

С Е Р И Я

Т Е О Р И Я

И П Р А К Т И К А

О Б Р А З О В А Н И Я

CREATING  
ENTREPRENEURIAL  
UNIVERSITIES:

*Organizational Pathways  
of Transformation*

BURTON R. CLARK

СОЗДАНИЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ  
УНИВЕРСИТЕТОВ:

*организационные направления  
трансформации*

БЕРТОН Р. КЛАРК

*Перевод с английского*  
АРТЕМА СМИРНОВА



*Издательский дом  
Государственного университета — Высшей школы экономики*  
МОСКВА, 2011

УДК 378.014.5

ББК 74.58в6

К47



ЕВРОПЕЙСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Подготовлено при участии Европейского университета в Санкт-Петербурге в рамках Программы «Развитие социальных исследований образования в России» и при финансовой поддержке Фонда Спенсера (Чикаго, США).

The edition is published with the support of the European University at St.-Petersburg within the framework of the Program "Promoting Social Studies of Education in Russia" and the funding from the Spencer Foundation (Chicago, USA).

*Составитель серии*

ВАЛЕРИЙ АНАШВИЛИ

*Научный редактор*

ДАНИИЛ АЛЕКСАНДРОВ

*Дизайн серии*

ВАЛЕРИЙ КОРШУНОВ

**Кларк, Б. Р.**

К47 Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации [Текст] / пер. с англ. А. Смирнова; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2011. — 240 с. — (Теория и практика образования). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0834-3 (в пер.).

В книге, основанной на двухгодичном полевом исследовании, описываются процессы трансформации, проходящие в 1980-х — первой половине 1990-х годов в пяти европейских университетах. Автор выделяет пять общих черт — усиленное направляющее ядро, расширенную периферию развития, диверсифицированную базу финансирования, стимулируемый академический оплот и интегрированную предпринимательскую культуру, — которые помогли этим университетам преодолеть возрастающий дисбаланс между требованиями, предъявляемыми обществом к университетам, и их способностью отвечать на эти требования. Результаты исследования показывают, каким образом университеты могут становиться более инновационными и предпринимательскими, не изменяя при этом традиционным академическим ценностям.

Книга адресована преподавателям и администраторам, работающим в сфере образования, а также всем, кто интересуется инновациями в образовательном процессе.

УДК 378.014.5

ББК 74.58в6

This edition of "Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation" by B.R. Clark is published by arrangement with EMERALD Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley, West Yorkshire, BD16 1WA, United Kingdom.

ISBN 978-5-7598-0834-3 (рус.)

ISBN 978-0080433547 (англ.)

© Emerald Group Publishing, 1998

© Оформление. Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2011

# СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ .....	9
ВВЕДЕНИЕ .....	11
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ</b>	
<b>НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ</b>	
I. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА .....	19
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ</b>	
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ ЕВРОПЕЙСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ</b>	
II. ПУТЬ УОРИКА: ТРАНСФОРМАЦИИ В АНГЛИЙСКОМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ .....	29
III. ОТВЕТ ТВЕНТЕ: СОЗДАНИЕ ГОЛЛАНДСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА .....	70
IV. ФЕНОМЕН СТРАТКЛАЙДА: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПОЛЕЗНОГО ОБУЧЕНИЯ В ШОТЛАНДИИ .....	102
V. РЫВОК ЧАЛМЕРСА: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АВТОНОМИЯ В УНИВЕРСИТЕТСКОЙ СИСТЕМЕ ШВЕЦИИ .....	135
VI. РЕФОРМА ЙОЭНСУУ: ПЕРВЫЙ ПРИМЕР ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИНСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ .....	163

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ  
ТРАНСФОРМАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТА

