

DEFINE PROJECT

Тематический отчет проекта DEFINE: Финансирование в рамках программ академического превосходства

BY ENORA BENNETOT PRUVOT AND THOMAS ESTERMANN

Оглавление

1. Введение	3
2. Содержание доклада	4
3. Программы академического превосходства в системах высшего образования.....	6
3.1. Характеристика	6
3.2. Обоснование и цели.....	7
3.3. Программы превосходства в финансовой среде	8
3.4. Управление программами академического превосходства	10
3.5. Схемы превосходства и академические дисциплины	11
4. Влияние программ академического превосходства на университеты	12
4.1. Программы превосходства как стимул для стратегического профилирования вуза	12
4.2. Схемы превосходства как стимулы реструктуризации университетов	14
4.3. Роль руководства университета	16
4.4. Дополнительные преимущества и положительное влияние.....	17
4.5. Проблема обеспечения устойчивого развития	18
5. Рекомендации	20
5.1. Системные рекомендации	20
<i>Финансирование</i>	20
<i>Оценка заявок</i>	20
<i>Цели и видение</i>	20
<i>Управление и мониторинг</i>	21
5.2. Рекомендации для университетов	21
6. Приложение: программы финансирования академического превосходства, рассмотренные в докладе	22

1. Введение

Европейские университеты сегодня находятся в сложных финансовых обстоятельствах, что уже заставило и продолжает заставлять пересматривать традиционные финансовые модели. Более того, во многих странах сокращается объем государственного финансирования и во многих случаях получение финансирования становится более конкурентным и требующим больших усилий. Эти изменения имеют особое значение для европейских университетов, зависимость которых от государственного финансирования очень высока. Нынешний экономический и финансовый кризис в условиях возрастающего давления на устойчивость существующих государственных условий финансирования высшего образования и необходимости поиска новых источников дохода еще больше усугубил эти проблемы. Также, все большее значение приобретает повышение эффективности финансовых расходов, которая выражается в возможности достигать поставленных целей более экономными способами.

В рамках проекта DEFINE, результаты которого лежат в основе данного анализа, была поставлена задача проанализировать эффективность финансирования высшего образования, в результате чего были представлены данные и рекомендации, которые могут быть использованы при разработке стратегий повышения эффективности финансовой деятельности. Проект предусматривал создание международных фокус-групп сотрудников университетов, что позволило выявить лучшие практики, проблемы и препятствия, а также оценить влияние таких мер повышения эффективности финансовой деятельности как финансирование на основе оценки результатов, слияние университетов и реализация программ академического превосходства.

Проект был направлен на совершенствование разработки и реализации мер в области финансирования высшего образования и, таким образом, на повышение финансовой эффективности сектора в целом.

В контексте изменений, происходящих в сфере финансирования высшего образования на национальном и европейском уровне, Европейская ассоциация университетов будет использовать результаты этого исследования для того, чтобы помогать университетам вырабатывать актуальные в текущей ситуации управленческие решения.

Настоящий доклад посвящен государственному финансированию программ академического превосходства. В нем представлен анализ существующих финансовых моделей и исследованы связанные с ними проблемы и факторы успеха. В частности, доклад фокусируется на влиянии существующих схем на вузы-бенефициары, и, в особенности, на возможных, но неочевидных негативных последствиях, а также представляет рекомендации для разработчиков стратегий, спонсоров и руководителей вузов в вопросах планирования и реализации подобных программ.

Изначально был проведен опрос представителей университетов 29 европейских стран, а затем, для проверки этих данных, были организованы несколько раундов консультаций и интервью с коллективными членами ЕАУ, Национальными конференциями ректоров. Эти материалы были дополнены анализом кейса немецкого Университета Эрлангена – Нюрнберга (Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nuremberg), проведенного в форме отчета о самообследовании и посещения университета, а также фокус-группой, в рамках которой управленцы и руководители университетов разных европейских стран обсудили опыт государственного финансирования программ академического превосходства в их странах и его влияние на университеты.

Доклад составлен на основе описанной выше информации и представляет проведенный ЕАУ анализ использования государственного финансирования программ академического превосходства университетов Европы.

2. Содержание доклада

Данный доклад посвящен механизмам государственного финансирования вузов, направленных на их трансформацию в университеты «лидерского» уровня. Принимая во внимание разнообразие ситуаций и практик в разных странах Европы, следует сразу отметить, что унифицированное описание таких мер и инициатив достаточно проблематично. В этой связи, в отсутствие четких определений, в работе уделено внимание выделению отличительных черт, определяющих границы исследования.

Первое определение, использованное в данном исследовании, рассматривает «крупномасштабные инициативы, в рамках которых университеты на конкурсной основе получают государственное финансирование, не связанное с конкретными проектами, и направленное на развитие более широких стратегий университетов» (например, инициативы академического превосходства в Германии или Франции). Это определение позволяет провести границу между рассматриваемыми механизмами и «обычным» конкурсным финансированием, которое, как правило, выделяется на основе заявок на реализацию определенной деятельности, представленной в формате проекта.

Однако результаты первого анкетирования, респондентами которого стали участники Национальных конференций ректоров, продемонстрировали широкое разнообразие представлений о понимании «государственного финансирования академического превосходства», в результате чего был составлен более развернутый список анализируемых мероприятий. Во втором раунде опросов, эти дополнительные представления были учтены в более широком определении «подходы к государственному финансированию высшего образования, основной целью которых является стимулирование академического превосходства». Для краткости, в остальной части отчета для описания всех возможных финансовых инструментов используется обобщающий термин «программы академического превосходства».

В некоторых случаях сложно провести границу между рассматриваемыми программами и регулярным конкурсным финансированием или финансированием академических достижений. Такая путаница иногда может происходить, например, по причине решения государственных органов о продлении финансирования программ академического превосходства сверх их первоначально запланированного срока. В некоторых системах «финансирование академического превосходства» является неотъемлемой частью основного механизма финансирования университетов. Такой подход используется, например, в Великобритании, где Research Excellence Framework (REF) представляет собой один из основных государственных инструментов финансирования научно-исследовательской деятельности университетов, но, тем не менее, предусматривает определенные механизмы отбора, которые, как указано выше, считаются чертой программ, рассматриваемых в данном докладе (и хотя почти все заинтересованные вузы получают гранты на исследовательскую деятельность в рамках этого механизма, они присуждаются на основе их достижений в отдельных предметных областях). Еще один пример – Венгрия, где действует схема финансирования научно-исследовательской деятельности для ограниченного числа университетов, имеющих статус «ведущих национальных исследовательских университетов». Однако, в случае Венгрии исследования финансируются исключительно за пределами этого механизма, на основе конкурсов проектов, проводимых отраслевыми Советами по научным исследованиям. Поэтому можно рассматривать эту схему как финансирование на основе результатов, которое выделяется университетам на основе принципов, связанных с научными публикациями и персоналом.

В настоящем докладе рассматривается период от середины 2000-х гг. по 2014 г. В силу временных особенностей реализации этих программ, в ряде случаев их возможные последствия и влияние могут быть еще не очевидны и соответственно не проанализированы заинтересованными

стейкхолдерами.

