

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

SUSTAINING  
CHANGE  
IN UNIVERSITIES

*Continuities in Case Studies  
and Concepts*

BURTON R. CLARK

*Open University Press*

ПОДДЕРЖАНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЙ  
В УНИВЕРСИТЕТАХ

*Преимственность  
кейс-стади и концепций*

БЕРТОН Р. КЛАРК

*Перевод с английского*  
ЕЛЕНА СТЕПКИНОЙ



*Издательский дом  
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

Поддержание изменений в университетах. Преимущество кейс-стади и концепций [Текст] / пер. с англ. Е. Стёпкиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 312 с. — (Теория и практика образования). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0854-1 (в пер.).

В книге, представляющей собой продолжение работы «Создание предпринимательских университетов», Бёртон Кларк объясняет, что можно сделать для того, чтобы университеты могли лучше отвечать на вызовы стремительно меняющегося мира в XXI веке. На примере 14 передовых институтов из США, Великобритании, Европы, Австралии, Латинской Америки и Африки автор показывает, каким образом университетам удается инициировать и проводить постепенные изменения, успешно адаптируясь к новым потребностям экономики и общества.

Книга представляет интерес для преподавателей и руководства университетов, исследователей высшего образования, а также тех, кто отвечает за разработку и проведение образовательной политики.

УДК 378.014.5  
ББК 74.58в6

Russian language edition of "Sustaining Change in Universities" by Burton R. Clark.  
First edition copyright 2011 by the University Higher School of Economics.  
All rights reserved.

ISBN 978-5-7598-0854-1 (рус.)  
ISBN-10: 0335215904 (англ.)  
ISBN-13: 978-033521590 (англ.)

© 2004 Open University Press  
UK limited. All rights reserved  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2011

# СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ .....	9
ВВЕДЕНИЕ .....	11
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ</b>	
<b>ПОДДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЕВРОПЕЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ</b>	
I. УСТОЙЧИВОСТЬ В УОРИКЕ: ОБРАЗЦОВЫЙ ПРИМЕР .....	26
II. СТРАТКЛАЙД: УСТОЙЧИВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ, В КОТОРОМ УЧАТ ПРАКТИЧЕСКИМ ВЕЩАМ .....	46
III. УНИВЕРСИТЕТ ТВЕНТЕ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ КАЧЕЛИ В ГОЛЛАНДСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ .....	68
IV. УНИВЕРСИТЕТ ЙОЭНСУУ: ПОИСКИ УСТОЙЧИВОСТИ В РЕГИОНАЛЬНОМ ФИНСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ .....	86
V. ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЧАЛМЕРСА: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО НА ПРАКТИКЕ.....	104
VI. ОТ ТРАНСФОРМАЦИИ К УСТОЙЧИВОСТИ .....	120
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ</b>	
<b>НОВЫЕ ВИДЫ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: АФРИКА, ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА, АВСТРАЛИЯ, СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА</b>	
VII. УНИВЕРСИТЕТ МАКЕРЕРЕ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ РЫВОК ИЗ АКАДЕМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В УГАНДЕ .....	165

VIII. КАТОЛИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЧИЛИ:  
ЮЖНОАМЕРИКАНСКИЕ УРОКИ ..... 183

IX. УНИВЕРСИТЕТ МОНАШ:  
УМЕНИЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ  
РЕВОЛЮЦИОННЫМ МОМЕНТОМ  
В АВСТРАЛИИ..... 203

X. ГЕНЕТИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО  
АМЕРИКАНСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ..... 220

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ  
САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

XI. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПУТЬ  
К УНИВЕРСИТЕТСКОЙ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ..... 283

## ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия XX века университетам во всем мире пришлось задуматься об изменении своего образа деятельности. Чуткие к переменам университеты постепенно осознали, что они должны отвечать на растущее число новых запросов со стороны правительства, экономики и общества, поддерживая и развивая при этом свои традиционные виды исследовательской и преподавательской деятельности, а также обучения студентов, что с каждым годом становилось все труднее. Вне зависимости от индивидуальных особенностей или истории развития университеты должны были становиться более гибкими и способными к адаптации, поскольку этого требовали быстро меняющиеся внешние условия. Однако многие из них, казалось, неспособны были идти в ногу со временем. Ограниченные в средствах и работающие по старинке, они, словно вековые громады, не готовы были сделать шаг навстречу стремительно меняющемуся обществу. Вместо этого они, осознанно или нет, предпочли спокойно стоять в стороне.

