

# АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

## Формирование партнерств и создание условий для развития университетов

*И.В. Аржанова*

**Аржанова Ирина Вадимовна** – исполнительный директор Национального фонда подготовки кадров;  
E-mail: info@ntf.ru

Ключевые слова: вузы, институты высшего образования, федеральные университеты, национальные исследовательские университеты, региональное развитие, интеграция, многостороннее взаимодействие, сетевое взаимодействие, партнерство  
Key words: HEIs, higher education institutions, federal universities, national research universities, regional development, integration, multilateral interaction, networking, partnership

*Современные процессы развития продолжают изменять повседневные практики давно сложившихся социальных институтов, заставляют выработать новые механизмы и модели развития для более успешного функционирования и адаптации к быстро меняющимся условиям. Справедливо это и для российской системы высшего образования, где в последние годы происходят заметные структурные и содержательные изменения, появляются новые основания для дифференциации и последующей стратификации институтов высшего образования. Одновременно происходит укрепление позиций вузов, и прежде всего университетов, в системе общественных и политических отношений на национальном и международном уровне. В частности, ведущие российские университеты выходят на передовую общественной жизни, внося вклад в развитие страны и ее отдельных регионов.*

*О задачах, новых условиях функционирования, формах взаимодействия и перспективах развития российской высшей школы редакция журнала «Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика» беседовала с исполнительным директором Национального фонда подготовки кадров Ириной Вадимовной Аржановой.*

### Об университете как важном участнике общественного развития

***Р.: Почему, по Вашему мнению, университеты, и не в последнюю очередь ведущие университеты страны, играют сегодня все более значимую роль, в том числе и в региональном развитии?***

*И.В. Аржанова:* Университеты важны. Именно в них идет формирование человеческого капитала, который работает на экономическое развитие стран и, в том числе, на становление глобальной экономики. В университетах формируется элита, люди, способные решать политические и экономические вопросы как на национальном, так и на глобальном уровне.

Именно в университетах формируются и реализуются новые научные идеи, от которых зависит развитие областей знаний и технологических производств. Многое при этом зависит не только от университета, но и от степени его взаимодействия с реальным сектором экономики, от того, насколько интересные и реальные предложения может сделать уни-

верситет и в то же время от того, насколько сектор экономики заинтересован в этих предложениях и готов вкладываться в развитие университетов. К сожалению, наиболее ощутимы здесь не достижения, а провалы, и, прежде всего, в таких сферах, как трансфер технологий и организация взаимодействия между высшим образованием и промышленным сектором. Для стимулирования взаимодействия между этими секторами на государственном уровне в последнее время предпринимаются значительные усилия. Активность предприятий в консорциумах с университетами в рамках конкурса по реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств показала очень высокий потенциал для развития такого взаимовыгодного сотрудничества.

Если же говорить о группе ведущих вузов, то именно в них концентрируются ресурсы для развития материально-технической базы, а также человеческого потенциала. Помимо существенной материальной поддержки реализации программ развития, получаемой от государства, ведущие университеты страны являются самыми активными участниками других

федеральных программ, практически все они участвовали в конкурсах и получили финансирование в рамках проектов по последним постановлениям правительства<sup>1</sup>. От такой концентрации финансовых ресурсов существенно меняется и среда в этих университетах. Примечательно, что в вузах, прежде всего участниках Приоритетного национального проекта «Образование», за последние четыре года кардинально изменилась материально-техническая база научных исследований, привлекающая не только молодых ученых, но и зарубежных партнеров. Не в последнюю очередь потому, что на современном оборудовании чрезвычайно интересно работать. Сюда же направляются и промышленные заказы в связи с возможностью получить абсолютно новые результаты. Концентрация финансовых и интеллектуальных ресурсов, обновленная материально-техническая база, расширение внутренних и международных связей – все это складывается в то, что ведущие университеты, получив стартовую поддержку для развития, укрепляют свои позиции, становятся более заметными и значимыми участниками социально-экономического развития не только на российском, но и на международном уровне.

## О взаимодействии с реальным сектором

***Р.: Какие факторы, на Ваш взгляд, должны способствовать сегодня более эффективно становлению системы взаимодействия***

<sup>1</sup> Постановление Правительства Российской Федерации № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования» от 9 апреля 2010 г. URL: <http://mon.gov.ru/pro/ved/uch/10.04.09-220.pdf> (дата обращения: 20.10.2010).

Постановление Правительства Российской Федерации № 219 «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования» от 9 апреля 2010 г. // Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: <http://mon.gov.ru/pro/ved/infr/10.04.09-219.pdf> (дата обращения: 20.10.2010).