В рамках проекта DEFINE были рассмотрены системы высшего образования следующих стран:

Австрия	Венгрия	Польша
Бельгия – Фламандское сообщество	Ирландия	Португалия
Бельгия – Французское сообщество	Исландия	Испания
Чехия	Италия	Словакия
Дания	Латвия	Швеция
Эстония	Литва	Швейцария
Франция	Нидерланды	Турция
Финляндия	Норвегия	Великобритания
Германия		

В данном докладе представлены следующие программы:

Страна	Программа
Австрия	Создание институтов науки и технологии Creation of Institute of Science and Technology
Франция	Инициативы академического превосходства Excellence Initiatives (IDEX)
Финляндия	Центры академического лидерства в области научных исследований Университета Аалто Centres of Excellence in Research Creation of Aalto University
Германия	Инициатива академического превосходства Excellence Initiative
Венгрия	Университеты национального академического лидерства Universities of National Excellence
Норвегия	Центры академического лидерства Centres of Excellence
Польша	«Национальные центры лидерства в области научных исследований» Leading National Research Centres

Россия	Проект 5-100 “5-100” programme
Испания	Программа «Кампусы международного лидерства» Campus of International Excellence Programme (CEI)
Великобритания	«Система лидерства в научных исследованиях» Research Excellence Framework

Все вышеперечисленные программы имеют различные характеристики, сроки и масштабы, которые более подробно описаны в приложении.

3. Программы академического превосходства в системах высшего образования

3.1. Характеристика

Таким образом, в данном исследовании рассматриваются механизмы, имеющие избирательный характер, т.е. те, которое в отличие от основного финансирования не предполагают распределения средств между всеми университетами. Тем не менее, эти механизмы отличаются от обычного конкурсного финансирования, они характеризуются как «исключительные», что означает, что они представляют собой отдельные меры, не дублирующие и не совпадающие с существующими механизмами финансирования. Эти механизмы, как правило, имеют ограничение по сроку и предусматривают возможность продления финансирования в случае ощутимых достижений. Это еще одно отличие от регулярных конкурсных механизмов финансирования, которые во многих случаях имеют постоянную основу.

Программы академического превосходства также отличаются от обычного конкурсного финансирования охватом и кругом получателей. Конкурсное финансирование часто направлено на отдельных исследователей, исследовательские группы или сети, а программы академического превосходства как правило предусматривают институциональный уровень участия и включают решение стратегических задач и включенность руководства университета.

Регулярное конкурсное финансирование объединяется идеей отбора и использованием оценок как правило международных экспертных сообществ. Таким образом ведущие ученые становятся участниками экспертных панелей различных программ. Концепция выбора на уровне университетов (а не на уровне научных коллективов) – представляет собой важный шаг в сторону от принятой парадигмы равенства в ряде систем высшего образования Европы.

Британская организация Research Excellence Framework, данные которой принимаются в расчет при определении размера основных грантов, которые могут получить университеты Великобритании на научные исследования, также рассматривается в настоящем анализе, так как ее деятельность основана на некоторых характеристиках (в частности, использовании экспертной оценки) и более широко содержательном контексте, описанном выше. Тем не менее, ее следует рассматривать как частный случай, так как механизм финансирования академического превосходства является составной частью системы основного финансирования.

Программы академического превосходства чаще всего направлены на достижения в области науки, тем не менее, в рамках некоторых систем образования созданы программы, сфокусированные на достижениях в области образования. К ним относятся, например, французская схема IDEFI,

финансирующая инновационное обучение, или немецкий «Пакт о качественном обучении» (Quality Pact for Teaching), направленный на улучшение условий обучения и качества преподавания.

В отдельных случаях создание нового университета также может рассматриваться как форма государственного финансирования академического превосходства, особенно с учетом концентрации ресурсов и содержания этих процессов. Таким примером может служить создание Университета Аалто (Aalto University) в Финляндии в результате слияния трех вузов. Несмотря на то, что Университет Аалто имеет амбициозные научные цели, основной задачей слияния было лидерство в преподавании с перспективой создания новых навыков для развития финской экономики. Создание нового института путем слияния может не быть целью государственной программы академического превосходства, но стать ее результатом. Например, в результате первого тура немецкой инициативы академического превосходства «Exzellenzinitiative» в итоге стратегического слияния Университета и Научно-исследовательского центра Карлсруэ, появился Технологический институт Карлсруэ (Karlsruhe Institute of Technology). Другой сценарий – создание нового «университета академического превосходства» вне рамок существующей системы университетов. В результате такого сценария был создан австрийский Институт науки и технологии (Institute of Science and Technology), получивший в течение десяти лет около 1 млрд. евро от федерального правительства.

Финансирование академического лидерства: схема		Австрия	Германия	Дания	Испания	Финляндия	Франция	Венгрия	Нидерланды	Норвегия	Польша	Россия	Великобритания
Создание новых университетов		•				•							
Целевые программы	На уровне университетов		•		•		•					•	
	На уровне подразделений университетов		•			•	•			•	•		
Включено в регулярное конкурентное финансирование				•					•				
Включено в основное финансирование								•					•

Подводя итог, можно отметить, что программы, рассмотренные в данном исследовании, в основном появились начиная со второй половины 2000-х гг.: немецкая инициатива академического превосходства Exzellenzinitiative была запущена в 2006 г., польская и французская инициативы начались в 2011 г., испанская программа проводилась в период 2009-2014 гг. Сроки начала программ необходимо принимать во внимание при оценке их воздействия на системы высшего образования и степени, в которой они достигли своих целей.

В следующих разделах рассматриваются многочисленные аспекты программ академического превосходства в широком академическом и финансовом контексте, и связанные с ними задачи и возможности для университетов.

3.2. Обоснование и цели

Решение о реализации описываемых программ могут приниматься государственными органами по ряду причин, в том числе с целью повышения узнаваемости университетов в международном образовательном пространстве, улучшения качества исследований и/или преподавания и

большого соответствия спросу и предложению на рынке высшего образования. Тем не менее, в условиях ограниченных ресурсов, программы академического превосходства в качестве основной или одной из целей также призваны содействовать повышению эффективности финансирования. Они часто ставят перед собой задачу устранения неэффективности и концентрацию финансовых ресурсов путем создания своего рода иерархии университетами.

Наиболее часто называемая цель программ академического превосходства – повышение международной конкурентоспособности существующей системы научной деятельности. Другой довольно распространенной целью является реструктуризация системы высшего образования и научных исследований путем дальнейшей дифференциации и концентрации ресурсов. С этим связан и значительный акцент на реформировании внутренних механизмов управления университетами. В некоторых случаях, факт достижения целей, поставленных в программах предельно ясно измеряется, например, с помощью повышения позиций университетов в международных рейтингах. Так устроен российский Проект 5-100, в названии которого обозначено, что его основная цель состоит в том, чтобы как минимум пять российских университетов к 2020 году вошли в первую сотню ведущих университетов мира. Ожидаемые результаты других программ варьируются от более тесной интеграции университетов в экономическую среду (цель испанской программы), до укрепления сотрудничества между исследовательскими институтами и дальнейшей интернационализацией высших учебных заведений.