В настоящее время, в начале нового тысячелетия, мы можем перейти от простой озабоченности судьбой университетов к практическому обсуждению их проблем, сфокусировавшись на нескольких вопросах. Что нужно сделать в первую очередь, чтобы университеты соответствовали быстроменяющемуся миру XXI века? Ответ, к которому мы приходим в настоящей работе, состоит в том, что университетам необходимо стать более гибкими, соединив в себе в устойчивой форме старое и новое, стабильность и перемены. Но прежде чем прийти к такому выводу, нужно ответить на три вопроса.

- *Какие* организационные элементы делают университет более адаптивным? В отличие от «традиционного», новый университет можно назвать «проактивным», «инновационным» или даже «предпринимательским». Вне зависимости от названия нам необходимо выявить основные черты его характера.

- *Каким образом* формируются элементы адаптивного университета? Есть ли какие-нибудь определенные пути, которыми университеты переходят от традиционализма к проактивности, инновационности и предпринимательству?

• *Каким образом* в университете поддерживается способность к адаптации? В условиях постоянно усложняющихся целей и задач могут ли направления изменений стать устойчивыми образцами изменений?

Если мы определим, благодаря чему некоторым университетам удалось успешно трансформироваться и прийти к устойчивым изменениям, это поможет нам понять, какие практические действия необходимо предпринять для усиления университетов как таковых. Мы можем постараться выявить конкретные практики, которые были изобретены университетами, ориентированными на изменения, вынужденными маневрировать среди современных ограничений и возможностей. Таким образом, мы сознательно фокусируемся на том, что можно сделать в деле серьезного реформирования университетов, и избегаем абстрактных увещаний, никак не связанных с реалиями университетской жизни, на тему того, что же должно быть сделано.

Таким был мой подход к этим проблемам в середине 1990-х, когда я отобрал пять проактивных европейских университетов, чтобы изучить, каким образом им удалось изменить свой характер. Тогда я уделял не слишком много внимания так называемой теории, сосредоточившись преимущественно на практике. Я держался подальше от законодателей, планировщиков, министров и всех тех, кто заявлял о том, что именно они определяют общую политику в высшем образовании. Вместо этого я провел свое время с теми, кто работал внутри самих университетов. Благодаря глубинным интервью, анализу многочисленных документов и наблюдению за жизнью кампуса во время «полевой» работы мне удалось постоять за спинами «практиков» — членов правления и администраторов, преподавателей и студентов, чтобы увидеть мир таким, каким его видят они. В процессе исследования стало ясно, что мне нужно было познать именно практическую мудрость, прагматическую рациональность, которая позволяет соединить понимание и применение. Такое практическое знание невозможно получить, изучая документы о государственной политике в области высшего образования или ежегодного мониторинга вопросов политики систем высшего образования. Это достигается посредством погружения в изучение университетской среды, которая напрямую определяет и способствует осуществлению исследовательской и преподавательской деятельности, а также обучению студентов. Работа в



области высшего образования крайне локализована: она ведется в различных базовых подразделениях университета: отделения физики, экономики и истории, и в таких непохожих друг на друга местах, как школы медицины, педагогики, информатики и исполнительского искусства. Лучший способ выяснить, как университеты изменяют свой образ действия, — это провести исследование, ориентированное снизу вверх и изнутри наружу. «Системный» анализ, направленный сверху вниз, оказывается бесполезным, поскольку он упускает из виду органичное течение внутреннего развития университета.

Опираясь на результаты своих исследований 1994–1996 годов, я вывел несколько общих элементов и представил ряд довольно свежих идей, полученных на основе изучения практики. Были выделены следующие ключевые элементы: диверсифицированная база финансирования, усиленное направляющее ядро, расширенная периферия развития, стимулируемый академический оплот и интегрированная предпринимательская культура. Эти пять понятий помогли не только выявить общее в описаниях отдельных случаев, но и уделить достаточно внимания специфичному, контекстуальному. В написанной по результатам данного исследования книге «Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации», опубликованной в 1998 г.<sup>1</sup>, повествование об отдельных институтах использовался для того, чтобы придать конкретное значение понятиям, которые, в свою очередь, призваны были обеспечить единство трактовки этих повествований.

