

баланса получается достичь. Успешные семейные вузы обычно действуют более гибко, чем другие. Они, в отличие от большинства государственных вузов, не связаны по рукам и ногам всякой бюрократической волокитой. Успешные семейные вузы отличаются динамичностью, инновационностью, эффективностью и гибкостью — все эти качества играют ключевое значение для институционального процветания. Поскольку частные вузы заинтересованы в обеспечении общественной и экономической жизнеспособности, они минимизируют институциональные издержки, занимаются стратегическим планированием и маркетингом, поддерживают контакты с работодателями, содействуют в трудоустройстве, оказывают студентам помощь и тщательно контролируют работу своих сотрудников. Некоторые из этих вузов также активно работают с населением — например, предоставляют бесплатные профессиональные услуги, занимаются благотворительностью, участвуют в местных проектах и реализуют социальные инициативы, в частности защищают природу, помогают бездомным, проводят тренинги для населения, жертвуют деньги.

Некоторые семейные вузы действительно созданы из альтруистических соображений, но чаще владельцами вузов движут финансовые мотивы. В таких вузах ключевые посты иногда занимают родственники, не имеющие управленческого опыта или соответствующего образования. Качество работы вузов страдает, когда уровень подготовки, видение и поведение собственников не соответствуют институциональным потребностям и целям. Такие проблемы встречаются во всех типах частных вузов, в отличие от государственных, но особенно остро они встают именно в тех вузах, которые находятся в семейном владении и организованы непрофессионально. Чаще всего причиной закрытия подобных вузов в Африке становится чрезмерная жадность владельцев, подрывающая качество образования.

В отсутствие саморегуляции высокая степень влияния владельцев на повседневную деятельность и будущее вузов ставит под сомнение их социальную и академическую легитимность, что плохо с точки зрения получения признания в обществе. Собственники, воспринимающие вузы как бизнес, могут использовать свое положение для определения направления и спектра деятельности вуза. Таких примеров в Африке полно.

---

**Большинство семейных вузов в Африке не являются университетами и дают практико-ориентированное профессиональное образование.**

---

Деспотизм собственников обычно заметен в таких аспектах, как безудержное расширение частного высшего образования без внимания к долгосрочным интересам, использование прибыли в неакадемических целях, необоснованные назначения среди преподавательского и административного состава, вмешательство в академические дела и внедрение авторитарной системы управления. Иногда решения по ключевым институциональным вопросам запрещается открыто публиковать или обсуждать. Собственники, действующие в обход законного порядка и процедур, не просто подрывают доверие рядовых сотрудников и выказывают неуважение индивидуальным правам и/или академическим свободам, но и подрывают авторитет руководящих работников. В Эфиопии подобное поведение собственников очень распространено, и от степени их вмешательства зависит, удастся ли вузу выжить или нет. Аналогичные выводы можно сделать и в отношении других африканских стран, в связи с чем напрашивается вопрос о том, стоит ли вообще разрешать деятельность подобных вузов, не устанавливая при этом законодательных ограничений по ключевым аспектам их работы.

Распространенность вузов, находящихся в семейном владении, в Африке увеличивается и требует дальнейшего изучения, и нужно понимать, что их количество, скорее всего, продолжит расти, равно как и весь сектор коммерческого частного высшего образования. Впрочем, общественное признание таких вузов зависит от того, как именно они функционируют, и/или от того, насколько им удастся противостоять прихотям недалекновидных и алчных собственников.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.95.10691>

.....

## Проблемы создания вузов мирового класса в Индии

Филип Дж. Альтбах, Рахул Чоудаха

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

*Рахул Чоудаха — заместитель исполнительного председателя по международному сотрудничеству и исследованиям образовательного портала Studyportals, США. E-mail: [rahul@DrEducation.com](mailto:rahul@DrEducation.com).*

*Предыдущая версия этой статьи выходила в индийской газете The Hindu.*

Индийская система высшего образования — одна из самых запутанных. Она занимает второе место в мире по размерам и включает более 860 университетов и 40 000 колледжей, в которых обучается более 35 млн студентов. В результате того, что в Индии сложилась уникальная структура, основанная на работе государственных университетов и аффилированных с ними (и во многом им подчиняющихся) колледжей (государственных либо частных), которые не ведут научную деятельность, качество вузов в стране сильно варьируется. Из-за своих размеров, масштабов и структуры индийская система высшего образования с трудом поддается контролю, что только усугубляется отсутствием последовательной образовательной политики и бюрократическими проблемами. Существующие механизмы обеспечения качества нельзя назвать удовлетворительными. Кроме того, в последние полвека Индия слишком мало вкладывала в высшее образование.