Постановление Правительства Российской Федерации № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства» от 9 апреля 2010 г. // Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: <http://mon.gov.ru/pro/ved/koop/10.04.09-218.pdf> (дата обращения: 20.10.2010).

## ***университетов с реальным сектором экономики?***

*И.В. Аржанова:* Что касается взаимодействия сектора высшего образования с реальным сектором экономики, взаимопонимания и сотрудничества, и факторов, способствующих их становлению, то, во-первых, должно быть четкое понимание того, что нужно реальному сектору и что может предложить сектор высшего образования и исследований в ответ на существующие потребности. Надо искать точки соприкосновения. Необходимы постоянная работа по поиску подходящих партнеров с той и другой стороны, выращивание этого партнерства на основе совместной работы и в университете, и внутри предприятия. В этом смысле совместные кафедры, совместные исследования, целевая подготовка специалистов могут улучшить взаимодействие этих секторов.

Во-вторых, должна быть создана соответствующая инфраструктура. Университет не должен превращаться в малое предприятие, работающее на потребности отдельных секторов экономики. Тем не менее система малых предприятий, система центров коллективного пользования, научных лабораторий, центры трансфертов технологий, центры патентных исследований, центры коммерциализации и бизнес-технопарки – та инфраструктура, которая позволяет реализовывать совместные проекты, делать их эффективными с точки зрения и экономики, и организации; формировать временные научные коллективы с привлечением специалистов из реального сектора экономики.

В-третьих, в университетах не хватает людей, менеджеров, понимающих всю инновационную цепочку от начала до конца, от маркетинговых исследований до патентования или внедрения результатов. Не до конца развит в университетах и дух инновационного предпринимательства, который также необходимо воспитывать через программы для студентов и преподавателей, специальные тренинги, направленные на подготовку менеджеров различных направлений в университетских бизнес-инкубаторах и т.д.

В-четвертых, это ресурсы, направленные на усиление взаимодействия между университетами и бизнесом и делающие ставку на совместную заявку консорциума университета и промышленного предприятия. Любое стимулирование, финансовое или административное, совместной деятельности разных университе-

тов является позитивным, потому что объединение усилий разных специалистов повышает успешность проектных заявок, сектора научных исследований и промышленности, способствует улучшению отношений между этими большими секторами.

Представляется, что такой вид сотрудничества на основе упомянутых выше постановлений правительства, по логике, должен быть эффективен и должен обязательно развиваться в будущем.

Для того чтобы оценивать эффективность поддержки – насколько быстро и в запланированном ли направлении идет развитие, возникает вопрос: с кем сравнивать? Если сравнивать университеты, уровень их разработок после подключения дополнительных ресурсов с их прежним уровнем, то, безусловно, прогресс будет. Но вполне возможно, что если сравнивать аналогичные программы, которые реализуются в других университетах, например за рубежом, то окажется, что там эти программы реализуются более эффективно. Здесь необходима адекватная система бенч-маркинга: относительно чего и относительно кого целесообразно оценивать эффективность и динамику развития.

## О моделях развития университетов

***Р.: Обращаясь к вопросам стратификации вузов, необходимости выработки моделей адаптации к новым условиям, в том числе восприятия самих себя в новых условиях, выстраивания линий взаимодействия с различными участниками процессов развития, какие модели, с Вашей точки зрения, сегодня могли бы быть приемлемыми для новых типов (федеральных и национальных исследовательских) вузов в России?***

*И.В. Аржанова:* При рассмотрении моделей развития университетов как исследовательских, предпринимательских и университетов, основной функцией которых является обучение, чистых примеров только одной модели (особенно по исследовательским и предпринимательским) в России сегодня нет. Например, при обсуждении программ развития федеральных университетов особое внимание обращалось на функции, ответственность федерального университета по отношению к региону, региональной системе образования и экономике региона в целом. Но столь же вни-

мательно рассматривались и приоритетные научные направления развития вуза. То есть федеральный университет по статусу всегда имеет сильную исследовательскую составляющую. Кроме того, работая на регион и на региональную экономику, федеральный университет не может не быть предпринимательским.