Это небольшое издание оказалось востребованной книгой, которая появилась в нужное время. К концу 1990-х годов уже гораздо больше университетов по всему миру начали осознавать свои недостатки и более быстро реагировать на происходящие вокруг изменения. Книга повсеместно стала полезным пособием с иллюстративными примерами. То, что в качестве ключевого понятия в ней я использовал определение «предпринимательский» вместо более мягких «проактивный» или «инновационный», также оказалось провокационным. В течение двух-трех лет книга вызывала живое обсуждение в Великобритании и континентальной Европе. А после того как она была

<sup>1</sup> Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon/Elsevier Science, 1998.

четыре раза переиздана и переведена на испанский и китайский языки, книга широко распространилась по Латинской Америке и Восточной Азии.

Крупная международная конференция, проведенная под эгидой Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) осенью 2000 года в Париже, на которой присутствовали более 300 участников из более чем 40 стран, не только была посвящена теме этой книги, но также использовала обозначенные в ней направления трансформации для организации презентаций и дебатов<sup>2</sup>. Вторая крупная международная конференция, посвященная университетскому предпринимательству, была проведена год спустя, осенью 2001 года, в Китае в Университете Чжэцзяна. На этой встрече, проведенной на другой стороне земного шара, присутствовали также руководители университетов из таких азиатских стран, как Индия, Индонезия, Малайзия, Корея, Япония и Австралия<sup>3</sup>.

Книга вызвала немало споров. Те, кто высказывал свои сомнения относительно трансформационных шагов, описанных и отстаиваемых мною, считали, что я зашел слишком далеко. В качестве контраргумента выражалось беспокойство по поводу «утраты души университета», где бы та ни находилась<sup>4</sup>. Сторонники этой точки зрения полагали, что лучше всего было сохранять статус-кво и не рисковать, меняя веками складывавшийся институциональный строй. В результате перемен можно было лишиться работы и привилегий, а сотрудничество с производственным сектором могло привести к «коммерциа-

<sup>2</sup> OECD. *Beyond the Entrepreneurial University? Global Challenges and Institutional Responses*. The 15th IMHE General Conference. September 11–13, 2000. Paris, 2000. Избранные доклады были опубликованы в журнале IMHE «Higher Education Management». См.: *Clark B.R. The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement // Higher Education Management (Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education, OECD)*. 2001. Vol. 13 (2). P. 9–24.

<sup>3</sup> China Conference. *International Conference on Higher Education Reform and Development*. University of Zhejiang, Hangzhou, China, 2001. October.

<sup>4</sup> «Разговоры о душе» так часто попахивают мистикой, что лучше оставить их теологам и художникам. Те, кто призывает «духов университета», должны подумать и о нежелательных сущностях, которые должны быть уничтожены. Они могли бы также рассматривать адаптивные университеты с точки зрения их вовлеченности в полезный процесс создания души.

лизации», которая заставила бы университет сойти со старого пути, казавшегося таким естественным. Получая новые деньги, университеты могут стать похожими на бизнес-корпорации, рабски следующие диктатуре «рынка». Государственные деньги по-прежнему представляются чистыми, надежными и служащими общественному благу, несмотря на излюбленную страсть политиков и бюрократов, сохранившуюся даже после снижения доли бюджетного финансирования в университетских доходах, указывать, каким образом их тратить. Кто знает, куда могут завести негосударственные субсидии и новые связи с внешним миром?

Но нет никаких сомнений в том, что потребность в трансформации университетов посредством решительного организационного действия только возросла. Учитывая то давление, которое испытывают университеты в начале XXI века, можно утверждать, что сегодня эта проблема приобрела первостепенное значение. Срочно необходимы новые исследования и объяснительные схемы.

После выхода в свет книги «Создание предпринимательских университетов» в своих статьях и докладах на соответствующих конференциях я занимался дальнейшей разработкой своей исходной схемы<sup>5</sup>. Тогда мне стало ясно, что новая книга может помочь развитию текущей международной дискуссии по данному вопросу. Парижская конференция 2000 года одновременно разочаровывала и вселяла оптимизм. Разочаровывала, потому что участники, которые не делали докладов по отдельным институтам, впали в спекуляции о тенденциях развития национальных систем высшего образования, а потом поразили масштабностью своих рассуждений на тему общеевропейской концепции, позволяющей бы гармонизировать национальные системы. Министерский мир, в котором творят системы, проявился во всей красе: великие замыслы следовали один за другим. Однако одновременно с этим конференция вселяла оптимизм, поскольку другие участники понимали, что необходимо сфокусироваться

<sup>5</sup> См., например: *Clark B.R. Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons From Europe // Change*. 2000. (January/February). P. 2; *Clark B.R. The Entrepreneurial University*; *Clark B.R. University Transformation: Primary Pathways to University Autonomy and Achievement // S. Brint (ed.). The Future of the City of Intellect: The Changing American University*. Stanford University Press, 2002. P. 322–342.

