

# **Ускоренное создание исследовательских университетов: анализ кейсов и роли инициаторов проектов**

Артём Морозов, Исак Фрумин, Павел Щедровицкий

Фонд Сколково; НИУ ВШЭ

НИУ ВШЭ, 12 апреля 2016

# Университет «на скорости»

В центре внимания исследователей зрелые университеты

Рейтинговые университеты – взрослые. Средний возраст первой сотни 82 года.

Идея естественного развития за счет правильных механизмов

Последние 20 лет – работы по управлению изменениями – от естественного развития к механизмам смены вектора и ускорения

# Молодые и новорожденные университеты

Последние 50 лет – число университетов удвоилось

В ряде стран все университеты молодые – задача ускоренного развития

Пять лет назад возник рейтинг «50 under 50» сейчас «150 under 50»

В первой сотне – 23 страны, в том числе Сингапур, Корея, Нигерия, Турция, Германия, Франция...

Анализ молодых университетов – новая тема (Альтбах, Салми «Дорога к академическому совершенству»)

Секреты успеха: лидерство, ниши, ресурсы, новизна...

Рождение университетов – совсем новая!

Зачем создавать университеты? – нужны совсем другие стартапы (Волков, Конанчук «Эпоха гринфилда в образовании»)

## Но они создаются!

Не только demand absorption universities, но и исследовательские

Не только в «новых» странах, но и в сложившихся системах: Россия, США, Китай

Сверхдорогие проекты: бюджет первых трех лет – не меньше миллиарда долларов

Как их правильно тратить? Как можно быстро создать сильный исследовательский университет?

# Суть проекта

Инициатива – Фонд «Сколково»

Исходный дизайн – собрать ректоров университетов для честного разговора  
(Ф. Альтбах, Д. Салми, И. Фрумин)

Важный фокус – инициаторы и собственники проектов (А. Морозов, П. Щедровицкий)

29 февраля – 1 марта в МИТ

В итоге будет книжка

**Сегодня: предварительный анализ кейсов с фокусом на роль инициатора**

# Фокус исследования

Начальная (проектная) фаза – создание университета

Создание исследовательского университета как крупный капитальный проект

- объём финансирования, заранее определённые цели и сроки
- проектное управление и финансирование

Ситуация и роль инициатора и собственника проекта

# Исходные данные и ограничения

## Исходные данные:

- материалы саммита ректоров вузов, проведённого в Бостоне 29 февраля – 1 марта 2016 года (определили выбор сегодняшних кейсов)
- более 50 частично структурированных интервью с представителями вузов и их партнёров, проведённые в т.ч. в рамках визитов в вузы
- анализ литературы, презентационных материалов вузов и интернет публикаций

## Ограничения:

- отсутствие доступа к источникам объективной информации о раннем этапе создания вузов
- сложность проверки достоверности предоставленной информации (напр., эндаумент KAUST)

# Кейсы

## 9 рассматриваемых кейсов

	Год основания	Бакалавры	Магистранты и PhD	Профессора
Федеральная политехническая школа Лозанны (EPFL)	1969	9 921	4 537	356
Гонконгский университет науки и технологий (HKUST)	1991	8 981	4 475	514
Инженерный колледж им. Франклина Олина, США	1997	336	-	35
Университет Люксембурга	2003	4 043	2 021	400
Масдарский институт науки и технологий, Абу Даби	2007	-	500	96
Университет науки и технологий короля Абдуллы (KAUST), Саудовская Аравия	2009	-	901	135
Сингапурский университет технологий и дизайна (SUTD)	2009	1 305	203	135
Назарбаев университет, Казахстан	2010	2 200	440	360
Сколковский институт науки и технологий (Skoltech), Россия	2011	-	320	48

# Вопросы

Кто инициатор?

Зачем создавать университет?

Что и как создавать?

Какова роль инициатора?

Почему одни успешны, а другие – нет?

Что делать инициатору?