Однако власти почувствовали растущее давление, связанное с необходимостью «оседлать» международные университетские рейтинги. Они наконец признали, что Индия тоже должна приобщиться к миру современного высшего образования, если она хочет повысить свою конкурентоспособность в условиях мировой информационной экономики. Одним из первых шагов в этом направлении стал принятый в 2009 году предыдущим правительством план по продвижению 14 «инновационных университетов». Впрочем, этот план никуда не продвинулся из-за смены власти в Нью-Дели и из-за отсутствия финансирования. Но он перевоплотился в предложенную нынешним правительством инициативу «Выдающиеся вузы» (IoE), цель которой — появление в стране 10 государственных и 10 частных глобально конкурентоспособных университетов.

Победители «конкурса достижений» IoE уже объявлены. Пока отобрано всего шесть вузов — по-видимому, именно столько правительство может себе позволить поддержать, и это показательно, особенно с учетом того, что напрямую государственное финансирование получают лишь три из них. Ни один из выбранных вузов не является междисциплинарным, хотя именно междисциплинарные вузы составляют ядро любой академической системы. Итак, все отобранные государственные вузы — технические: Индийский научный институт в Бангалоре, Индийский технологический институт Бомбея и Индийский технологический институт Дели. Отобранные частные вузы — Институт технологии и науки Бирлы (BITS) в Пилани, Манипальская академия высшего образования и существующий пока лишь на бумаге Институт Джио.

Планируется, что каждый из вышеупомянутых государственных вузов получит за пять лет около 150 млн долларов США. Частные вузы не получают никаких бюджетных средств, но им будет дарована институциональная автономия, и они будут во многом освобождены от государственного контроля. И хотя

450 млн долларов — это большая сумма, она вряд ли приведет к серьезным трансформациям. Более того, это мизерные деньги в сравнении с тем, сколько тратят на аналогичные инициативы другие страны, например Китай, Россия, Германия, Франция. Возможно, это дополнительное финансирование поможет выбранным вузам внедрить какие-то инновации или повысить зарплаты, чтобы сделать их более привлекательными на международном рынке труда, но для фундаментальных изменений этого недостаточно. Если отобранные для участия в IoE вузы решат сконцентрироваться на улучшении показателей для повышения места в международных рейтингах, они попросту упустят шанс провести принципиальные реформы, да и в любом случае им вряд ли удастся занять высокие строчки в рейтингах.

### **Институт Джио в контексте венчурных образовательных проектов**

Альтбах, Райсберг, Салми и Фрумин, авторы вышедшей недавно книги *Accelerated Universities: Ideas and Money Combine to Build Academic Excellence*, утверждают, что лучше создать новый университет и сделать его вузом мирового класса, чем пытаться реформировать уже существующий, но сопротивляющийся переменам вуз. Хотя создание нового университета — это, безусловно, рискованное и трудоемкое начинание, такой вуз быстрее достигнет мировых стандартов (при наличии необходимых ресурсов и соответствующей системы управления). В контексте инициативы IoE такие венчурные проекты тоже сопряжены с риском, но, с другой стороны, почти все передовые вузы Индии были созданы аналогичным образом. Первые вузы сети Индийских технологических институтов были открыты в 1951 году при поддержке зарубежных партнеров с целью создания первоклассных учебных заведений без закостенелой бюрократии, присущей традиционным университетам. И BITS в Пилани, и Манипальская академия высшего образования — частные вузы, которые тоже в свое время были созданы с нуля (в 1964 и 1953 году соответственно).