на институциональном уровне, и подготовили эмпирические выкладки на тему того, какие попытки предпринимали различные университеты, чтобы измениться. Эти участники понимали, что университетская трансформация требует организационной воли, проявление которой они и стремились продемонстрировать. Сфокусированные на институциональном уровне доклады (некоторые из них представляли исключительно богатые и провокационные данные) сделали эту встречу крайне продуктивной. Она подтолкнула меня к проведению дальнейшего исследования, основанного на объединении старых и новых кейсов с целью дальнейшего развития моей концептуальной схемы и поиска новых объяснений возникновения и устойчивого продолжения изменений в университетах.

В книге, которую вы держите в руках, я сначала рассматриваю развитие пяти европейских университетов, чтобы увидеть, чего им удалось достичь за пять-шесть лет, прошедших с момента моих последних поездок туда. Их истории продлены вплоть до 2000 года и даже дальше. Затем, опираясь на работы других исследователей, я привожу новые примеры университетов из разных частей света, прилагающих значительные трансформационные усилия. За счет увеличения числа анализируемых типов университетов в самых разнообразных контекстах увеличивается и эмпирическая выборка исследования. Таким образом я пытаюсь модифицировать свою исходную схему и расширить возможности ее применения в разных странах. Мне хочется быть еще более убедительным, подробно объясняя, почему различные университеты нуждаются в предпринимательской эволюции или некоем ее подобии.

Во введении к моей работе 1998 года выводы, полученные на основе исследования, предшествовали самому анализу. У этого подхода есть очевидные преимущества: он позволил сразу определить пять основных направлений трансформации и затем использовать их в качестве схемы, связываемой с изучением конкретных институтов. Стремясь к «преимственности примеров и понятий», в данной книге я намеренно использую иной стиль изложения. Во введении лишь слегка затрагиваются общие выводы, дабы обеспечить связность изложения, а затем, по мере накопления результатов изучения различных институтов, постепенно формулируются более подробные заключения. Таким образом подчеркивается, что изменения в университетах

обыкновенно происходят по принципу кумулятивного инкрементализма. В последовательных выводах я имитирую логику этого процесса: новые выводы, основанные на анализе более поздних примеров, делают более весомыми и наполняют новым смыслом предшествующие заключения.

Мы понимаем, каким образом изменения могут поддерживаться в университетах, когда непосредственно сталкиваемся с чередой незначительных перемен, которые со временем приводят к качественным изменениям организационного характера. Итак, сначала я привожу результаты пяти небольших исследований отдельных случаев, затем перехожу от конкретных примеров к понятиям, после чего рассматриваю новые случаи и, наконец, в заключительной главе формулирую итоговые понятия.

Понятие устойчивости является сквозной идеей первой части. Можно ли сделать устойчивой предпринимательскую трансформацию, происходящую в университете? За счет чего? Я искал ответы на эти вопросы, вновь обратившись к Университету Уорика (Англия), Университету Стратклайда (Шотландия), Университету Твенте (Нидерланды), Университету Йоэнсуу (Финляндия) и Техническому университету Чалмерса (Швеция), чтобы проследить за их развитием с того момента, на котором они были оставлены мною в предыдущей книге. Преимущественно посредством анализа опубликованных университетских документов я узнаю, что произошло в них за прошедшие годы, вплоть до начала нового века. Какие события или процессы продолжили или значительно модифицировали трансформационные направления, с помощью которых университеты развивались в 1980–1995 годах? Выясняю, что, выйдя на новые пути и задев укоренившиеся круги интересов, они столкнулись с проблемами противоречий и необходимостью поиска нового баланса.