VII. ПРОБЛЕМА ТРАНСФОРМАЦИИ УНИВЕРСИТЕТА .....	197
ЛИТЕРАТУРА .....	230

## ВВЕДЕНИЕ

Для университетов всего мира наступила тревожная эпоха, конца которой не видно. По мере того как в последней четверти XX столетия перед ними возникали все новые и новые трудности, высшее образование утрачивало всякую устойчивость, которой оно, вероятно, некогда обладало. Поскольку запросы вряд ли будут когда-либо снижаться, возвращение к некоему устойчивому состоянию невозможно. Запросы студентов постоянно растут. Все больше людей самого разного возраста осаждают университеты и колледжи, стремясь получить самое разное и современное образование по множеству разнообразных предметов и обновленных образовательных программ. Наукоёмкие компании в экономике и обществе создают растущий и быстро меняющийся рынок профессионального труда, для которого университеты должны готовить компетентных специалистов. Правительства ожидают, что университеты будут больше помогать обществу в решении социальных и экономических проблем, но в то же самое время колеблются в том, что касается финансовой поддержки, и становятся ненадежными партнерами. И самое главное: исследовательская база университетского мира с огромной скоростью создает новые знания и методы, последовательно увеличивая количество специальностей и расширяя спектр дисциплинарных и междисциплинарных областей. Университеты основываются на знаниях, но ни один университет или совокупность университетов неспособны остановить или даже серьезно замедлить международный рост знаний. Угодив в силки производства знаний, даже самые богатые учебные заведения неспособны вместить весь спектр старых и новых областей.

Под действием растущих и пересекающихся запросов университетам приходится менять свои учебные планы и преподавательский состав, а также модернизировать материальную базу и оборудование, все более дорогостоящие, и делать это нужно гораздо быстрее, чем прежде. Одни традиционные области науки оказываются брошенными на произвол судьбы, в других царит неразбериха. В условиях, когда положение гуманитарных наук стало крайне уязвимым, критики начали говорить, что универ-

ситеты не знают, куда они идут, и даже что они лишились своей души. Можно быть уверенным, что, если университеты не заблудятся, изучая новые возможности и осваивая новые виды деятельности, им придется не только сохранить, но и восстановить многие свои традиционные области.

В сложных, неопределенных условиях, которые существуют теперь повсеместно, никто не может сказать с уверенностью, что ждет университеты в XXI веке. Что же тогда делать? Ответ один: учиться, постоянно экспериментируя. Нам необходимо широкое экспериментирование, позволяющее нащупать пути в будущее. И прежде всего необходимо извлекать уроки из попыток обновления общего характера университетов.

В этой работе рассказывается об исследовании нескольких европейских университетов, отважно попытавшихся в 1980-х — начале 1990-х годов стать более предприимчивыми и даже агрессивно предпринимательскими. В традиционных европейских условиях предприимчивые университеты представляют собой учреждения, которые всеми силами стремятся избегать тщательного государственного регулирования и секторальной стандартизации. Они стремятся обрести особые организационные идентичности; они берут на себя смелость быть непохожими на других; они решаются выйти на «рынок». Они полагают, что риск экспериментального изменения характера деятельности университетов предпочтительнее риска простого сохранения традиционных форм и методов.

Отбирая университеты для настоящего исследования, я в неофициальной форме попросил своих европейских коллег, активно занимающихся изучением высшего образования, назвать институты, которые в течение восьми-десяти или даже более лет осознанно пытались изменить общий характер своей работы. Я считал десятилетний срок минимальным временем, необходимым для того, чтобы произвести серьезные изменения в устройстве и работе университетов, поэтому решил проследить за их развитием с начала или середины 1980-х до середины 1990-х годов. Но за этот период некоторые ведущие европейские системы оказались практически не в состоянии что-либо предложить; никаких серьезных усилий по преобразованию даже малой части их институтов не предпринималось вплоть до 1990-х годов. Университеты Франции, Германии и Италии отделились сами собой. Когда я обратился к Британии и малым