С другой стороны, исследовательский университет – это статус, не присуждаемый учреждению пожизненно. Сегодня этот статус присвоен определенному числу российских вузов в рамках определенного проекта на конкретный период, в течение которого они выполняют свои программы развития. В программах развития вузов заложены показатели эффективности, которые вузы должны выполнять ежегодно, тем самым подтверждая свой статус. При невыполнении заложенных показателей вуз может быть лишен статуса исследовательского университета. Вполне возможно, что какой-то из исследовательских университетов может получить статус федерального, взяв на себя роль промоутера в рамках федерального региона. Но при этом его исследовательская составляющая никуда не исчезнет и будет также развиваться.

Что касается остальных университетов, которые на сегодняшний день формально-го статуса не получили, то следует отметить, особенно в отношении исследовательских университетов, что это был конкурс. Есть не меньшее количество университетов (к числу, получивших статус исследовательского), которые по развитию, потенциалу, по задачам и действиям очень близки к группе ведущих вузов. Другое дело, что постоянная поддержка ведущих университетов дает преимущества, более широкие основания для быстрого развития. При этом у нас есть университеты, самостоятельно и без дополнительной государственной поддержки активно работающие с работодателями, формирующие свой круг партнеров, которые располагают не меньшей финансовой поддержкой и ресурсами и эффективно их используют.

Поэтому, говоря об оценке эффективности вкладываемых государством средств, необходимы будут сравнения не только между ведущими университетами, внутри этой группы, но важно будет и сравнить их развитие с другими российскими вузами. Вполне допускаю, что подобные исследования выявят ряд вузов, которые по показателям своей работы и эффективности будут близки к группе ведущих университетов.

## Об интеграции вузов в региональное развитие

***Р.: Почему, на Ваш взгляд, вузам необходимо интегрироваться в региональное развитие? Какие основания и предпосылки существуют сегодня для этого?***

*И.В. Аржанова:* Одна из основных причин, заставляющих университеты обратиться к региональному развитию – происходящие демографические изменения. Это объективный фактор, от которого нельзя отмахнуться. К нему можно еще добавить ограниченную мобильность нашего населения. В этом смысле, в связи с ограниченным набором, вузы могут встать перед дилеммой. Можно по всему региону «скрести по сусекам», отовсюду набирать абитуриентов, кого угодно. И это грозит понижением качества образования, поскольку, однажды понизив планку вступления, вернуть утраченный уровень качества будет очень сложно.

Вторая причина кроется в существующем дисбалансе в кадровом обеспечении региона в связи с подготовкой, например, магистров и специалистов, хотя очевидна потребность в специалистах не этого уровня, а в квалифицированной рабочей силе. Подобное перепроизводство высококвалифицированных кадров может отрицательно сказываться на развитии региона.

Понимая это, университет должен брать определенные обязательства, позиционируя себя и свою политику определенным образом, предлагая региональным властям помощь как при выработке кадровой политики, адекватной сложившимся условиям, так и при подготовке кадров, востребованных региональной экономикой, взамен на поддержку со стороны региона.

Следующая причина для более тесной интеграции – появление у вуза новых функций. В условиях сокращения абитуриентов для осуществления своей обычной деятельности вуз должен искать новые целевые аудитории и новые функции. Образование взрослых, работа с бизнесом, корпоративные тренинги, работа со службами занятости – любая деятельность, позволяющая занять преподавателей, обеспечить наполненность площадей и проч. Университет может делать все это самостоятельно, но гораздо эффективнее, если ему окажет помощь регион, используя имеющиеся возможности, например, механизмы взаимодействия с населением и гражданским обществом, различ-

ного рода законодательные инициативы и т.д. И здесь снова возникает потребность в «общественном договоре» между вузом и регионом. Позиционируя себя как институт, предоставляющий в интересах региона определенные услуги, университет тем самым обеспечивает себя работой, возможностью поддерживать основные функции своей жизнедеятельности. Более того, если в регионе несколько университетов, оказавшихся в ситуации такого внешнего вызова, как демографическая яма, налаживать договоренность о том, как строить свою работу – географически и содержательно, в отношении разных целевых групп, вузам в этом случае придется и между собой, и с регионом. Со временем демографическая ситуация улучшится и важно не потерять то лучшее, что есть в университетах. И это должна быть реальная и умная реакция университетов на сегодняшнюю ситуацию, но с учетом прогнозов на средне- и долгосрочную перспективу.

Создание ведущих университетов, в которых сегодня очевидно идет концентрация ресурсов, должна заставить региональные университеты в большей степени ориентироваться на регион. Потому что ресурсы, выделяемые на федеральном уровне, значительны, но не бесконечны. Поддержка ведущих университетов федеральными средствами для других вузов означает необходимость поиска партнеров, которые могут помочь развитию. В регионе таким партнером может быть либо власть, если она располагает этими средствами, либо сектор экономики, либо население, с которым нужно работать. Это тоже вызов, с которым нельзя не считаться.