На основе изучения дальнейшего развития этих университетов я формулирую новые на вид противоречивые концепты: устойчивость трансформации зависит от инфраструктуры «устойчивого состояния», которое заставляет изменяться. Это устойчивое состояние включает «бюрократию изменений». Подобные формулировки помогают нам понять, насколько крепка организационная структура. Точно так же как традиционные университеты сопротивляются изменениям посредством инфраструктуры укоренившихся форм и интересов — заинтере-

сованных лиц и невозвратных издержек, — ориентированные на изменения университеты состоят из переплетающихся друг с другом форм и интересов, требующих постоянных изменений, все новых и накапливаемых. Заинтересованные лица чрезвычайно привержены изменениям: истинные верующие фанатичны. Рассматриваемые схемы позволяют найти конкретное основание для устойчивости. Заключительная глава первой части подытоживает все новые выводы, сделанные в ходе анализа пяти европейских университетов.

Во второй части рассматриваются новые случаи, которые расширяют и модифицируют мою исходную концепцию основных элементов современной университетской трансформации. Дополнительные примеры университетского предпринимательства составляют несколько глав. Одна из них посвящена восставшему практически из руин университету в Восточной Африке (УниверситетMakerере в Уганде), который был буквально растерзан ужасными национальными диктатурами. Другая глава — примеру предпринимательского действия, ведущего к экстенсивной модернизации в условиях Латинской Америки (Католический университет Чили). В следующей — рассматривается Университет Монаша, признанный ведущим предпринимательским университетом в Австралии и на Дальнем Востоке. Десятая глава книги посвящена изучению различных вариаций предпринимательства, выявленных в масштабной американской образовательной системе. Здесь приводятся краткие описания процессов развития в двух ведущих частных университетах (Стэнфорд и МИТ), двух ведущих государственных университетах (Мичиганском и Калифорнийском, Лос-Анджелес), а также приводятся два примера усилий по освоению новых путей после 2000 года — в Университете штата Северная Каролина и Технологическом институте Джорджии. Децентрализация частного и государственного контроля, многообразие институциональных типов и постоянная конкуренция — факторы, под воздействием которых возникает практически генетическая форма предпринимательства. Во всех этих новых случаях изложение основывается на данных исследований других ученых и анализа институциональных документов. Описание этих случаев помогает развить и скорректировать соответствующую аналитическую схему.

Из случаев, рассмотренных в первой и второй частях, мы узнаем, что в устойчивых адаптивных университетах непродол-

жительное личное лидерство не играет существенной роли. Харизматичные лидеры могут появляться на некоторое время, но они — лишь краткие эпизоды жизненных путей университетов. Устойчивая трансформация также не является результатом единовременной вспышки коллективных усилий, спровоцированной внешней угрозой: для ее появления не надо дожидаться благоприятного стечения обстоятельств, когда случайным образом сойдутся старые удовлетворительные группы интересов. Скорее, независимо от первоначальных стимулов, она определяется теми коллективными ответными действиями, которые при наличии соответствующих верований создают новые структуры и процессы и служат устойчивым выражением твердой институциональной воли. Стабилизирующаяся предпринимательская структура формально и неформально вплетается в структуру университета и обосновывается с помощью подходящего убедительного предпринимательского нарратива.

Чтобы выяснить, каким образом структура и соответствующие верования укореняются в сложных университетах, необходимо провести исследование отдельных случаев, которое помогает сбалансировать описания уникальных черт отдельных институтов и элементов, общих для всех случаев. Двойственность задачи состоит в том, чтобы получить некоторые достоверные результаты без слишком явного упрощения. В случае успеха нам удастся достичь компромисса, сделав достаточные обобщения и в то же время уделив внимание институциональным особенностям. Таким образом мы подчеркиваем ситуационную обусловленность обобщений. Мы выделяем общие элементы, не слишком отдаляясь от рабочего знания практиков, почерпнутого в различных контекстах.

Университетские изменения проявляются во множестве деталей сложных структур управления, новых каналов получения дохода, в изменяющейся организации базовых подразделений, которые отвечают за различные академические области, а также во множестве противоречивых устойчивых представлений. Без опоры на взаимосвязанные элементы трансформационных атрибутов наш анализ запросто мог бы скатиться до уровня пустых абстракций и легко опровергаемых выводов, годных разве что для философского теоретизирования или речей на выпускном вечере. Истина — в мелочах. Мелочах университетской инфраструктуры и процесса накопления малых изменений, кото-

рые в итоге ведут к значительным переменам. Именно ссылка на конкретные изменения в конкретных местах позволяет доверять предлагаемым обобщениям.