Цели
Повышение конкурентоспособности структуры научных исследований в контексте международной конкуренции
Реструктуризация системы высшего образования / научных исследований
Повышение узнаваемости в международном научном пространстве
Совершенствование системы и повышение качества
Интернационализация
Улучшение позиций вузов в международных рейтингах

3.3. Программы академического превосходства в структуре общей системы финансирования университетов

Необходимо сразу отметить, что программы академического превосходства не следует рассматривать в отрыве от общей системы финансирования. Программы превосходства как правило представляют собой специальные инициативы, дополняющие уже существующие механизмы по финансированию вузов. Предыдущая исследование ЕАУ по диверсификации доходов показало, что университетам приходится иметь дело с широким спектром финансовых механизмов, которые часто различаются условиями участия и возмещения затрат, а также требованиями к финансовой отчетности.

Таким образом, при оценке воздействия программ академического превосходства как на успешные, так и на неуспешные вузы, имеют значение не только общий масштаб, но и особенности предоставляемого университетам финансирования. В условиях сокращения регулярного государственного финансирования университетов, программы академического превосходства приобретают другой смысл. В таких обстоятельствах программа, изначально задуманная как инструмент поощрения и повышения потенциала наиболее эффективных вузов, может

превратиться в инструмент «затыкания дыр», позволяющий университетам поддерживать повседневную деятельность. Так, например, за период 2008-2014 гг. целевые субсидии испанским университетам за счет инфляции снизились примерно на 15% и их потери составили более 1,1 млрд. евро, одновременно с этим, в рамках программы «Кампусы международного лидерства» (Campus of International Excellence) сектор испанского высшего образования в 2009-2011 гг. получил дополнительно около 700 млн. евро.

Факт появления программ академического превосходства, как и факт роста в общей структуре финансирования доли конкурсного финансирования, может также отражать общие тенденции изменений, происходящих в государственной системе финансирования университетов, состоящие в переходе на целевые гранты, призванные поддерживать развитие определенных направлений деятельности.

Встроенность программ академического превосходства в общую систему финансирования также имеет значение для нашего анализа. Неотъемлемой частью описания этих инициатив является указание на то, что они являются временным дополнительным инструментом, призванным дать вузам «толчок» и предоставить им своего рода рычаг, который поможет им начать получать значительные дополнительные средства, в первую очередь от частных партнеров. Именно такая задача поставлена перед программами Испании и Германии. Таким образом, для оценки успешности программы превосходства в качестве показателя может использоваться объем внешнего финансирования. Таким образом, данные программы показывают лучшие результаты в регионах с хорошо развитой экономикой, где деятельность университетов тесно связана с другими субъектами экономики, в частности, в деловом и промышленном секторах. Важно также отметить, что в связи с тем, что данные программы позиционируются как «дополнительные» финансовые инструменты, они, как правило, покрывают ограниченный перечень косвенных расходов и могут финансировать только часть деятельности, что в свою очередь может вызывать серьезные проблемы для вузов-бенефициаров и приводить к значительным внутренним перераспределениям ресурсов для покрытия расходов, связанных с новым видам деятельности.

Как и регулярное конкурсное финансирование, программы превосходства также порождают собственные расходы, которые также должны быть покрыты. На уровне участвующих в программе вузов, затраты включают в себя использование значительных ресурсов в процессе подготовки заявок, в том числе на организацию предварительной оценки заявки внешними экспертами. В случае масштабных проектов, сфокусированных на общей стратегии университетов, в подготовку заявок вовлечены многие ключевые стейкхолдеры университетов, большую роль играет участие руководства университетов и проведение консультаций, что также требует значительных финансовых затрат и рабочего времени персонала. Последующее управление проектом, в частности выполнение отчетных требований, также создает издержки. Обратная связь с вузами, имеющими опыт участия в таких программах, свидетельствует о слабом понимании того, во сколько обходится участие в таких конкурсах, и о том, что масштаб этих расходов часто недооценивается и не учитывается.

Управление самой программой также сопряжено с существенными затратами, в особенности в масштабных программах, например, такой как в немецкая. Одним из значительных источников расходов являются международные экспертные группы по отдельным дисциплинам (также, как и междисциплинарные экспертные группы), и необходимость проведения большого количества отборочных туров. Так, ресурсоемкость немецкой инициативы академического превосходства стала основной причиной выхода из программы некоторых участников, промежуточные результаты которых воспринимались как успешные.

Программы академического превосходства должны реализовываться в стабильной экономической и нормативно-правовой среде и на прочной финансовой основе, для того чтобы этот инструмент не

становился заменой регулярного государственного финансирования, тем самым становясь источником неэффективности в финансовом секторе высшего образования.

3.4. Управление программами академического превосходства

Для функционирования таких крупномасштабных финансовых механизмов какими являются программы академического превосходства, необходимы значительные административные ресурсы, причем как на уровне органов государственной власти и/или советов по финансированию, так и на уровне университетов-участников. Начиная с этапа планирования программы, в течение всего времени ее реализации и на этапе оценки ее результатов, необходимо уделять внимание возникающим управленческим препятствиям и проблемам.

Очевидно, что для успешного продвижения к намеченным целям правила программы должны быть известны заранее и оставаться неизменными в течение всего срока. Это не означает, что в процессе реализации программа не может быть адаптирована, если в результате мониторинга ее деятельности возникло понимание о необходимости каких-то изменений. Тем не менее, основные цели программы не должны ставиться под угрозу вследствие неопределенности и нестабильности в процессе ее осуществления.

По результатам опроса стейкхолдеров выяснилось, что на последнем этапе отбора участников программ в принятии окончательных решений могли играть роль соображения, отличные от анонсированных изначально. Понятно, что процесс отбора должен быть полностью прозрачен, с подробно описанными критериями, заранее известными всем сторонам. Действия членов экспертной коллегии должны быть основаны на четко принятой системе правил в отношении иерархии используемых для оценки заявок критериев. Очевидно, что программы академического превосходства нацелены на стимулирование достижений в сфере науки, и так как экспертные коллегии играют важную, если не решающую, роль в оценке этих достижений и принятии окончательного решения, соблюдение единых правил имеет исключительно большое значение. Факт того, что многие экспертные коллегии имеют междисциплинарный состав, еще сильнее усложняет процедуру оценки.

Еще раз подчеркнем, что очень важно, чтобы процесс включал в себя надлежащие системы сдержек и противовесов, а также предусматривал возможность дальнейшего развития. Особый интерес в указанном контексте вызывают «продолженные» проекты, а именно возможность выделения дополнительных средств для продолжения успешной работы после окончания изначально планировавшегося периода финансирования. Норвежская программа «Центры лидерства в научных исследованиях» (Centres of excellent research) выделяет работу с заявками на продление финансирования в отдельное направление, что позволяет с одной стороны модифицировать правила программы, а с другой - сохранить преемственность и последовательность правил участия для вузов, получающих продленное финансирование.

Гибкость как важнейшее условие обеспечения справедливого отношения к различным академическим дисциплинам рассмотрено подробнее в следующем разделе. Гибкий подход к оценке представленных заявок может быть обеспечен в случае учета культурных и практических особенностей работы в различных научных областях, а также использования дифференцированных подходов к оценке результатов.

Важно отметить, что большинство рассмотренных выше проблем могут быть выявлены при анализе программы. Тем не менее, исследование показывает, что на сегодняшний день задача анализа и оценки механизма реализации программ академического превосходства как таковая перед экспертным сообществом как правило не ставится. Отчасти это может быть обусловлено тем, что большинство механизмов, рассмотренных в данном исследовании, были реализованы

сравнительно недавно, но тем не менее, отсутствие внимания к этому вопросу является тревожным сигналом, на который необходимо обратить внимание.