странам Северной Европы, первыми двумя объектами изучения стали Университет Уорика в Англии и Университет Твенте в Нидерландах, часто упоминаемые другими исследователями. Затем документы и перечень предложенных коллегами университетов убедили меня в том, что было бы любопытно изучить Университет Стратклайда в Шотландии, что Технический университет Чалмерса в Швеции должен был пережить необычные преобразования, которые привели его в 1994 году к «приватизации» и соответственно смене статуса и что Университет Йёнсуу в середине — конце 1980-х явно пошел по особому пути, став пилотным институтом для испытания фундаментальных организационных изменений в Финляндии. Принимая во внимание ограничения времени, сил и бюджета на исследование, пяти случаев в таких разных национальных условиях показалось достаточно.

Исследование состояло из двух одно-двухнедельных посещений этих университетов в конце 1994, 1995 и 1996 годов. Мой исследовательский метод был прост: во время каждого посещения я записывал на диктофон около десятка интервью с преподавателями, администраторами и студентами продолжительностью один-два часа каждое. Я также отбирал документы для ознакомления и копирования (университеты в Нидерландах, Швеции и Финляндии публикуют важные документы на английском языке); присутствовал, когда это было возможно, на разного рода встречах и заседаниях и смотрел за тем, что происходило в кабинетах, аудиториях, лабораториях, коридорах и на дорожках университетских городков. Анализ собранных материалов потребовал поэтапного сокращения источников информации, необходимой для изложения краткой истории институтов и наполнения рождающихся понятий эмпирическим содержанием. В книге я привожу немало цитат из документов и интервью; цитируемый материал, который приводится без оформленных надлежащим образом ссылок, взят из интервью почти во всех случаях без упоминания имени человека.

Так как мне хотелось определить, каким образом каждый университет менял свою организацию и практики, мне нужно было выявить особенности и рассмотреть уникальные конфигурации. Но более всего мне хотелось выделить общие направления трансформации — если они вообще существовали, — которые могли бы составить основу среднеуровневой концептуализа-

ции. Эти элементы были выделены после завершения первого этапа исследования, а затем более внимательно рассмотрены во время второго посещения университетов. Таким образом, понятия, которые стали играть в исследовании определяющую роль, во многом были плодами проведенного анализа, а затем использовались для направления дальнейшей работы. Я двигался индуктивным путем, начиная с того, что анализировал свой опыт. Я шел от «практики» к «теории», а не наоборот. Когда дело касается университетов, не может быть какой-то одной, применимой ко всем теории. Однако мы можем искать объясняющие категории, применимые к разным институтам, но при этом не пренебрегающие институциональным своеобразием. Можно выработать обобщающие категории, которые объясняют много случаев, не искажая их уникальность. Такое «построение релевантных теорий» позволяет нам занять неплохую позицию для понимания университетских изменений.

Я построил эту книгу особым образом, сочетая концептуальный анализ с историей институтов. Чтобы прояснить и очертить эти понятия, вначале излагаются именно они: в первой главе, которая определяет общие элементы, извлеченные из исследования. Затем элементы используются для изложения связной структуры, вокруг которой выстраиваются истории институтов — конкретные исследования, представленные в последующих главах. Описания институтов служат нескольким важным целям. Они объединяют эмпирический материал о каждом университете; сообщают исторические подробности и показывают уникальный сложный путь развития организации в определенных условиях. И что самое важное — они позволяют нам увидеть развитие и взаимодействие этих элементов и самих институтов с течением времени. Выделенные направления не позволяют говорить о существовании какой-то неизменной последовательности или исключительности. Они различаются по степени своей важности; по мере того как между ними возникают связи и пересечения, они поддерживают друг друга. Подобные описания зачастую подталкивают нас к пересмотру распространенных представлений о том, что в трансформации университетов первостепенное значение имеют «руководство» и «миссия», которую им предстоит выполнить.