Важное достоинство изучения отдельных случаев в том, что мы можем анализировать институциональные трудности, подбираясь гораздо ближе к важнейшим текущим взаимодействиям, чем это возможно посредством отвлеченного статистического анализа или мнимой проверки гипотез, сформулированных вокруг нескольких абстрактных переменных. Обратная сторона изучения отдельных случаев заключается в том, что прямое описание большого числа организационных деталей может показаться бесполезным перечислением скучных мелочей. Поэтому на протяжении всей книги я придерживался правила, что краткость — сестра таланта, и максимально сократил все описания кейсов, сделав их один короче другого. Как в первой, так и во второй частях некоторые из кейсов представлены в упрощенном виде.

Получая подробные эмпирические данные об университетах в разных странах и частях света, мы также избавляемся от собственной зашоренности, обусловленной тем, что нам знакомо высшее образование только в одном-единственном обществе. Следствием такой ограниченности — будь то в Германии, Франции, России, Англии или Америке — является глубокая уверенность в том, что мы точно знаем, как выглядит университет и каким образом он может измениться. Получение разнообразных новых данных помогает познакомиться с множеством национальных условий, в которых по-разному проявляется новый тип университета.

Финальная глава посвящена «третьему пути» во взаимоотношениях университета и его окружения. Между государством и рынком существует университет, который снова заявляет о своем самоуправлении и самостоятельности. В литературе, посвященной регулированию в области высшего образования, принято считать, что университеты управляются либо государством, либо рынком: они или выполняют команды государственных патронов, или реагируют на рыночный спрос со стороны «клиентов». Способность университетов самостоятельно заботиться о себе полностью игнорируется. Однако крупные частные университеты, скорее, принимают самостоятельные решения, чем следуют указаниям государства или рынка. Крупные государ-



ственные университеты во многих странах также добились значительной операционной автономии, особенно после того как они разрослись и стали необыкновенно сложными. Такие университеты научились выводить исследования, преподавание и студенческое обучение из-под жесткого контроля государства. Помимо этого, они оказывают сильное сопротивление рыночному оппортунизму, способному уподобить их торговым центрам. Новая проблема этих университетов состоит в том, как перейти от автономии пассивной, которая опасна стагнацией, к автономии проактивной, грозящей неопределенностью изменений.

Все больше предпринимательских университетов сегодня выбирают институциональную самостоятельность. В своей более активной автономии они венчают коллегиальность как с изменениями, так и со статус-кво. Таким современным институтам знакома разница между университетом и государственным учреждением. Им знакома разница между университетом и фирмой. Кроме того, им известно, что у большого университета много «душ», одни из которых праведны, а другие — нет, так что приходится принимать трудные решения, чтобы отделить одни от других. Такие университеты знают, что мир ничем им не обязан, что традиционного позиционирования сегодня явно не достаточно. Они предлагают третий путь университетского саморазвития.

Многие наблюдатели внутри и за пределами академической среды считают, что идея предпринимательства, как бы старательно мы ее ни разъясняли, не должна применяться к институтам высшего образования. Однако университеты не могут стоять на месте или вернуться в прошлое. Изменения неизбежны. Университеты могут или погибнуть под их натиском, или много работать с тем, чтобы измениться и самим контролировать свою судьбу. Термин «предпринимательские» является несколько широким, но точным определением отношений и процедур, которые наиболее вероятно ведут к современному самостоятельному самоуправляемому университету. Подчеркивая, что предпринимательское действие осуществляется как в коллегиальных, так и в персональных формах, и разворачивая флаг «коллегиального предпринимательства», мы постигаем самую суть столь непростого дела изменения университетов в начале XXI века.

ПОДДЕРЖАНИЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
В ЕВРОПЕЙСКИХ  
УНИВЕРСИТЕТАХ

Ч А С Т Ь   П Е Р В А Я

В первой части рассматривается развитие Университета Уорика (Англия), Университета Стратклайда (Шотландия), Университета Твенте (Нидерланды), Университета Йоэнсуу (Финляндия) и Технического университета Чалмерса (Швеция) во второй половине 1990-х годов. Анализ структуры и деятельности этих институтов, изложенный в моей предыдущей книге, помог сформулировать ряд понятий, объясняющих их успешную борьбу за трансформацию своего характера в 1980–1995 годах. Уже обладая этими понятиями, сегодня мы вновь возвращаемся к исходным примерам, чтобы увидеть, что же произошло с ними за прошедшие пять лет. Проведение дополнительного исследования позволяет нам перейти от изучения трансформационных шагов к рассмотрению средств устойчивых изменений. Логика анализа по-прежнему остается двойственной: мы возвращаемся к наблюдению за эмпирическими реалиями отдельных университетов, пытаясь отыскать при этом понятия, способные улучшить наше понимание.