С целью обеспечения высокой степени прозрачности всех элементов отборочного процесса, государственные органы должны четко сформулировать цели и соответствующие им критерии. Для того чтобы отчетность и другие требования не превалировали над содержательными целями программы, административные процедуры должны быть максимально упрощены.

Финансирующий орган должен получать обратную связь от образовательного сектора и соответствующим образом пересматривать все механизмы реализации программ, а оценивать достижение целей программы и рациональность понесенных затрат можно с помощью постоянного мониторинга.

3.5. Программы академического превосходства и академические дисциплины

Являются ли все научные дисциплины равноправными участниками программ академического превосходства? Можно с уверенностью утверждать, что основные механизмы отбора ставят научные области, в большей степени ориентированные на количественные методы и командную работу, в приоритетное положение. Типы расходов, финансируемых в рамках программ академического превосходства, также могут в большей степени подходить для технических дисциплин (STEM), в особенности если в заявке делается акцент на расходы, связанные с крупным оборудованием, а не на оплату персонала, что, в свою очередь, представляет крупнейшую статью расходов в области гуманитарных и социальных наук.

Если программы академического превосходства будут сконструированы в полном соответствии с указанными аспектами, они смогут избежать появления ненужных барьеров. Осуществляющие оценку экспертные группы могут устранить некоторую предвзятость, присущую данным механизмам. Однако различные подходы к оценке заявок могут создавать определенные затруднения: так, например, желание представить заявку международной коллегии экспертов может привести к требованиям представления заявки на английском языке, что может быть не релевантно для определенных научных областей. Научные темы, связанные с региональным или национальным контекстом, также могут слабо соответствовать принятым международным механизмам оценки.

Возрастающая междисциплинарность исследований также представляет отдельную проблему в контексте программ академического превосходства, особенно в связи с тем, что международные экспертные группы создаются в основном для оценки узких научных направлений. Руководители университетов выступают как против излишних предпочтений для «нишевых» междисциплинарных заявок, так и наоборот, против недооценки заявок из-за отсутствия возможности должным образом оценить достижения в узкоспециализированных областях. Таким образом, ответ на вопрос о том, способствуют ли программы академического превосходства развитию междисциплинарности или препятствуют ей, еще предстоит выяснить, однако при разработке программ эту проблему необходимо принимать во внимание.

Различные стратегии адаптации могут наблюдаться как на системном уровне, так и в академическом сообществе. Механизмы отбора в программах академического превосходства могут быть адаптированы, в отношении измерения продуктивности в гуманитарных дисциплинах, что позволит лучше отражать характеристики научных работ в этих областях. Со своей стороны, академическое сообщество может выработать практики, позволяющие более объективно оценивать их заявки.

Для обеспечения справедливого рассмотрения заявок по различным научным дисциплинам, а также междисциплинарных заявок, в механизмах отбора должна быть предусмотрена система

сдержек и противовесов. Экспертные группы должны быть тщательно проинструктированы, и за их деятельностью должно осуществляться постоянное наблюдение, также им должны быть даны однозначные инструкции о системе оценки поступающих заявок.

4. Влияние программ академического превосходства на университеты

4.1. Программы академического превосходства как стимул для стратегического профилирования вуза

Возрастающая международная конкуренция за талантливые кадры и финансовые ресурсы заставляет университеты повышать свою узнаваемость на международной арене и стремиться к тому, чтобы их стратегический профиль отличался от конкурентов. Программы академического превосходства позволяют органам государственной власти стимулировать университеты к принятию новых стратегий, делая это обязательным условием процесса подачи заявок и выделения грантов. Университеты, таким образом, получают стимул для идентификации своих сильных сторон и активов, их укрепления и капитализации. Они могут принять стратегическое решение о внутренних инвестициях, которые позволят создать «эффект рычага». Или предоставить начальное финансирование имеющим высокий потенциал инициативам, для того чтобы помочь им достичь уровня, необходимого для участия в программах академического превосходства, то есть де-факто создать внутреннюю программу академического превосходства, ориентирующуюся на молодое поколение.

Инициатива Университета Эрлангена – Нюрнберга «Развивающиеся научные области»

В 2010 г. руководство университета решило на собственные средства запустить инициативу «Развивающиеся научные области» (Emerging Fields Initiative, EFI), проект, изначально представленный для участия в немецкой программе академического превосходства «Exzellenzinitiative», но не вошедшую в нее.

Инициатива направлена на гибкое и не бюрократическое продвижение новых многообещающих в основном междисциплинарных исследовательских проектов, и подготовке их к возможности получения внешнего финансирования.

Ожидается, что такая внутренняя схема финансирования многообещающих исследований повысит репутацию университета как одного из ведущих университетов, будет способствовать развитию его уникальных преимуществ, повысить его привлекательность как работодателя для ведущих исследователей как из Германии, так и из-за рубежа, а также даст возможность расширить сотрудничество с ключевыми партнерами по стратегическим направлениям. Финансовые ресурсы на реализацию этого проекта изыскиваются благодаря экономии фонда оплаты труда на временно незанятых вакансиях и накладных расходов других проектов. Университет применяет политику, предусматривающую отчисление процента накладных расходов от каждого проекта, имеющего внешнее финансирование, в центральный бюджет университета.

Интересно, что этот механизм похож на немецкую программу «Exzellenzinitiative». EFI ориентирован на продвижение научных исследований с высоким уровнем риска в развивающихся областях науки и стремится объединить академическое превосходство и междисциплинарность. Таким образом, EFI рассматривается как средство продвижения принципиально новых, но перспективных междисциплинарных исследовательских проектов и частично в качестве механизма компенсации дисбалансов, возникающих внутри университета вследствие участия в «Exzellenzinitiative». Тем не менее, так как критерий превосходства явно преобладает, инициатива усиливает общую динамику университета. Благодаря своей международной репутации,

факультеты технических и естественных наук действительно получают преимущества благодаря эффективному инструменту финансовой поддержки внутри большого многопрофильного вуза.

Источник: отчет о самообследовании и доклад о посещении Университета Эрлангена – Нюрнберга (неопубликованный).

Таким образом, подобные инициативы могут рассматриваться как важный шаг на пути к успеху в масштабной программе академического превосходства. Однако, учитывая, что программы академического превосходства как правило отдают предпочтение сформировавшимся и известным исследовательским группам перед перспективными, узкопрофильным научным исследованиям перед междисциплинарными и одним научным областям перед другими, такие инициативы также могут рассматриваться как механизм компенсации слабых сторон программ академического превосходства. Университет также может адаптировать внутреннюю структуру управления для того чтобы повысить уровень ее соответствия требованиям программы академического превосходства и сделать ее более гибкой, а также для того чтобы сфокусироваться на выбранных стратегических приоритетах. (см. следующий раздел).

Коммуникации внутри университета и с внешними партнерами также имеют первостепенное значение в процессе выбора стратегий. Внутренние коммуникации содействуют принятию изменений, вызванных участием в программе академического превосходства, а внешние – для создания или дальнейшего расширения партнерских связей и сотрудничества, которые, в свою очередь, способствуют реализации миссии университета.