# Инициаторы проектов

EPFL	Правительство
KAUST	Король
HKUST	Губернатор британского Гонконга и представитель Китая
Nazarbayev University	Президент
Skoltech	Президент
SUTD	Правительство (Тони Тан, министр образования)
University of Luxembourg	Правительство (министр культуры, высшего образования и исследований)
Masdar Institute	Шейх
Olin College	Фонд им. Франклина Олина
Postech	Промышленность

## Предпосылки возникновения проектов и функции 1/2

	Контекст, вызовы	Компоненты миссии
SUTD	Сохранение конкурентных позиций экономики знаний Сингапура. Креативность.	Стимулирование экономического развития Сингапура через подготовку технологических предпринимателей
HKUST	Развитие экономики знаний. Переход Гонконга к Китаю. Увеличение набора в вузы. Два университета – HKU, CUHK	Производство новых знаний и подготовка специалистов в науке, технологиях, инженерии, менеджменте и бизнесе
Olin College	Конкурентная среда высшего образования	Катализатор системы инженерного образования США
University of Luxembourg	Диверсификация экономики. Отсутствие университета (страна < 0.5 млн человек)	Исследования, образование и инновации в приоритетных областях
EPFL	Высокое благосостояние страны; вызовы диверсификации экономики	Обеспечить сохранение Швейцарией лидерства в образовании, исследованиях и инновациях

## Предпосылки возникновения проектов и цели 2/2

	Контекст, вызовы	Компоненты миссии
Nazarbayev University	Вызовы – модернизация системы образования и науки. Болашак – 12000 студентов	Образовательная реформа, исследования, инновации
Skoltech	Вызовы коммерциализации технологий. Запрос на создание конкурентоспособного исследовательского университета	Академическое превосходство. Трансфер технологий / предпринимательство. Развитие ИЦ Сколково
Masdar Institute	Вызовы перехода от ресурсной экономики. Отсутствие исследовательских университетов, R&D инфраструктуры, научной и технологической экспертизы	Проведение исследований, подготовка специалистов и производство технологических инноваций в ключевых для стратегии развития ОАЭ областях
KAUST	Консервативная ресурсозависимая страна. Слабые университеты	Катализатор изменений – экономика, культура