Если в будущем речь пойдет о серьезном изменении структуры экономики регионов за счет технического перевооружения отраслевых предприятий или за счет того, что придется отказаться от каких-то традиционных видов производства, то университет сможет помочь сформировать совершенно новые рынки труда – это то, что он действительно может сделать. Но университет этого никогда не сделает, если не будет находиться в постоянной, жесткой взаимодополняемой и взаимопонимаемой связке с региональной властью и региональным сообществом.

Ситуации, при которой такой связки не происходит, во-первых, просто не может быть. Как правило, ректоры университетов – это люди, которые входят в региональную элиту. Совет ректоров проходит с участием представителя региональной власти. Как, правило,

руководители региона являются выпускниками университетов, расположенных в регионах. Связи есть всегда. Вопрос только в том, насколько эти связи эффективно используются и насколько стороны заинтересованы друг в друге. Их нужно развивать так, чтобы при понимании складывающейся тяжелой ситуации была возможность развиваться и университету, и региону.

## Развитие сетевого взаимодействия университетов. Задачи и роль НФПК

***Р.: Говоря о работе НФПК в сфере создания сети ведущих университетов страны, в чем заключаются основные приоритеты фонда в этом направлении?***

*И.В. Аржанова:* Национальный фонд подготовки кадров (НФПК) в прошлом и в этом году выигрывал конкурсы Минобрнауки России на организационно-техническое и экспертное сопровождение Приоритетного национального проекта «Образование», в рамках которого развивается сеть национальных исследовательских и федеральных университетов. Принципиально важно, что изначально Фонд работает в проектном режиме. Он и создавался для сопровождения крупных проектов в области образования: бизнес-образования, школьного образования, вузовского образования. Это были проекты с разными задачами и разным финансированием. Любой проект требует сопровождения. Если речь идет о масштабных проектах, с несколькими компонентами, с большим количеством участников, то всегда должна быть организация, условно говоря, оператор, или группа реализации, монитор, куда бы стекалась вся информация о проекте. Это позволяет обеспечить общие результаты, возможность сравнения деятельности разных учреждений, участвующих в проекте. В 2006 г. НФПК приступил к сопровождению первого Приоритетного национального проекта «Образование»<sup>2</sup>, была выделена когорта ведущих вузов, получивших название инновационных. При этом Фонд активно использовал наработки предыдущих проектов, реализуемых на средства займов Всемирного банка. Основная задача заключалась в систематизации лучшего опыта университетов, принявших участие в ин-

новационных программах, и привнесении международного опыта в организацию конкурсных процедур, сопровождение и технологический мониторинг проектов, чтобы иметь возможность отслеживать различные стадии реализации проектов, не только содержательные, но и организационные и финансовые аспекты.

Использование уже накопленного опыта оказалось правильным, поскольку на начальной стадии реализации национального проекта «Образование», не без участия Фонда, сформировалась сеть вузов. Они работали вместе, имели возможность сравнивать работу друг друга. К сожалению, как часто бывает, любое сообщество распадается, когда заканчивается финансирование.

Проект по сопровождению создания национальных исследовательских университетов изначально рассматривался как сетевой и был направлен на развитие сети взаимодействия между университетами. В проекте по сопровождению создания федеральных университетов сетевая составляющая предусматривается, но в перспективе, в связи с тем, что большая часть университетов находится сегодня в процессе становления, за исключением двух – ЮФУ и СФУ – созданных в 2006 и 2007 г. соответственно.

К проекту федеральных университетов Фонд присоединился в 2010 г. При этом для его реализации используется опыт, нарабатанный в проекте с национальными исследовательскими университетами. Используется аналогичная система мониторинга, аналогичная система организационного взаимодействия, хотя мы хорошо понимаем различия в миссии, целях и задачах, стоящих перед федеральными университетами, а также особенности организации сетевого взаимодействия этой группы вузов.

Фонд заинтересован в развитии сети ведущих университетов страны и стремится оказывать поддержку в организации как содержательного, так и технического сопровождения этих проектов, чтобы накапливать общий опыт, выбирать лучшие практики. Ведь часто у вузов на это не хватает времени.

## Взгляд в будущее

***Р.: Какие проекты и направления работ представляются важными и интересными для Фонда в будущем?***

*И.В. Аржанова:* Если говорить о будущем, то сопровождение таких крупных проектов, как развитие сети исследовательских и федераль-

<sup>2</sup> Приоритетный национальный проект «Образование» // Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/> (дата обращения: 20.10.2010).