Немецкая программа «Exzellenzinitiative» требует от университетов выделения ограниченного количества комплексных приоритетных научных направлений и, таким образом, влияет на формирование более специализированного и дифференцированного образования и научных исследований в Германии. В Университете Эрлангена – Нюрнберга это вылилось в создание матричной структуры, выделяющей восемь основных исследовательских направлений, охватывающих различные научные области, с разбивкой на приоритетные области на каждом факультете. Управление устроено таким образом, чтобы актуальность этой структуры подтверждалась различными индикаторами, используемыми для оценки значимости каждого научного направления для университета (количество активных научных кадров в данном направлении, наличие внешнего финансирования, научное значение и международная репутация).

Это стремление к «профилированию», или в определенном смысле к специализации, неизбежно приводит к возникновению напряженности в классических университетах, которые традиционно поддерживают многодисциплинарное портфолио. В условиях, когда вузам часто приходилось бороться за сохранение приемлемого баланса между дисциплинами и научными областями, необходимость сфокусироваться на ограниченном числе ведущих дисциплин требует совместных усилий и инноваций в системе принятия решений в университете. Так, некоторые вузы определили для себя тематические приоритеты таким образом, чтобы их достижению способствовали большинство представленных в университете дисциплин.

Следствием этой тенденции, которая усиливается различными «кластерами академического превосходства» в рамках различных программ превосходства, является потребность в создании карты областей академического превосходства и специализации университетов для всей Европы, как это в частности было сделано в Германии на национальном уровне.

В долгосрочной перспективе, эта тенденция, усиленная программами академического превосходства, может поставить сложные вопросы, связанные со степенью разнообразия академического предложения в системе высшего образования отдельных стран, и, в частности, с определением самого релевантного географического уровня, на котором можно измерить это разнообразие (от регионального до национального, европейского и международного уровня). Хотя

эта тенденция в первую очередь относится к профилированию и специализации научно-исследовательской деятельности, это также значимый вопрос и для исследовательских образовательных программ – одной из основных ценностей Болонского процесса.

Последнее соображение по этой теме относится к необходимости обновления и развития стратегий университетов по мере изменения образовательной среды и научного прогресса. Поэтому мы рекомендуем, чтобы программы академического превосходства, стимулируя профилирование университетов, оставляли достаточную свободу для адаптации вузов к новым задачам.

4.2. Схемы превосходства как стимулы реструктуризации университетов

Степень, в которой программы академического превосходства стимулируют внутреннюю реструктуризацию в университетах зависит от их масштаба и объема финансирования. Они определенно являются важным фактором во Франции и Германии. Тем не менее, инициативы меньшего масштаба, которые, например, способствуют кластеризации лабораторий, также поднимают вопросы управления и реструктуризации.

Профилирование университета требует значительной реформы управления, которая обеспечила бы большую гибкость и скорость принятия стратегических решений и содействовала их реализации.

Как правило, определенные тренды или возможные результаты, могут быть предугаданы. Один из результатов касается концентрации внимания на тематических кластерах, которые не совпадают с академическими структурами классических университетов, и тем самым перекраивают существующие подходы. Это также может приводить ко второму наблюдению, которое состоит в том, что реструктуризация ведет к более простым организационным структурам, иногда устраняя промежуточные уровни управления, такие как факультеты, и сокращая число подразделений университета (за счет укрупнения школ, факультетов и департаментов). Такой подход был выбран для процесса слияния Университета Аалто, а также при подготовке Университета Эрлангена – Нюрнберга к участию в немецкой программе академического превосходства, чью модель позднее использовали другие немецкие университеты.

Создание новых структур в Университете Аалто и Университете Эрлангена – Нюрнберга

В контексте управления, цель слияния Университета Аалто состояла в создании новых возможностей, которые не были осуществимы в рамках существовавшей ранее сильной зависимости от государственной системы принятия решений и управления. В сочетании с университетской реформой в Финляндии, слияние было направлено на обеспечение большей автономии внутренних процессов принятия решений и на создание новых организационных структур, более приспособленных к реализации миссии и задач университета. Кроме того, консолидация и упорядочение управленческой структуры трех объединенных университетов, должно было привести к упрощению системы управления и снижению издержек.

В результате, Университет Аалто сегодня состоит из шести школ, которые разделяющих общие сервисы. Школы возглавляются деканами и состоят из факультетов во главе с руководителями факультетов. Школы ответственны за обучение и исследования в рамках своих научных дисциплин и академически независимы в рамках общей стратегии университета, руководящих принципов, годового плана и бюджета. Сервисные функции университета организованы с помощью матричной структуры, в которой объем сервисов определяются централизованно, а фактические сервисные услуги предоставляются локально в академических подразделениях.

Источник: отчет о самообследовании и доклад о посещении Университета Аалто (неопубликованный).

В Университете Эрлангена-Нюрнберга, центральное руководство университета использовало

синергию плана внутренней реформы реорганизации структур университета и процесса подачи заявки на получение статуса «элитного университета» в программе «Exzellenzinitiative», который сам по себе уже сильно стимулировал реформы управления.

Реструктуризация включила сокращение количества факультетов с одиннадцати до пяти, создание новых структур и систем управления и сокращение размера совета университета. В дополнение к наблюдательному и исполнительному советам был создан расширенный управляющий совет, включивший представителей правления университета и деканов. Процесс также повлек за собой реорганизацию процесса администрирования. Эта организационная реструктуризация была направлена на содействие принятию решений и профилированию университета. Руководство университета сообщает, что эта радикальная реформа значительно улучшила процесс принятия решений, коммуникационную и информационную структуру, междисциплинарное сотрудничество и обучение. Таким образом, программа «Exzellenzinitiative» облегчила реализацию этой масштабной реструктуризации.

Источник: отчет о самообследовании и доклад о посещении Университета Эрлангена – Нюрнберга (неопубликованный).

Участие в программе академического превосходства может потребовать от университета перегруппироваться и сформулировать общее стратегическое видение своей роли на уровне региона. В этих случаях становится необходимым создание новых «над»-университетских структур управления, в которых руководители университетов, участвующих в этих программах смогут принимать общие решения; также для мониторинга выполнения этих решений должны быть созданы необходимые рабочие органы. В некоторых случаях создание органов управления должно отражать атмосферу сотрудничества, лежащую в основе программы, и, следовательно, привлекать других партнеров, таких, как крупные компании и предприятия малого и среднего бизнеса, государственные органы, научно-исследовательские организации и другие типы высших учебных заведений.

Некоторые схемы превосходства также стимулируют и финансируют создание новых структур внутри университетов, например, программ докторантуры, создание которых поддерживалось в рамках первой линии финансирования немецкой инициативы академического превосходства. Включение этих структур в существующую архитектуру управления и экосистему университета может быть затруднительно для университетов. Государственные органы склонны считать хорошей практикой подчинение этих новых структур непосредственно центральному руководству университета, так как при этом простая система отчетности способствует постоянной вовлеченности руководства университета.

Все вышеперечисленные процессы реорганизации структур управления университета могут встретиться с сильным сопротивлением внутриуниверситетской среды, и поэтому важно, чтобы руководство уделяло должное внимание коммуникации с различными заинтересованными группами внутри университета и стремилось способствовать их участию в этом процессе. Также необходимым видится предоставление университетам достаточного пространства для маневра, для того чтобы они могли предложить модели управления, соответствующие их профилю и характеристикам. Управленческие модели, насаждаемые в качестве неотъемлемой части схемы финансирования, могут привести к ситуациям, в которых новые структуры не становятся полноценной частью системы управления университетом, тем самым снижая положительный эффект от участия в программе для других частей университета.