Институт Джио — это инициатива, которую спонсирует самый богатый человек Индии и 14-й богатейший человек мира Мукеш Амбани. В Индии его имя известно всем и прочно ассоциируется с принадлежащими ему телекоммуникационными компаниями и холдингом Reliance Industries. Так что инициатива Джио не является для Индии чем-то экзотическим. Но ее реализация связана с серьезными препятствиями — например, с тем, как четко объяснить лежащие в ее основе фундаментальные организующие принципы. Чем этот вуз будет отличаться от других, будь то в Индии или за рубежом, и как он сможет при этом соответствовать лучшим мировым стандартам? Хотя бизнес-империя Мукеша Амбани — крупнейшее частное предприятие страны, стоимость создания конкурентоспособного университета мирового класса чрезвычайно высока, особенно когда приходится

начинать с нуля. К примеру, инфраструктура открытого в 2009 году в Саудовской Аравии Научно-технологического университета имени короля Абдаллы уже обошлась в 1,5 млрд долларов США, а его эндумент составляет 10 млрд долларов США, и это при том, что в настоящее время там учится всего 900 магистрантов и аспирантов.

### **Институт Джио и концепция «вуза мирового класса»**

Хотя все университеты мирового класса уникальны, они обладают рядом неотъемлемых общих характеристик, перечисленных в книге *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*, а именно талантливыми кадрами, ресурсами и благоприятным организационным климатом. Безусловно, все вузы, отобранные правительством Индии для участия в IoE, тоже должны будут этому соответствовать. Но давайте поговорим о нетривиальных потребностях Института Джио, который представляется грандиозным проектом. На его пути возникли, на наш взгляд, уникальные возможности и проблемы. Как мы уже упоминали, существует проблема ресурсов, особенно с учетом того, что Институт Джио, как и другие частные вузы, не может рассчитывать на государственное финансирование. Так что давайте сосредоточимся на двух других характеристиках, а именно на человеческих ресурсах (преподавателях и студентах) и на системе управления.

В основе любого университета лежат преподаватели, которые играют решающую роль в реализации каждого аспекта университетской миссии. Если вспомнить о рейтингах, то ключевым показателем успешности вузов является научная продуктивность. Соответственно, для привлечения ведущих мировых ученых нужно не просто предложить конкурентную зарплату, но и обеспечить им и их семьям высокое качество жизни как в самом вузе, так и за его пределами. Сможет ли Карджат — город в двух часах езды на машине от мумбайского аэропорта — обеспечить экосистему, которая бы способствовала привлечению лучших мировых кадров?

В Индии по-прежнему наблюдается высокий спрос на качественное высшее образование, что в совокупности со всем известным в стране брендом Reliance и в сочетании с инновационной учебной программой относительно легко способствует привлечению лучших местных студентов. Но основная загвоздка в том, как привлечь международных студентов. Они стоят перед непростым выбором, перед ними открывается множество возможностей по всему миру. Например, само слово «институт» воспринимается международными студентами и учеными не так положительно, как слово «университет». Смогут ли компания Reliance, бренд «Джио» или сам Амбани произвести достойное впечатление на мировом рынке высшего образования и перетянуть часть потока международ-

ной студенческой мобильности в Индию, в частности в Институт Джио?

Одним из положительных элементов программы IoE является высокая степень автономии вузов и их свобода от государственных ограничений и государственного контроля. Тем не менее Институту Джио (и другим отобранным для участия в IoE вузам) придется проявить смекалку в том, что касается организации работы и системы управления. Например, насколько коллегиальным должен быть процесс принятия решений (в противовес централизованной системе управления)? В конце концов, университеты — это не коммерческие предприятия, а инновационное сообщество ученых, и традиционные стили корпоративного управления не совсем соответствуют ожиданиям нестандартных вузов.

Создание университетов мирового класса — это очень ресурсоемкий и творческий процесс, требующий настойчивости и терпения. Индийская система высшего образования действительно нуждается в примерах для подражания. Реализация честолюбивой задачи по созданию в Индии вузов мирового класса через программу «Выдающиеся вузы» потребует объединения ресурсов, кадров (преподавателей и студентов) и инновационного подхода к управлению.

---

**Хотя создание нового университета — это, безусловно, рискованное и трудоемкое начинание, такой вуз быстрее достигнет мировых стандартов (при наличии необходимых ресурсов и соответствующей системы управления).**

---

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.95.10685>

.....