Университеты, которые переживают процесс перемен, понять особенно сложно. Поскольку они постоянно ищут и изобретают новые пути, объединяя новое со старым, наблюдение за ними должно иметь динамический характер. В этой части мы как раз и отслеживаем динамику устойчивости, параллельно отмечая специфические типы проблем, с которыми сталкиваются ориентированные на изменения университеты, особенно если они пытаются быть предпринимательскими, находясь в значительной степени под государственным контролем.

На представленных пяти примерах мы увидим, насколько разными бывают проявления университетской автономии. Они также убеждают нас в том, что сам характер новизны организационных черт в значительной степени зависит от локального и национального контекстов. Например, сбор пожертвований со стороны выпускников — вполне обычная процедура в США и новинка для европейских университетов, внедрение которой приводит к значительным изменениям в их характере. Таким образом, новизна относительна.

## I. Устойчивость в Уорике: образцовый пример

В моем исследовании середины 1990-х годов, представленном в книге «Создание предпринимательских университетов», был сделан вывод о том, что Уорик в Европе стал главным «примером непревзойденной активности университета, которая в чем-то была даже агрессивной». Как отмечает секретарь университета Майкл Шатток, в конце 1980-х годов в университете было распространено убеждение, «что лучшая защита — это нападение или, говоря университетским языком, что оптимизм, готовность рискнуть и желание испробовать нового лучше, чем осторожность, урезания трат и академический консерватизм»<sup>1</sup>. Вскоре Уорик превратился в образцовую модель современного реформированного университета, трансформация которого основывалась на

усиленной администрации, увеличении объема дискреционных средств, развитой периферии дополнительных структур и программ, готовности основных отделений участвовать в новых рискованных предприятиях и строить новые взаимоотношения и, наконец, всеобъемлющей предпринимательской ментальности, которая объединяет университет в новом направлении развития и представляет собой особый, отличный от традиционного, взгляд на вещи. Уорик демонстрирует нам, какие организационные изменения ведут к созданию предпринимательских университетов<sup>2</sup>.

Агрессивная установка сохранилась и в 2000 году. Когда сэръ Брайан Фоллетт, вице-канцлер Уорика (1992–2000), делал доклад на тему диверсифицированного финансирования на упомянутой парижской конференции, координируемой Программой

<sup>1</sup> *Shattock M.L. Elements of a University Constitution: Management, Academic Self-government, and University Policy Making in a Competitive Environment* (Statement submitted by Warwick to The Bertelsmann Foundation before Receiving the Bertelsmann Prize for Exemplary Achievement). 1989. P. 5. Цит. по: *Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon/Elsevier Science, 1998. P. 38.

<sup>2</sup> *Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities*. P. 38.

развития управления в высшем образовании ОЭСР, то начал со сравнения «традиционной статической модели» с «монополией покупателя, взаимодействующего с картелем»<sup>3</sup>. Таким образом он продемонстрировал взгляд на отношения университета и государства, весьма отличный от того, что был предложен одним европейским министром образования, который уверенно заявлял: «государство — лучший друг университетов». Затем сэр Брайан отметил, что с начала 1980-х годов и по настоящее время поддержка университетов со стороны британского правительства постоянно сокращалась. За минувшие два десятилетия бюджетное финансирование увеличилось вдвое, однако за то же время число бюджетных мест возросло втрое, изменив соотношение числа студентов и преподавателей, в среднем, от (10–12) : 1 до (15–18) : 1. Минимальное соотношение сегодня составляет 10 : 1, максимальное — 30 : 1, в зависимости от института. Примерно в 30 университетах из сотни оно составляет 20 : 1 или даже больше. Вот вам и факты о равном распределении бюджетного финансирования.