Примеры структур управления в испанской программе «Кампусы международного лидерства» (Кампус имени Карлоса III) и французской инициативе академического превосходства (Университет Страсбурга)

Кампус имени Карлоса III представляет собой совокупность различных учреждений под руководством Мадридского университета имени Карлоса III (UC3M), которая появилась с целью создания устойчивого междугородного кампуса, расположенного в Мадриде и прилегающих к нему городах. Основной идеей кластеризации является международное академическое превосходство в области исследований, передачи знаний и обучения в области социальных, инженерных и гуманитарных наук. Проект «Кампус имени Карлоса III» (2010–2014 гг.) имеет собственные структуры управления, отличные от структур самого университета, что позволяет обеспечивать координацию всей деятельности, связанной с кампусом и обеспечивает ее эффективность. Эта структура, действующая под председательством президента университета, включает в себя совет из 11 человек, в том числе представителей местных и региональных органов власти, частного сектора, научно-исследовательских центров. Исполнительные и надзорные органы этой структуры состоят из членов высшего руководства университета.

Источник: итоговый отчет Кампуса имени Карлоса III

http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/inicio/universidad/institucional/campus_excelencia/final_report/CEI09-0029%20Final%20Report.pdf

Во Франции, Страсбургский университет успешно подал заявку на участие в инициативе академического превосходства («IdEx») в партнерстве с Национальным центром научных исследований и Национальным институтом здравоохранения и медицинских исследований. Созданная структура управления отражает то, насколько проект встроен в управление вузом и стратегию университета.



4.3. Роль руководства университета

Масштабные программы академического превосходства объединяет то, что центральное руководство университета является ключевым игроком во всех процессах, от объединения университетских сообществ до принятия стратегических решений, связанных с профилированием.

Эта роль более значимая, чем в при обычном конкурсном финансировании, при котором центральное руководство, как правило, занимает позицию как бы стороннего наблюдателя, за исключением вопросов связанных с определением стратегических направлений, на которых должно быть сконцентрировано внимание на уровне университета.

Руководство университета принимает решения, связанные со стратегическим перераспределением ресурсов, что, понятно, является особенно острым вопросом, так как приводит к росту привилегий конкретных направлений или групп в университете, зачастую за счет других. Также задачей руководства университета является обеспечение долгосрочной устойчивости деятельности, финансируемой в рамках программы превосходства, которая по определению предполагает временную поддержку и, следовательно, требует тщательно продуманной стратегии выхода.

Руководство университета также является главным коммуникатором внутри университетского сообщества и за его пределами. Его представители просто обязаны обеспечить информированность и вовлеченность в происходящие реформы всех внутриуниверситетских сообществ, что возможно благодаря более активному использованию прямых каналов связи с сотрудниками университета, в отличие от взаимодействия через подразделения. Руководство должно стремиться к тому, чтобы непростые решения, принимаемые в связи с реструктуризацией и перераспределением ресурсов, были приняты всеми участниками университетского сообщества. Руководители университетов также должны стремиться к тому, чтобы реализация меняющейся стратегии университета происходило при сохранении институционального баланса.

Роль руководства университета при участии в программе академического превосходства очень многогранна. Одна из основных его задач состоит в том, чтобы объективно оценить возможность вуза участвовать в таких схемах и связанные с этим затраты и выгоды. Его роль также состоит в том, чтобы предвидеть возможные последствия для равновесия внутренних процессов, происходящих в университете и принимать ответные стратегические действия. Наконец, руководство несет ответственность за обеспечение прозрачности коммуникаций на всех этапах процесса трансформаций (как внутри университета, так и вне его).

4.4. Дополнительные преимущества и положительное влияние

Университеты, заявки которых на финансирование в рамках программ академического превосходства были удовлетворены, оказываются во всех смыслах в более выгодном положении. Финансовая поддержка позволяет осуществлять дополнительные проекты, а также рекрутинг сотрудников более высокого уровня, способствуя тем самым повышению качества исследований в университете. Если в рамках программы поощряется развитие междисциплинарных исследований, это также может принести университету определенные преимущества. Дополнительное финансирование также может иметь положительный эффект на качество реализуемых программ основного и дополнительного образования. Тем не менее, участвуя в программе необходимо сохранять адекватный баланс между исследованиями и обучением таким образом, чтобы акцент на развитие исследований не оказывал негативного влияния на образовательную деятельность.

Участвующие в программах университеты также могут ожидать и стремятся к достижению внутреннего синергетического эффекта, при котором успешные команды или подразделения «распространяют» опыт академического превосходства в вузе, помогая углубить культуру лидерства и распространить групповую работу по различным направлениям работы университета.

Французские, немецкие и испанские университеты служат примером того, что участие в программах академического превосходства способствует изменению внутренней культуры университета, постепенному формированию позитивного восприятия профилирования университета и использование его в качестве стратегического актива, особенно в отношениях с внешними партнерами.

Участие в программе является также своеобразным «знаком качества» университетов, что также способствует повышению их узнаваемости и привлекательности не только для партнеров и научно-преподавательского состава, но и для студентов, и в особенности аспирантов. Совместные с промышленными компаниями PhD программы (industrial doctorates) также могут получать определенные преимущества от участия университетов в программах академического превосходства, так как у руководителей университетов и промышленных компаний появляются новые мощные стимулы для развития сотрудничества. В целом, программы академического превосходства рассматриваются как имеющие положительное влияние на развитие PhD программ не в последнюю очередь в связи с тем, что они в ряде случаев предусматривают создание новых магистерских и PhD программ, как, например, в Германии.

На системном уровне, можно утверждать, что программы академического превосходства оказывают в целом положительное влияние на высшее образование и научные исследования, в том числе с точки зрения повышения международной узнаваемости и привлекательности для иностранного профессорско-преподавательского состава и аспирантов.

4.5. Проблема обеспечения устойчивого развития

Важно отметить, что программы превосходства рассматриваются как ограниченные во времени инициативы, направленные на стимулирование изменений, а не как постоянный механизм финансирования. Несмотря на то, что в отдельных случаях можно получить второй грант и продление финансирования, основная концепция этих программ – временная поддержка.

Соответственно, перед университетами стоит вопрос создания системы устойчивого развития. Один из аспектов этой проблемы касается продолжительности выделяемой финансовой поддержки. Гранты в рамках программ академического превосходства как правило рассчитаны на срок от пяти до семи лет. Понятно, что для укрепления достигнутых результатов, в особенности касающихся сотрудничества с внешними партнерами, необходимо более продолжительное время.

Финансовые механизмы устойчивого развития французской программы академического превосходства «IdEx»

Во второй волне французской программы академического превосходства, выбранные проекты получают в рамках первого четырехлетнего этапа доход от средств, выделенных на программу, которыми управляет Национальное агентство по научным исследованиям. В течение этого периода, получатель должен использовать эти средства на достижение согласованных с агентством и государственными органами целей. Через четыре года проводится оценка достижения этих целей. В случае если полученные в течение четырех лет результаты будут оценены положительно - финансирование продолжается. В случае негативной оценки, испытательный срок может быть продлен или финансирование может быть полностью прекращено.