В главах, посвященных отдельным институтам, где я иллюстрирую выделенные элементы конкретными примерами, ис-

пользован особый стиль изложения, который представляет собой разумный компромисс между обобщающими понятиями и институциональной индивидуальностью. Каждая глава построена в соответствии с общими элементами, но они не выносятся в отдельные подглавки. Они включены в исторические повествования и просто выделяются курсивом по ходу изложения. Таким образом, мы одновременно рассматриваем пути развития пяти университетов и определяем в каждом из них роль указанных элементов, что позволяет лучше понять, как они работают, в бурной реальности деятельности и изменения организаций. Мы наблюдаем, как элементы взаимодействуют друг с другом и с особыми чертами каждого института, о которых не следует забывать, хотя они и не выдвигаются на передний план. Мы рассматриваем каждый из элементов в развитии на протяжении десяти-пятнадцати лет организационных усилий: например, финансовая база постепенно становится все более разнообразной; «идея» института вырастает в совокупность устойчивых представлений, образующих новую культуру.

В заключительной главе, после рассмотрения во второй части реалий Англии, Голландии, Шотландии и Финляндии, мы возвращаемся к организационным понятиям, помещенным на сей раз в более общие рамки осмысления трансформации университета. Главный вопрос, на который нужно ответить: на самом ли деле университеты сталкиваются сегодня со все большим давлением, которое требует от них преобразований? Если да, то почему? Какая угроза практически вынуждает их вставать на предпринимательский путь развития? На мой взгляд, ответом является идея дисбаланса. Отношения между университетом и средой, в которой он существует, характеризуются растущей асимметрией между запросами этой среды и способностью института отвечать на них. Дисбаланс создает проблему неудовлетворительности институтов. От университетов сегодня требуют так много, что традиционные подходы оказываются неуместными. Университеты должны не только давать более адекватный ответ на изменения, происходящие во внешних мирах — в правительстве, бизнесе и общественной жизни, но и ограничивать такие запросы, в большей мере фокусируясь на собственном институциональном характере. Необходимо гибко и избирательно отвечать на изменения, происходящие в областях знания самого университетского мира.

Изменения в университетах Европы и, возможно, других частей света в конце XX века направлены на достижение уровня самоуправляемых университетов — территорий, которые находятся в активном поиске средств, позволяющих им стать компетентными социальными институтами. Такими средствами служат специфические элементы, выделенные в настоящем исследовании. Относительно конкретные формы работы, описанные здесь, более осязаемы, чем громкая риторика, которая активно используется внутри и вокруг университетов, отсылая к неоднозначным идеям многопрофильного и специального профессионального образования, подотчетности и оценки, бюрократии и общества, государства и рынка. Общая заинтересованность в цели и ее достижении опускается до специфических категорий университетской организации. Мы исходим из простой идеи, что университеты меняют свой характер, меняя определенные формы работы.

Пять университетов, проанализированных в этом исследовании, можно считать экспериментами в конструировании изменений. И они неодинок: ряд университетов также активно работали над серьезным изменением характера своей деятельности, и можно ожидать, что их усилия будут поддержаны и другими. Чиновники системы высшего образования, университетские администраторы, преподаватели, студенты, заинтересованные внешние наблюдатели — всем им необходимо лучшее понимание существующих возможностей и ограничений. Трансформация университета стала одной из главных проблем в осмыслении современного высшего образования.

# НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ч А С Т Ь П Е Р В А Я

# *1. Предпринимательские направления трансформации университета*

Объяснение того, как пять университетов в пяти различных частях Европы изменили характер своей деятельности, став более адаптивными институтами, требует от нас признания индивидуальности институционального развития. Поэтому описательный материал в пяти основных главах представлен в виде конкретных исследований, в которых понимание среды существования и исторически сложившегося характера деятельности каждого института служит необходимым условием для понимания произошедшей или еще только идущей в них трансформации. В каждом описании учитываются уникальные и специфические черты и роль отдельных личностей. В целом демонстрируются особенности деятельности каждого из университетов, составляющих эмпирическую основу исследования, и передается особый местный колорит.

