов. Так, реализацию программ развития МГУ и СПбГУ наряду с Проектом 5–100, поддержкой национальных исследовательских университетов можно рассматривать как один из элементов первого сценария, а с учетом высокой международной репутации ведущих классических вузов – флагманским проектом по поддержке университетов мирового класса в России.

Одна из ключевых характеристик таких университетов – не только высококачественное образование, но и генерация и распространение знаний по целому ряду дисциплин и областей. Университет мирового класса – одновременно и «глобальное общественное благо», и ролевая модель или ориентир для развития других вузов и системы образования в целом. В этой связи в стратегиях университетов мирового класса ключевое место занимает фокус на глобальное лидерство через позиционирование себя в образовательном и исследовательском пространстве («глобальное позиционирование»), вклад в мировую образовательную и исследовательскую повестку («глобальный вклад») и влияние на нее («глобальное влияние»), а также взаимодействие с другими участниками и стейкхолдерами («глобальное сотрудничество»)².

Свои стратегии вузы, претендующие на глобальное лидерство, преимущественно выстраивают вокруг данных направлений, а потому важными аспектами программ развития выступают, с одной стороны, интернационализация, а с другой – поиск уникальных конкурентных преимуществ и приоритетных направлений развития.

Анализ стратегий и программ развития таких значимых игроков, как Левенский университет³ (нидерл. Katholieke Universiteit Leuven, **Бельгия**), Оксфордский университет⁴ (англ. University of Oxford, **Великобритания**), Корейский институт передовых исследований и технологий⁵ (англ. Korea Advanced Institute of Science and Technology, **Республика Корея**), Амстердамский университет⁶ (нидерл. Universiteit van Amsterdam,

² Liu N. C., Wu Y., Wang Q. 2021. World-Class Universities: Global Trends and Institutional Models. URL: https://books.google.ru/books?id=VkwWEAAAQBAJ&pg=PA1&hl=ru&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false (Дата обращения: 25.01.2022).

³ Strategic Plan for KU Leuven in 5 projects. URL: <https://www.kuleuven.be/english/about-kuleuven/strategic-plan/index.html> (Дата обращения: 25.01.2022).

⁴ University of Oxford Strategic plan 2018–24. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-24> (Дата обращения: 25.01.2022).

⁵ Korea Advanced Institute of Science and Technology Vision-2031. URL: <https://kaist.ac.kr/en/html/kaist/012104.html> (Дата обращения: 25.01.2022).

⁶ University of Amsterdam Strategic Plan 2021–2026: Inspiring Generations. URL: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/policy-and-regulations/policy/strategic-plan/strategic-plan.html> (Дата обращения: 25.01.2022).

Нидерланды), Делфтский технический университет⁷ (нидерл. Technische Universiteit Delft, **Нидерланды**), Наньянский технологический университет⁸ (англ. Nanyang Technological University, **Сингапур**), Массачусетский технологический институт⁹ (англ. Massachusetts Institute of Technology, **США**), Стэнфордский университет¹⁰ (англ. Leland Stanford Junior University, **США**), показал, что для достижения глобальных целей вузы выстраивают свою деятельность по следующим векторам развития:

1. Цифровизация образовательной деятельности. Развитие международного сотрудничества с помощью онлайн-платформ. Применение адаптивных систем обучения и аналитики обучения. Расширение возможностей **искусственного интеллекта** в сфере проведения исследований, образования. Развитие дистанционного образования. Подготовка кадров в области цифровизации (данные подходы нашли свое отражение в стратегиях Амстердамского, Левенского, Оксфордского, Стэнфордского университетов, а также Корейского института передовых исследований и технологий).

2. Привлечение, удержание и обучение одаренных студентов и аспирантов, а также высококлассных профессорско-преподавательских кадров и ученых (включая иностранных граждан). Формирование привлекательной рабочей и образовательной среды, ориентированной на обеспечение устойчивого трудоустройства. Предоставление помещений, исследовательской инфраструктуры, библиотечного фонда, необходимых для качественного образования и проведения научных исследований высокого уровня. Поддержка в процессе изучения языка страны пребывания, создание кампуса без языковых и культурных барьеров (Амстердамский, Левенский, Оксфордский университеты, Делфтский технический университет, Корейский институт передовых исследований и технологий, Массачусетский технологический институт).