Фоллетт отметил далее, что в результате государственной Оценки исследовательского потенциала, впервые проведенной в 1986 году, а затем в 1989, 1992, 1996 и 2000 годах, средства на развитие исследовательской инфраструктуры все более концентрировались вокруг ряда университетов: те, у кого высокие баллы, получали гораздо больше денег. Государство также прекратило финансировать капитальное строительство, вынуждая университеты брать банковские кредиты. Правительство разрешило взимать плату за обучение с некоторых групп студентов — учащихся магистратуры и докторантуры, а также иностранцев, — устанавливая ее на рыночном уровне, чтобы по возможности покрыть всю стоимость обучения. Постоянные снижения подушевого финансирования, которые правительство любит называть «повышением эффективности», привели к тому, что к 2000 году британская система высшего образования примерно на 60% зависела от финансирования со стороны государства.

Уорик был среди первых, кому удалось ослабить такую зависимость. Его доход от государственного финансирования обра-

<sup>3</sup> *Follett B.K., Sir. Financing a Research University: The Diversified Funding Base. OECD-IMHE General Conference. September 11–13, 2000. Paris, 2000. P. 2.*

зовательной и исследовательской деятельности, составлявший 70% от общего дохода в 1970-х годах, упал до 38% — в 1995 году и до 27% — в 2000 году. Государственные средства, составившие 90 миллионов евро, значительно уступали доходам от внебюджетной деятельности в 160 миллионов евро. «Негосударственные доходы» стали ключевой основой для всего, чем Уоррик стал и чем ему еще предстоит стать. Фоллетт отметил далее:

Вне всякого сомнения, именно этот поток финансирования и соответствующая «прибыль» позволили Уоррику увеличить число высококвалифицированных сотрудников и создать университетскую инфраструктуру, способную конкурировать на международном уровне. Используя терминологию британских рейтингов, стратегия, при которой вступительные требования для студентов одни из высочайших в стране, а университет регулярно попадает в первую шестерку или восьмерку британской сотни университетов, оказалась академически успешной. Другими словами, результаты, по всей видимости, оправдали предпринимательский подход; мы не принесли в жертву ключевые академические ценности, а даже совсем наоборот<sup>4</sup>.

Вот вам и факты для всех тех, кто опасается «утраты души университета», если тот стремится к получению негосударственных доходов.

Конечно, диверсификация дохода не могла бы привести к столь значительным результатам без продуманного развития других организационных черт. Среди них Фоллетт отметил важнейшую роль стимулируемых основных отделений, налаживание связей между отделениями и новыми, ориентированными вовне подразделениями, важность некоторых видов управленческих механизмов и распространение поддерживающей культуры. Было очень непривычно, особенно для европейских университетов, слышать из уст вице-канцлера следующие слова:

Стратегия относительно проста: поощрять все подразделения университета искать дополнительные возможности, устанавливать стимулирующие схемы разделения финансовой прибыли, запускать управленческие механизмы, которые не смешивают академические и финансовые дела... и запускать механизмы, позволяющие идти на риск.

В итоге оформился целый комплекс бизнес-направлений, большая часть которых базируется внутри академических отделений. На

<sup>4</sup> *Follett B.K., Sir. Op. cit. P. 3.*

профессиональное обучение, короткие курсы для бизнеса, привлечение иностранных студентов и доход по исследовательским грантам/контрактам приходится три четверти из 160 миллионов евро ежегодно. Без сомнения, большая часть этой «корпорации» представлена несколькими крупными игроками — Уорикской школой бизнеса, Производственной группой Уорика, отделениями экономики и права, — но фактически задействованы все подразделения университета. Некоторые отделения точных и естественных наук сфокусировали часть своей деятельности на проведении научных исследований и опытно-конструкторских разработок на коммерческой основе, отделения гуманитарных и социальных наук — на привлечении зарубежных студентов. Подобное отношение стало частью культуры, а финансовые потоки — залогом выживания многих академических подразделений.

Помимо всего прочего, развиваемая университетская инфраструктура была ориентирована на использование за пределами основных образовательных программ. Конференц-центр Уорика принимает более 100 000 посетителей и имеет оборот в 20 миллионов евро. Благодаря этому мы не только заново обустроили 4000 комнат для студентов (значительная часть из которых — теперь «с удобствами»), но и построили три Центра обучения менеджменту, которые функционируют как четырехзвездочные отели и используются для коротких курсов. Розничная торговля представлена супермаркетом, книжными магазинами и различными лавочками, также есть пара развивающихся интернет-проектов<sup>5</sup>.

И наконец, сэр Брайан подытожил:

Не все предприятия приносят прибыль каждый год, но для предпринимателя в этом нет ничего удивительного. Тем не менее темпы роста превысили 10% в год и оказались весьма стабильными. