

# Об изюминках университетских инноваций

Филип Дж. Альтбах, Джамиль Салми

*Филип Дж. Альтбах — исследователь, основатель и первый директор Центра по изучению международного высшего образования при Бостонском колледже, США. E-mail: altbach@bc.edu.*

*Джамиль Салми — бывший координатор программ по поддержке высшего образования Всемирного банка, в настоящее время — признанный мировой эксперт в области высшего образования. E-mail: jsalmi@tertiaryeducation.org.*

Корнелльский университет в партнерстве с Технионом — Израильским технологическим институтом развивает новый технологический кампус (Cornell Tech) в Нью-Йорке. Как говорится в недавней статье Chronicle of Higher Education, этот проект реализуется потому, что Корнелльский университет хочет перенять инновационный предпринимательский дух Техниона, а не просто освоить определенные организационные инновации, которые схожи во многих высокорейтинговых исследовательских и инновационно ориентированных университетах мира.

Как говорит курирующий нью-йоркский проект профессор Техниона, Корнелльский технологический кампус в меньшей степени ориентирован на создание инновационных компаний, но в большей степени — на развитие инноваторов. Однако то, что Технион высокоэффективен в области подготовки инноваторов в Израиле (42% его выпускников создают собственные компании), не означает, что аналогичный результат может быть достигнут в Нью-Йорке. Потому что академическую культуру и инновационную среду редко удается быстро трансплантировать из одной институциональной культуры в другую.

## Учиться у MIT или других университетов?

Пример Массачусетского технологического института (MIT) очень показателен. Без сомнения, выпускники MIT — одни из самых ярких и изобретательных людей мира. Судя по всему, в MIT сформировалась уникальная культура, которая питает дух предпринимательства и новые идеи. MIT нанимает на работу самых умных и наиболее инновационно мыслящих профессоров со всего мира и следит за тем, чтобы они вписывались в идейные принципы университета. В MIT сложилась особая среда, которая способствует реализации новых идей и инноваций и их успешному применению в «реальном мире». Наконец, MIT активно

помогает преподавателям и студентам операционализовать их идеи.

По этим и другим причинам к MIT обращаются с просьбой помочь другим странам создать собственные мини-MIT и поделиться изюминками, которые превратят хорошо обеспеченные ресурсами вузы в инновационные и предпринимательские университеты мирового класса. MIT участвует в ряде партнерских программ по созданию новых и развитию существующих университетов. Так, подразделения MIT участвовали в создании Сколковского института науки и технологий в Москве, Масдарского института в Абу-Даби и Сингапурского университета технологий и дизайна. Проект «MIT — Португалия» способствовал развитию научно-технологической системы страны, а Институт Кембридж — MIT в течение нескольких десятилетий реализует широкий спектр совместных программ MIT и Кембриджского университета Великобритании.

Несмотря на то что подробный анализ по итогам реализации подобных программ не опубликован, можно предположить, что все они сталкивались с определенными сложностями и что ни одна из них не смогла разгадать тайну той самой изюминки, которая делает MIT тем, чем он является. Все эти инициативы развиваются в условиях очень щедрого финансирования со стороны самих партнерских организаций или обладающих колоссальными финансовыми возможностями благотворителей, что, конечно, обеспечивает MIT хорошую прибыль. И все они демонстрируют сложность задачи пересадки академической культуры из одного вуза в другой, особенно если они находятся в разных национальных контекстах.

MIT и Технион — не единственные образцы, на которые ориентируются лидеры Корнелльского технологического кампуса. Существуют и другие успешные примеры инновационных университетов. Так, Стэнфордский университет невероятно успешен в создании стартап-компаний и обучении людей, внесших весомый вклад в развитие IT-индустрии и связанных с ней отраслей Кремниевой долины, в которой он расположен. Швейцарская высшая техническая школа Цюриха также знаменита первоклассным технологическим образованием и значительным вкладом в развитие промышленности и технологий. Оба этих вуза существенно отличаются от MIT. И хотя в целом университетов, которые сочетают высокое качество образования и внесение большого вклада в развитие промышленности, довольно мало, есть множество примеров разных успешных моделей такой работы.