KAUST



KAUST





# King Abdullah Economic City





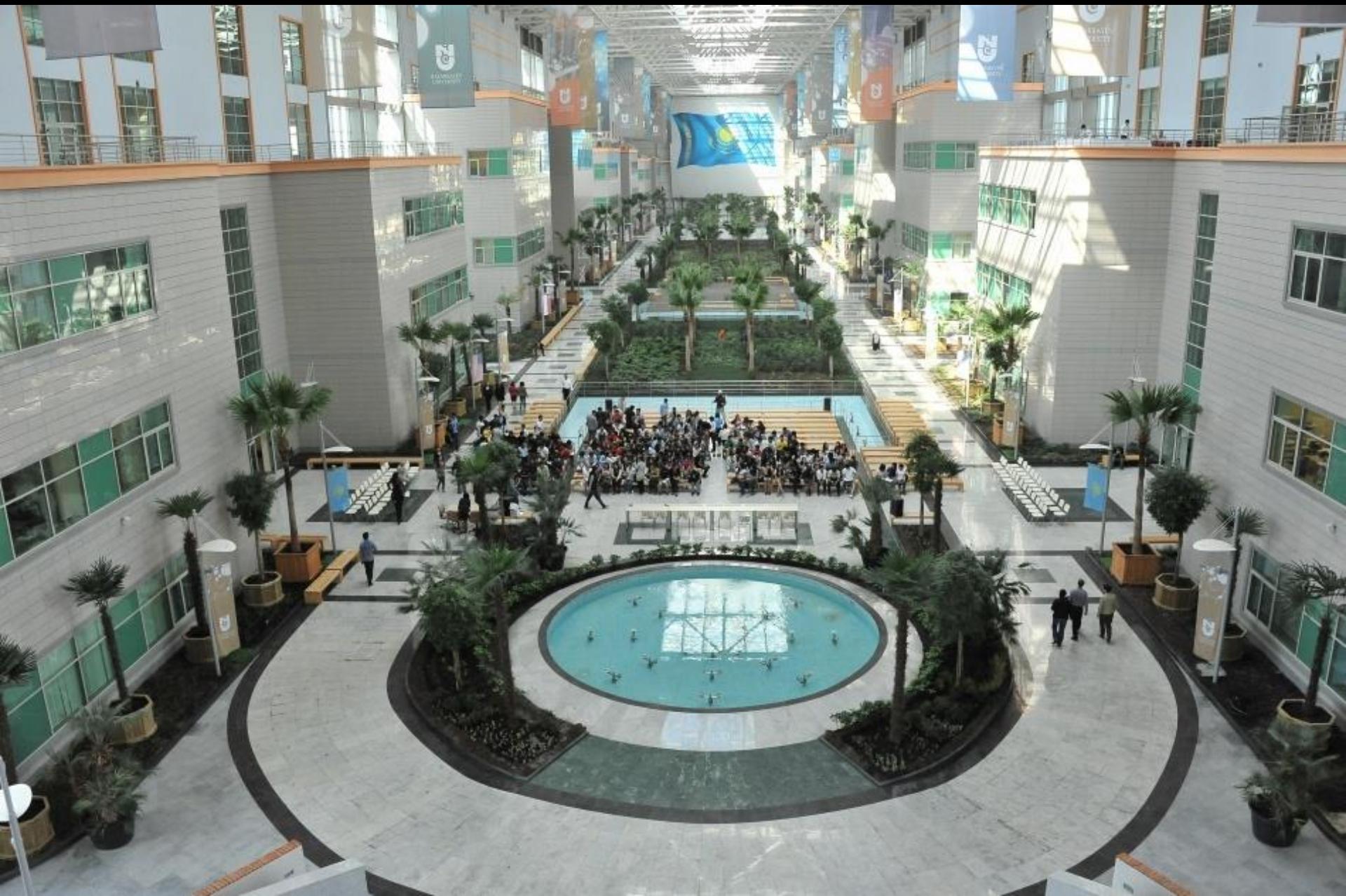




# Masdar City



# Назарбаев университет







ИЦ Сколково  
(ранний проект)











## Финансирование проектов / университетов, млн \$

	Инвестиции (кампус)	Годовой бюджет	Эндаумент
EPFL	Н/д	920 (2014)	-
HKUST	423	538 (2013-2014)	115
Olin College	460 (вкл. эндаумент)	40.2	380
University of Luxembourg	Н/д	200	-
Masdar Institute	\$2-3B	150	-
KAUST	\$2-3B	566.1	\$20B
SUTD	392	98	486
Nazarbayev University	\$2B	270	?
Skoltech	~650	100 (2016)	70

## График создания

	Идея	Ректор	Студенты	Кампус
HKUST	1986	1988	1991	1991
Olin College	1997	1999	2001	2002 – 1 очередь, 2005 – 2 очередь
Masdar Institute	2005	2010	2009	2010
KAUST	2006	2008	2009	2009
SUTD	2008-9	2008	2012 (2011)	2015
Nazarbayev University	2007	2010	2010	2010
Skoltech	2009	2011	2012	2017-18
University of Luxembourg	~2002	2004	2005	2015

# Роль собственника проекта в его реализации

Проектирование

Финансирование – проектное и пост-проектное

Контроль качества и обратная связь

Нормативная реализуемость проекта

Продвижение и поддержка в привлечении партнёров и людей

# Выводы из анализа кейсов

Проекты с системным эффектом

Специфическая ниша с низкой конкуренцией (отличающаяся от других институтов миссия)

Сжатые сроки реализации. Проблемы планирования

Высокая сложность

Использование партнёрств для «ускорения»

Формы финансирования

## Выводы для инициаторов / собственников

Проектирование: нормативная реализуемость и повестке развития, ниша

Ректор

Система управления (governance): экспертиза, обратная связь, контроль качества

Финансирование: проектное и пост-проектное (долгосрочное).

Инфраструктура финансирования исследований / образования

Расположение, среда:

- Качество экосистемы: доступность талантов, партнёров, идей, рынков, капитала
- Доступ к талантам (профессора) извне: диаспора, география
- Благоприятная среда обитания



## Университеты «под ключ»