Но, как было отмечено во введении, отдельные истории — это не самоцель. Общие элементы, встречающиеся в конкретных исследованиях, позволяют нам выйти за рамки уникальных историй. Взятые вместе, они показывают, что университеты, которые желали измениться, отличаются от тех, что продолжали работать в традиционной манере. В данной главе вкратце описываются эти основные черты.

## ПОНЯТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Прилагательное «предпринимательский» используется в этом исследовании в качестве характеристики социальных систем, то есть всех университетов и их внутренних отделений, научно-исследовательских центров, факультетов и школ. Данное понятие отсылает к идее «предприятия» — осознанного усилия по созданию института, которое требует немалой целенаправленной работы и напряжения. Важной чертой здесь является принятие рисков при освоении новых практик, результат которых неясен. Предпринимательский университет активно стремится к инно-

вациям в своей работе. Он хочет существенно изменить характер деятельности организации для того, чтобы оказаться в будущем в более благоприятном положении. Предпринимательские университеты стремятся стать «стойкими» университетами и важными самостоятельными игроками. Предприимчивость институтов можно считать одновременно процессом и результатом.

На протяжении более чем двух лет, которые потребовались для проведения этого исследования, два слова — «предпринимательский» и «инновационный» — употреблялись примерно в одном значении. Понятие «инновационный университет» кажется весьма привлекательным. Более спокойное по тону, оно также оказывается более широким. Это понятие избегает негативных коннотаций, которые приписываются в университетской среде предпринимателям как агрессивным и ориентированным на бизнес людям, стремящимся к максимизации прибыли. Когда в 1996 году институты, рассмотренные в данном исследовании, вместе с другими создали новую общеевропейскую добровольную ассоциацию с ограниченным числом членов, у них имелись веские основания для того, чтобы назвать ее «европейским консорциумом инновационных университетов». Но я предпочел сделать организующим понятием этой книги прилагательное «предпринимательский», а не «инновационный», потому что оно в большей степени указывает на местные усилия, на действия, которые ведут к изменению подхода организации. Оно позволяет точнее сгруппировать отдельные процессы, которые позволяют современным университетам меняться.

По большей части трансформация университета не является ни случайной, ни непредвиденной. Она не может происходить только потому, что в университете вводятся какие-то инновационные программы: новые подходы вполне могут ограничиваться небольшими изолированными анклавами. Не будет трансформация происходить и только потому, что отдельный предприниматель захватывает власть и «сверху» начинает все менять: такие случаи — исключение из правила. Университеты крепки своим «низом» и слишком невосприимчивы к давлению сверху, чтобы руководство могло последовательно проводить свою линию на протяжении долгого времени. Скорее, трансформация происходит тогда, когда в базовых единицах университета и в нем самом многие люди объединяются для того, чтобы со временем путем организованной инициативы изменить устройство и ориентацию института. *Коллективная предпринимательская деятельность на*

этом уровне составляет основу феномена трансформации. Действующие «сверху» национальные и государственные системы высшего образования не слишком подходят для существенных изменений; действующие «снизу» отдельные преподаватели и администраторы ограничены в своих возможностях. Но группы преподавателей и администраторов (а иногда и студентов!), большие и не очень, общеуниверситетские и факультетские, способны создать новые структуры, процессы и интерпретации, позволяющие университету склониться в сторону адаптивных изменений. Университетские группы также способны гарантировать, что преобразования будут определяться *университетскими* ценностями (эта мысль постоянно озвучивается в институциональных нарративах). Эффективное коллективное предпринимательство не выводит университет за границы академической легитимности и не ведет к ухудшению репутации, сокращению ресурсов и замедлению развития. Скорее, оно помогает приобрести ресурсы и инфраструктуру, которые нельзя получить иначе, и тем самым позволяет повышать качество работы и репутацию.