3. Обеспечение прозрачности и открытости данных в рамках проводимых научных исследований, предоставление доступа к опыту и ноу-хау университетов, **повышение доверия со стороны общественности** (Амстердамский и Оксфордский университеты).

4. Стимулирование инноваций в исследованиях. Формирование инновационной экосистемы путем развития сотрудничества с партнерами,

⁷ TU Delft Strategic Framework 2018-2024. URL: <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy/tu-delft-strategic-framework-2018-2024> (Дата обращения: 25.01.2022).

⁸ Nanyang Technological University Strategy-2025. URL: https://www.ntu.edu.sg/docs/default-source/corporate-ntu/ntu-2025-strategy.pdf?sfvrsn=dc8cc358_2 (Дата обращения: 25.01.2022).

⁹ Massachusetts Institute of Technology Global Strategy. URL: <http://web.mit.edu/globalstrategy/> (Дата обращения: 25.01.2022).

¹⁰ Stanford University. Our Vision. URL: <https://ourvision.stanford.edu/> (Дата обращения: 25.01.2022).

поощрение и развитие предпринимательской деятельности и **коммерциализации научных исследований**, развитие предпринимательских навыков среди студентов и исследователей, поддержка создания стартапов. Внедрение инноваций в глобальных стратегиях коммерциализации технологий (Амстердамский, Оксфордский, Стэнфордский университеты, Делфтский технический университет, Корейский институт передовых исследований и технологий).

5. Расширение и укрепление партнерских отношений с университетами, исследовательскими институтами, профессиональными организациями, правительствами как на национальном, так и на международном уровнях. Развитие международного профиля университетов путем сотрудничества с заграничными учреждениями внешнеполитических ведомств. Развитие программ студенческой мобильности. Участие в международных академических сетях. Создание и управление глобальными центрами исследований и разработок (Амстердамский, Левенский, Оксфордский, Стэнфордский университеты, Корейский институт передовых исследований и технологий, Массачусетский технологический институт).

6. Укрепление взаимосвязанности между образовательными процессами и научными исследованиями как в рамках межвузовского взаимодействия, так и на международном уровне (Делфтский технический университет и Оксфордский университет).

7. Развитие междисциплинарных подходов. Устранение административных преград для совместной деятельности различных факультетов и кафедр (Левенский и Оксфордский университеты, Корейский институт передовых исследований и технологий).

8. Повышение осведомленности и приверженности целям устойчивого развития как со стороны сотрудников, так и со стороны студентов. Развитие исследований в области изменения климата и устойчивого развития (Левенский и Стэнфордский университеты).

9. Качественная трансформация кампуса. Превращение кампуса в одно из ключевых мест университета с акцентом на повышение интеллектуального потенциала, социальную вовлеченность и укрепление университетского сообщества. Формирование экосистемы для генерации идей, их обсуждения и обмена. Повышение социальной активности (создание пространства для установления социальных связей и обмена опытом). Создание условий для совместной работы. (Делфтский технический университет, Корейский институт передовых исследований и технологий, Наньянский технологический университет, Стэнфордский университет).

Как видим, вузы мирового класса в первую очередь являются университетами и институтами исследовательского типа, совмещающими процессы обучения и научных исследований. Именно исследовательским университетам отводится решающая роль в подготовке специалистов высокого уровня, способных не только к воспроизведению и применению знаний, но и к генерированию новых идей, которые способствуют устойчивому развитию государства и мирового сообщества.

Ключевыми задачами для таких вузов становятся привлечение, удержание и обучение одаренных студентов и аспирантов, высококлассных профессорско-преподавательских кадров и ученых, а также цифровизация, развитие инноваций, применение междисциплинарных подходов, коммерциализация научных изысканий. Решению данных задач способствует развитие и укрепление партнерских связей на внутригосударственном и международном уровнях, создание университетских сетей. **Выстраивание эффективной стратегии внешней коммуникации и международного взаимодействия становится в данном контексте одним из главных приоритетов для вузов.**