## Основных ингредиентов недостаточно

Сформулировать базовые требования к первоклассным исследовательским университетам — не делом Ньютона. В нашей книге The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities (World Bank, 2011) приведены примеры успешных молодых университетов. Все описанные

---

## **...академическую культуру и инновационную среду редко удается быстро трансплантировать из одной институциональной культуры в другую.**

---

в ней вузы смогли за короткое время создать впечатляющие исследовательские команды и вносят значительный вклад в развитие своих стран, а также быстро продвигаются в международных рейтингах. Однако ни один из них нельзя назвать уникальным или инновационным с организационной или академической точки зрения.

В число ключевых ингредиентов, необходимых для создания нового исследовательского университета, входят: достаточные финансовые ресурсы на начальном этапе и для поддержания достижений; модель управления, предусматривающая значительное участие академических сотрудников в принятии решений, но не позволяющая его контролировать; сильное руководство — не только на уровне ректора, обладающего стратегическим мышлением, но и на уровне профессионально компетентных административных сотрудников, понимающих и способных реализовать миссию университета; независимость от вмешательства государственных органов и частных организаций и одновременно надлежащая степень прозрачности для внешних профессиональных объединений; академическая свобода в области преподавания, исследований и публикаций; лучшие академические сотрудники, которые разделяют миссию университета и преданы своему делу (в том числе преподаванию), получают адекватную заработную плату и имеют хорошие возможности для продвижения по карьерной лестнице; хорошо подготовленные и высокомотивированные студенты; приверженность принципу меритократии на всех уровнях.

Ни один из этих элементов не обеспечивает «прорывных инноваций», которые, по общепринятому мнению, являются неотъемлемым элементом первоклассного университета XXI века. Все перечисленное является характеристиками успешных университетов прошлого века. Идеальных вузов не бывает, но все успешные исследовательские университеты обладают всеми — или почти всеми — этими характеристиками. Это универсальные принципы качества.

### **Прорывные инновации**

Описываемые характеристики не обеспечивают предпринимательский дух или динамичную среду для развития стартапов. Скорее всего, попытки

экспорта предпринимательской культуры, предпринимаемые Технионом, столкнутся с теми же барьерами, что и описываемые проекты MIT. Почему? Трансфер чрезвычайно сложной академической культуры одного вуза в другой — очень непростая задача. Имитировать, скопировать или применить чужой рецепт успеха нелегко. В основе любого инновационного университета лежит уникальная система ценностей, которая отражает некоторую оригинальную концепцию и возможности по ее претворению в жизнь. Это возможно путем а) создания нишевых программ в новых междисциплинарных областях; б) разработки интерактивных, коллаборативных и экспериментальных подходов к преподавательской и исследовательской деятельности или — что, возможно, важнее всего — в) объединения умений двадцать первого века (инициативность, умение работать в команде, коммуникативность) и положительных особенностей характера (любопытность, настойчивость, социальная ответственность), которыми обладают выдающиеся профессионалы и успешные проводники перемен.

Возможно, лучший пример, показывающий, как сложно создать новый поистине инновационный вуз, — расположенный в Массачусетсе Инженерный колледж имени Франклина В. Олина. Он открыл свои двери в 1999 году и поставил дерзкую задачу — создать экспериментальную площадку для преобразования американского инженерного образования. Колледж Олина обладает рядом необычных черт. Его учебный план уникальным образом совмещает элементы инженерного дела, предпринимательства и гуманитарных наук. Появление колледжа стало возможно благодаря финансовой поддержке Фонда Олина, и образование в нем поначалу было бесплатным. Колледж привлекает преподавателей и студентов, которые доверяют его инновационной миссии и готовы доверить свою карьеру этому не проверенному временем образовательному стартапу. Его успех подтверждает преимущества отечественных образовательных разработок перед идеей адаптации хорошо зарекомендовавших себя чужих моделей.

### **Заключение**

Вполне возможно, что универсальных рецептов производства инноваций в рамках институтов высшего образования вообще не существует, а прорывные инновации не всегда ведут к положительным результатам. Более того, прорыв сам по себе вообще может оказаться контрпродуктивен. В конечном итоге вполне вероятно, что следование традициям развития университетов может оказаться лучшим способом построения инноваций. Может ли уникальная инновационная ДНК Техниона быть воспроизведена в другом месте при условиях внешнего технического сопровождения, нам предстоит увидеть.