Формальная независимость института от финансового покровителя не гарантирует активного самоопределения; автономные университеты могут быть пассивными. Они могут жить прошлым, а не смотреть в будущее. Они могут довольствоваться тем, чем они уже стали, и не желать большего. Возможно, в соответствии с неформальным соглашением они решили двигаться в связке с другими институтами в своем регионе или стране, плыть вместе с ними или идти ко дну. Они подвержены застойным явлениям. Автономные университеты становятся активными, когда решают, что им нужно попытаться изменить свое устройство и иначе реагировать на внутренние и внешние запросы. Они ощущают, что в обстановке быстрых изменений разумнее всего быть на шаг впереди, ограничивая влияние предъявляемых к ним требований, образно говоря, управляя судном, а не просто плывя по течению. В этом случае им нужны новые организационные элементы, которые в совокупности характеризуют предпринимательский университет.

## НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Как именно происходит трансформация университетов посредством предпринимательской деятельности? Необходимый минимум включает пять элементов: усиленное направляющее



ядро (a strengthened steering core); расширенную периферию развития (an enhanced development periphery); диверсифицированную базу финансирования (a discretionary funding base); стимулируемый академический оплот (Stimulated academic heartland); интегрированную предпринимательскую культуру (an integrated entrepreneurial culture).

### *Усиленное направляющее ядро*

Традиционные европейские университеты на протяжении долгого времени были неспособны самостоятельно направлять свое развитие. По мере возрастания структурной сложности и ускорения темпов изменений эта слабость становилась все более очевидной, увеличивая потребность в более сильном руководстве. Нечестолобивые университеты могут пренебрегать этой потребностью и плыть по волнам традиционного патронажа. Университеты, которые являются флагманскими или элитарными институтами в национальной или государственной системе высшего образования, могут обходиться без такого руководства дольше других и продолжать опираться на свою репутацию и политическое влияние при получении гарантированных ресурсов и конкурентного статуса. Но честолобивые университеты и университеты, которых беспокоит их маргинальное положение и даже дальнейшее выживание, не могут позволить себе слабое руководство. Им нужно более быстро и гибко реагировать на растущие и меняющиеся запросы. Им нужно более организованно перестраивать свои программные задачи. Необходимо иметь усиленное направляющее ядро. Как мы увидим, это ядро может принимать совершенно разные формы. Но оно должно включать центральные управленческие группы и университетские отделения. Оно должно оперативно согласовывать новые управленческие ценности с традиционными академическими.

### *Расширенная периферия развития*

В предприимчивых университетах наблюдается рост единиц, которые с большей готовностью, чем традиционные университетские отделения, выходят за старые университетские границы и устанавливают связи с внешними организациями и группами. К этим единицам, с одной стороны, относятся профессионализированные подразделения по внешним связям, которые занима-

ются передачей знаний, взаимодействием с промышленностью, развитием интеллектуальной собственности, непрерывным образованием, поиском финансирования и даже поддержанием отношений с выпускниками. С другой стороны, к их числу принадлежат более распространенные междисциплинарные проектно-ориентированные научно-исследовательские центры, которые наряду с отделениями начинают составлять еще одно важное направление университетской работы. Университетские отделения или факультеты, основанные на дисциплинарном разделении, сохраняют свою значимость: их компетентность в конкретных дисциплинах важна и слишком ценна, чтобы ею можно было пренебречь, и они достаточно сильны, чтобы защитить свои владения. Но сами по себе отделения неспособны сделать всего того, что теперь должны делать университеты. Ориентированные вовне научно-исследовательские центры занимаются решением проблем, которые не ограничиваются рамками отдельных дисциплин. Они приносят в университет проектный подход представителей внешней среды, которые пытаются решать серьезные практические проблемы, имеющие большое значение для экономического и социального развития. Эти центры обладают определенной гибкостью, так как их сравнительно легко создавать и распускать. Преодолевая старые границы, они выступают в роли посредников между отделениями и внешним миром.

Чтобы взаимодействие университета с внешними группами развивалось и дальше, необходимо соответствующее развитие его инфраструктуры. Стремясь найти лучшие инструменты для удовлетворения запросов общества, предпринимательские университеты оказывают поддержку всей новой периферии нетрадиционных единиц. Как мы увидим, здесь проявляется немалое организационное творчество.

### *Диверсифицированная база финансирования*

Для обретения нового, ориентированного на изменения характера деятельности, университету, как правило, нужны немалые финансовые ресурсы: особенно велика потребность в дискреционных средствах. Расширение финансовой базы приобретает особую важность, поскольку практически везде на государственную поддержку университетов выделяется все меньше бюджетных средств (в процентном отношении). Предприимчивые университеты видят такую тенденцию и используют ее с выгодой для себя.

Они прилагают усилия для получения средств из второго важного источника — советов по науке, более решительно конкурируя за гранты и контракты. Они пытаются увеличить приток средств из третьих источников, которые простираются от коммерческих компаний, местных органов власти и благотворительных фондов до лицензионных отчислений за интеллектуальную собственность, доходов от услуг, оказываемых на территории университета, платы студентов за обучение и пожертвований выпускников. Третьи источники отражают подлинную финансовую диверсификацию. Они особенно ценны потому, что позволяют получать дискреционные средства, помимо накладных расходов и денег, поступающих от грантов на исследования.

В процессе роста доходов, поступающих из вторых и третьих источников, предпринимательские университеты быстрее, чем непредпринимательские, понимают, что поступление денег из многих источников позволяет осуществлять важные шаги, не дожидаясь системных решений, которые принимаются крайне неспешно и сопровождаются введением стандартизирующих правил. Они принимают и проводят в жизнь принцип, изложенный двумя американскими наблюдателями еще в начале 1960-х: «рабочее определение институциональной автономии в XX веке — это отсутствие зависимости от одного-единственного или ограниченного источника финансирования» [Babbidge, Rosenzweig, 1962, p. 158].

### *Стимулируемые академические структуры*

Когда предпринимательский университет развивает более сильное направляющее ядро, создает структуру взаимодействия с внешним миром и диверсифицирует свои источники дохода, его оплотом по-прежнему остаются традиционные университетские отделения, созданные вокруг старых и новых дисциплин и некоторых междисциплинарных научных областей. Представляя собой операционную базу университета в виде площадок для проведения научных исследований и прежде всего преподавания, базовые единицы и более обширные факультеты, включающие множество различных отделений, продолжают оставаться местами, где ведется большая часть академической работы. Решающее значение имеет то, принимают ли они резкую трансформацию или выступают против нее. Именно здесь, в многочисленных единицах оплота, предлагаемые изменения и инновационные шаги скорее всего ожидает провал. Если ба-

зовые единицы выступают против потенциальных инноваций или остаются к ним равнодушными, институты продолжат жить по-старому. Для того чтобы изменения произошли, отделения и факультеты должны сами стать предпринимательскими единицами, налаживая отношения с внешней средой и запуская новые программы, а также изыскивая третьи источники доходов. Их члены должны входить в состав центральных направляющих групп. Академические структуры должны признать, что отдельные люди и коллегиальные группы будут оказывать большее влияние на руководство, от центральной администрации до глав отделений и научно-исследовательских центров.

Именно в оплоте традиционные академические ценности укоренены прочнее всего. На данном уровне должно складываться необходимое сочетание этих ценностей с более современными взглядами на управление. В предпринимательском университете оплот принимает видоизмененную систему ценностей и устойчивых представлений.

### *Интегрированная предпринимательская культура*

Предприимчивые университеты, во многом подобно компаниям, работающим в сфере высоких технологий, формируют культуру деятельности, ориентированную на изменения. Начало этой новой культуре может положить сравнительно простая институциональная идея изменений, позднее вырастающая в совокупность устойчивых представлений, которая, после распространения внутри оплота становится общеуниверситетской культурой. Сильные культуры опираются на сильные практики. Поскольку идеи и практики взаимодействуют между собой, культурная и символическая сторона университета особенно важна в культивировании институциональной идентичности и особой репутации.

При трансформации университетов ценности или устойчивые представления могут приводить к появлению других элементов или возникать вслед за ними. Мы увидим, что в ходе взаимодействия эти представления со временем сами претерпевают изменения. Организационные ценности нельзя рассматривать в отрыве от структур и процедур, в которых они проявляются. Необходима *институциональная* перспектива. Первые четыре из пяти выделенных нами элементов служат средствами, позволяющими трансформационным идеям работать.

\* \* \*

Мне бы хотелось еще раз подчеркнуть, что представление об этих пяти общих трансформационных элементах было выработано в ходе исследования. Первоначальные категории, которые использовались на первом году работы, были широкими и неопределенными. Во время интервью я сначала задавал общие вопросы о личности собеседника, а затем переходил к пяти главным темам: общему характеру деятельности университета; природе руководства, бывшего и нынешнего; отношениям между администрацией и преподавателями; базе финансирования, а также форме исследования и углубленной подготовки (категории, которые переключались сюда из моего предыдущего проекта) [Clark, 1995a]. Перечисленные категории были описаны в докладе, представленном на международной конференции летом 1994 года; позднее они появились в статье о «руководстве и инновациях в университетах» [Clark, 1995b]. После первого посещения четырех институтов — Уорика, Твенте, Стратклайда и Чалмерса — я попытался найти более точные и адекватные категории. О них говорилось во втором подготовленном для конференции докладе и последующей статье, посвященной итогам первого года работы [Clark, 1996]. Я использовал выделенные общие элементы во время своего второго посещения университетов в 1996 году для прояснения их содержания и эмпирического наполнения, а также для выделения при необходимости дополнительных категорий. В отличие от множества других возможных категорий, пять вышеназванных черт смогли обеспечить желаемую простоту. Представленные здесь в необычайно упрощенном виде, они оказываются более многогранными, когда помещаются в сложные реалии развития отдельных университетов.

Несомненно, серьезные инновации в характере деятельности университета означают, что некоторые ключевые задачи и глубинные структуры меняются настолько, что сами меняют долгосрочное развитие организации. Такая трансформационная работа должна вестись на локальном уровне, в самом университете. Она должна длиться годами, которые зачастую выливаются в десятилетия. Долгая последовательная работа требует коллективной деятельности, ведущей к новым практикам и взглядам, предприимчивых шагов, связанных с принятием рисков и обретением гибкости. Когда традиций оказывается недостаточно, университетам необходимо найти *предпринимательский ответ*. В нижеприведенном исследовании конкретных институтов мы увидим, что ответ, каждый раз разный, содержал черты, выделенные здесь в качестве основных элементов трансформации.

*Научное издание*

Серия «Теория и практика образования»

БЕРТОН Р. КЛАРК

СОЗДАНИЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ  
УНИВЕРСИТЕТОВ:  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

*Главный редактор*

ВАЛЕРИЙ АНАШВИЛИ

*Заведующая книжной редакцией*

ЕЛЕНА БЕРЕЖНОВА

*Художник*

ВАЛЕРИЙ КОРШУНОВ

*Редактор*

ГАЛИНА ШЕРИХОВА

*Компьютерная верстка*

НАТАЛЬЯ ПУЗАНОВА

*Корректор*

ЕЛЕНА АНДРЕЕВА

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3

Тел./факс: (495) 772-95-71

Подписано в печать 06.12.2010. Формат 60×90/16

Гарнитура Minion Pro. Усл. печ. л. 15,0. Уч.-изд. л. 13,3

Печать офсетная. Тираж 1000 экз.

Изд. № 1281. Заказ №

Отпечатано в ГУП ППП

«Типография „Наука“»

121099, Москва,

Шубинский пер., 6