Доля конкретного университета в общем объеме доходов, получаемых в качестве процентов на выделенные на проект средства, устанавливаются приказом, опубликованным в Официальном журнале (Official Journal).

Цели, установленные соглашением, включают в себя несколько аспектов, в то числе реформы управления, партнерства с частным сектором, фокус на финансовых ресурсах, привлечение внешнего финансирования.

Источник: Сайт IDEX <http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/aap/2014/ia-idex-site-2014.pdf>

Стратегии выхода из программ являются еще одним аспектом проблемы устойчивого развития. Финансирование, полученное вузами в рамках программы академического превосходства,

поддерживает дополнительные, широкомасштабные виды деятельности, которые, в свою очередь создают высокие ожидания и требуют расходов на новое оборудование и персонал. К тому времени, как средства иссякнут, вуз должен полностью реализовать стратегию привлечения дополнительных средств от частных партнеров с целью поддержать – или даже усилить – новый высокий уровень работы. Университетам, претендующим на участие в программах, приходится составлять подробный план по поддержанию устойчивого развития еще на стадии отборочного конкурса.

Рекрутинг и удержание персонала, связанного с финансируемой деятельностью, представляет определенную проблему для вузов. В некоторых европейских странах существуют ограничения прав университетов на набор персонала на краткосрочные позиции, что вынуждает их высвобождать финансы для создания постоянных позиций. Таким образом, университеты, участвующие в осуществлении крупномасштабных программ академического превосходства, вынуждены находить стратегические подходы к вопросу внутреннего распределения ресурсов в долгосрочной перспективе. Примером этого является создание «пула» существующих штатных единиц, в который все факультеты и другие структуры университета передают незанятые позиции, которые затем перераспределяются в те области деятельности, которые получают временное финансирование в рамках программы превосходства и имеют стратегическое значение для развития университета. Та же логика действует и в отношении изыскания ресурсов для покрытия той части расходов, которая не финансируется извне, например, накладных расходов.

Поэтому такие финансовые механизмы могут иметь обширные последствия для системы управления ресурсами университетов.

Следствием описанных особенностей реализации программ академического превосходства являются два противоречивых подхода. С одной стороны, со стороны у университетов есть спрос на возможность подачи повторной заявки на продление сроков финансирования успешных проектов. С другой стороны, окончание грантового финансирования по истечении определенного периода времени побуждает университеты разрабатывать соответствующие стратегии выхода и брать на себя ответственность за устойчивое развитие. Ограничение возможности продления финансирования помогает поддерживать пространство для маневра и постоянно привлекать новых участников в программу академического превосходства.

Органы государственной власти и университетский сектор должны прийти к соглашению о стратегии окончания для самой программы превосходства. После двух туров инициативы академического превосходства такие обсуждения уже ведутся в Германии. Расходы на управление программой склонили ряд стейкхолдеров к мысли о прекращении программы и передаче этих средств в бюджеты университетов. Все стейкхолдеры таких программ должны понимать каким образом успешно стартовавшие инициативы в долгосрочной перспективе смогут привлекать другие источники финансирования для поддержки своей деятельности. Этот вопрос стоит особенно остро для тех стран, финансовая ситуация которых значительно ухудшилась в течение срока действия программы превосходства, как, например, в Испании (см. Программы академического превосходства в финансовой среде).

Финансирующий орган программы должен разработать подходы к окончанию программы, обеспечивающие устойчивость результатов, достигнутых за время ее реализации, например, путем преобразования финансирования программы в постоянный финансовый механизм. На уровне университета, руководство также должно находить стратегии, позволяющие после окончания программы академического превосходства поддерживать необходимый высокий уровень работы.

5. Рекомендации

Появление «программ превосходства» является одним из самых последних проявлений изменяющихся парадигм высшего образования, наряду с ростом количества международных рейтингов. В то время как последние привлекали к себе широкое внимание, первые остаются относительно в тени, в частности потому, что трудно в полной мере оценить последствия этого тренда, особенно с учетом того, что они носят долгосрочный характер. Тем не менее, есть некоторые наблюдения, обеспечивающие основу для нижеследующих рекомендаций. Исследование также продемонстрировало, что со стороны государственных органов и университетов существует спрос на тщательный анализ различных схем осуществления программ академического превосходства, реализуемых в Европе и за ее пределами, основной задачей которого может являться сопоставление и взаимное обучение.

5.1. Системные рекомендации

Финансирование

- Принимая во внимание то, как программы академического превосходства вписываются в систему регулярных механизмов финансирования, включая, в частности, целевые субсидии и конкурентное финансирование, их следует рассматривать в более широкой экосистеме.
- Программы превосходства должны представлять собой дополнительное финансирование, а не заменять или снижать основное финансирование университетов.
- Для того чтобы избежать чрезмерную финансовую зависимость университетов и способствовать долгосрочной устойчивости полученных в результате результатов, государственные органы при разработке программ должны искать возможности выстраивания механизмов финансового взаимодействия этих программ с существующими источниками финансирования, в том числе частными.
- Финансирование, предоставляемое вузам по программам академического превосходства, в первую очередь должно быть направлено на достижение научных результатов, поэтому в управлении расходами должна быть предусмотрена определенная гибкость.

Оценка заявок

- Государственные органы должны установить четкие цели программы и соответствующие критерии отбора для поддержания высокой степени прозрачности во всех процессах.
- Вузы положительно оценивают двухэтапные процессы оценки заявок, так как они снижают объем первоначальных подготовительных работ и тем самым ограничивают распыление ресурсов в случае отклонения заявки.
- Для обеспечения справедливого рассмотрения заявок в области различных дисциплин и междисциплинарных заявок в рамках механизма отбора должна быть создана система сдержек и противовесов (если это возможно, путем комбинированной оценки специалистами и экспертами более широкого профиля)
- Деятельность экспертов, оценивающих заявки, должна быть тщательно регламентирована, и должна быть создана система контроля за ее соблюдением. Кроме того, должны быть разработаны однозначные инструкции по оценке. Также необходимо четко обозначить вопрос о том, оценивается ли в дополнение к представленной заявке прошлая деятельность вуза.

Цели и видение

- Программам академического превосходства следует избегать прямой ориентации на международные рейтинги, в особенности в связи с различием используемых рейтингами методологий оценки, а также потому, что критерии научно-исследовательской деятельности в

рейтингах могут отличаться от понятия научного «лидерства», на стимулирование которого направлена программа.

- Программы превосходства должны играть важную роль в стимулировании развития венчурных подходов. Государственные органы и экспертные советы должны держаться в стороне от консервативных, не приемлющих риск моделей поведения, укрепляющих и расширяющих существующие диспропорции между ведущими игроками и другими участниками рынка высшего образования.
- Программы превосходства также должны быть направлены на развитие команд молодых преподавателей и исследователей, поддерживая тем самым появление нового поколения ученых.

Управление и мониторинг

- Государственные органы, финансовые советы и университеты не должны игнорировать вопрос об оценке финансовых расходов на административное сопровождение осуществления программы как со стороны расходов на управление программы в целом, так и со стороны университетов. Поэтому важно оценить эти издержки в сравнении с ожидаемыми целями.
- Соответствующие административные процедуры должны быть как можно более простыми, чтобы отчетность и другие требования не имели приоритета над заявленными целями программы.
- Государственная финансирующая структура должна получать обратную связь от образовательного сектора и соответствующим образом пересматривать механизмы отбора участников, а оценка достижения целей программы и понесенных затрат может осуществляться в формате постоянного мониторинга.
- Для обеспечения устойчивости результатов финансирующая структура должна установить стратегию выхода из программы после ее окончания, например, путем выстраивания регулярных механизмов финансирования.