ных университетов, представляется важным и, конечно, интересным для НФПК, поскольку мы считаем, что можем быть полезными и вузам – участникам проекта, и вузам, в которые должно идти распространение лучшей практики, и даже для государственного заказчика. Осуществлять взаимодействие между университетами могут различные участники, в том числе и созданная в этом году Ассоциация ведущих вузов. Это может быть и Министерство образования и науки РФ. Как бы ни складывалась в дальнейшем ситуация, сопровождать технически и максимально содержательно этот проект необходимо.

Кроме того, Фонд может быть полезен для распространения того лучшего, что сделано в рамках проектов по сопровождению национальных исследовательских и федеральных университетов, на всю отечественную систему образования. Ведущие университеты получают средства, дополнительные возможности и права на разработку собственных стандартов, новых образовательных программ, проведение научных исследований и техническое обеспечение. Все это должно быть доступно и понятно системе профессионального образования в целом. 40 вузов на своих плечах не смогут вынести развитие системы профессионального образования в целом. Должен быть мостик, который связывал бы их с системой российского образования.

Транслируя лучший опыт, Фонд мог бы помогать как минимум в информационном обеспечении по вопросам доступа к центрам коллективного пользования, закупленному оборудованию, подготовке аспирантов или магистров на базе ведущих университетов. Образовательные стандарты, разрабатываемые ведущими университетами, могут стать прообразами будущих государственных стандартов для всей системы высшего образования России. Поэтому при разработке стандартов лучше изначально подключать людей из разных университетов, чтобы они понимали логику целей ведущих университетов, критерии, закладываемые в новые программы. Организация повышения квалификации преподавателей и управленческих кадров вузов также является чрезвычайно важной задачей. В этом смысле Фонд мог бы быть полезен, с одной стороны, как накопитель лучшего опыта ведущих вузов, а с другой – как контактер с широкой сетью вузов России для проведения программ повышения квалификации, органи-

зации дополнительных курсов, установления связей, помощи в организации внутренней мобильности с целью расширения доступности программ ведущих университетов для студентов и преподавателей из других вузов.

Опыт, накопленный Фондом, в том числе и в рамках начатого в этом году взаимодействия с федеральными и исследовательскими университетами, может и должен быть обязательно использован при выполнении решений, принятых на последнем заседании Государственного совета при Президенте РФ, а именно о начале реализации комплексных программ и проектов модернизации профессионального образования в регионах. Фонд также хотел бы быть полезным в этих проектах и министерству образования, и образовательным учреждениям, и российским регионам.

В этом году мы провели работу по адаптации и использованию методики ОЭСР для оценки вклада университетов в региональное развитие. Правда, в условиях ограниченного времени смогли это сделать только в двух пилотных вузах – СФУ и ЮФУ. Это был важный этап работы. Он позволил определить, какие элементы международной методики оценки роли вузов в региональном развитии могут быть применены к российским условиям, каким элементам необходима адаптация, чем ее можно было бы дополнить с учетом российских реалий. Выбор ЮФУ и СФУ в качестве пилотных в том числе обусловлен завершением вузами пятилетнего этапа своих программ развития. Продолжение работы с федеральными университетами в будущем поможет сформировать основу для сопоставительных исследований на основе методологии ОЭСР.

Большинство вузов находятся в федеральном подчинении и не во всех регионах складываются нормальные доверительные отношения между регионом и вузами. Для того чтобы оценить сегодня вклад вуза в региональное развитие и предложить механизмы для его укрепления, необходим взаимный учет интересов как региональных властей, так и руководителей образовательных учреждений. Причем федеральные университеты априори отвечают за развитие системы профессионального образования в своих федеральных округах, за повышение квалификации преподавателей начального и среднего профессионального образования. Взаимодействие между сектором профессионального образования и работодателями невозможно развивать и оценивать

в отсутствие некоторого аудита вклада вузов в региональное развитие. Эффективная сопоставительная методика может быть полезна и регионам, и государству, поскольку позволит сравнивать себя не только относительно друг друга, но и с накопленным международным опытом. Уже сейчас можно сказать, что применение методики оценки роли вузов в региональном развитии к этим университетам позво-

лило апробировать методику оценки, услышать мнения людей и адаптировать ее для других регионов. В связи с тем, что государственная политика Российской Федерации в сфере образования уделяет особое внимание роли профессионального образования в регионах, актуальность и востребованность исследований подобного рода очевидна.