5.2. Рекомендации для университетов

- Руководители университетов должны оценить административные расходы на подготовку заявки и управление такими масштабными проектами в сравнении с ожидаемыми доходами.
- Рекомендуется оценить влияние возможных непредвиденных последствий участия университета в программе академического превосходства на различные группы и направления деятельности внутри университета.
- Результаты этой оценки должны быть дополнены планом действий по смягчению выявленных отрицательных последствий через реализацию внутриуниверситетской стратегии переоценки приоритетов.
- В рамках стратегии университета может быть целесообразным внутреннее перераспределение ресурсов на поддержку выявленных приоритетов.
- Университет может инвестировать в так называемые «внутренние программы превосходства», разработанные в соответствии с конкретными потребностями вуза.
- Университет должен обратить особое внимание на коммуникации с партнерами и внешними стейкхолдерами, с целью информирования их о деятельности, развернутой в рамках участия в программе превосходства. Это позволит повысить возможности дальнейшего развития партнерств и будет способствовать устойчивому развитию этих видов деятельности.
- Руководство университета должно разработать и принять стратегию выхода из программы академического превосходства, позволяющую университету сохранить новый уровень деятельности после окончания финансирования.

6. Приложение: программы финансирования академического превосходства, рассмотренные в докладе

Страна	Финляндия	Франция	Германия	Венгрия
Программа	Центры академического превосходства Centres of Excellence in Research Creation of Aalto University	Инициативы академического превосходства Excellence Initiatives (IDEX)	Инициатива академического превосходства Excellence Initiative	Университеты национального академического превосходства Universities of National Excellence
Общая сумма финансирования	49 млн. евро (за первые 3 года программы, рассчитанной на период 2014-2019 гг.)	7,7 млрд. евро (в основном в форме грантов)	Первая программа: 1,9 млрд. евро Вторая программа: 2,7 млрд. евро	Около 20 млн. евро (на «топ-3» университетов приходится около 15 млн., на остальные 3 – около 5 млн.)
Сроки	6-летние программы с 1995 г., финансирование в двух частях – перед началом реализации программы и после 3-го года	Первая волна: 2010 г. (3 проекта) Вторая волна: 2011 г. (5 проектов) Третья волна: 2014 г.	2006-2011 гг. 2012-2017 гг.	2013-2016 гг.: 6 университетов
Цели	Возобновление научных исследований в Финляндии и укрепление международной репутации	Стимулирование превосходства и укрепление международных позиций французских университетов Цель: от 5 до 10 междисциплинарных «полюсов», способных конкурировать с лучшими университетами мира	Общее улучшение качества и повышение международной конкурентоспособности немецких университетов и научных исследований	Повышение международной привлекательности группы ведущих университетов и укрепление лидерства в научных исследованиях
Процедура	Конкурс заявок, отбираемых Академией Финляндии в соответствии со стратегическими приоритетами	Международное жюри IDEX: стратегии университетов Другие потоки финансирования, направленные на лаборатории (LABEX), научно-исследовательское оборудование (EQUIPEX) и превосходство в преподавании (IDEFI)	Международное жюри Конкурс заявок на три отдельных потока финансирования: - Программы магистратуры и аспирантуры - Кластеры академического превосходства - Институциональные стратегии	Отбор производится Министерством образования с учетом консультаций с Академией наук и Комитета по аккредитации Критерии: - Мультидисциплинарность - Возможности для научной и преподавательской деятельности - Потенциал роста в международных рейтингах - Лидерство в международной студенческой мобильности
Основной источник	Сайт Финской академии	http://www.enseignementsuprecherche.gouv.fr/cid51351/initiativesd-excellence.html	http://www.excellenceinitiative.com/excellenceinitiative	Конференция ректоров Венгрии

Страна	Норвегия	Польша	Испания	Россия
Программа	Центры академического превосходства	Ведущие национальные исследовательские центры	Кампусы международного лидерства	Проект 5-100
Общая сумма финансирования	Около 2-2,5 млн. в год на центр	Около 12 млн. евро на каждый центр в течение 5 лет (50 млн. польских злотых)	Общая сумма: 687 млн. в течение 5 лет (15% – гранты, 85% – займы под низкий процент)	Около 750 млн. евро на период 2013-2016 гг. (44 млрд. руб.)
Сроки	Программа начата в 2001 г. 2002 (13 центров) 2007 (8 центров) Договор на 10 лет при условии успешного прохождения среднесрочной оценки	2012-2017 гг. (6 центров) 2014-2019 гг. (4 центра)	2009-2014 гг.	Отбор участников в 2013 г., ежегодная оценка в период 2014-2018 гг.
Цели	Создание проектных центров академического лидерства в стратегически важных областях научных исследований, характеризующихся узкопрофильными долгосрочными научно-исследовательскими работами высокого международного уровня	Стимулирование лидерства в научных исследованиях и преподавании, улучшение позиций польских университетов в рейтингах	Создание стратегических объединений вузов для развития международного академического превосходства	Максимизация конкурентных позиций группы ведущих российских университетов на глобальном рынке образования и научных исследований
Процедура	Открытый конкурс Решение принимается советом по финансированию	Научно-исследовательские подразделения представляют заявки (обычно в консорциуме) Отбор успешных центров осуществляется экспертами, назначенными Министерством	Международное жюри Открытый конкурс: 51 заявка, 18 кандидатов, прошедших предварительный отбор, 5 успешных участников	Открытый конкурс: 54 заявки, 15 отобранных университетов-участников Оценка российскими и международными экспертами Критерии: текущая позиция в рейтингах, библиометрия, индикаторы интернационализации, внешнее финансирование Создание управляющего совета, оценивающего деятельность ректоров университетов-участников Проекта
Основной источник	Сайт Норвежского Совета по научным исследованиям	Сайт польского информационного агентства «Наука и исследования в Польше»	Министерство образования, культуры и спорта	Сайт Проекта 5-100 http://5top100.ru/

Европейская ассоциация университетов (European University Association, EUA) – организация, представляющая университеты и национальные конференции ректоров 47 европейских стран. Ассоциация играет ключевую роль в Болонском процессе и оказывает значительное влияние на политику ЕС в области высшего образования, научных исследований и инноваций. Благодаря взаимодействию с рядом других европейских и международных организаций, Ассоциация гарантирует учет независимых интересов европейских университетов там, где принимаются решения, влияющие на их деятельность.

Ассоциация предоставляет уникальный опыт в области высшего образования и научных исследований, а также площадку для обмена идеями и передовой практикой между университетами. Результаты работы Ассоциации доступны для членов и заинтересованных сторон.



Европейская ассоциация университетов · Avenue de l'Yser 24 · 1040 Брюссель, Бельгия

Тел.: +32 2 230 55 44 · Факс: +32 2 230 57 51 · www.eua.be · Twitter: @euatweets

Перевод подготовлен Андреем Корниленко

редактор перевода Лариса Тарадина

отдел международных программ университетского лидерства

ФГАНУ «Социоцентр»

www.5top100.ru



ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ
СРЕДИ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ
НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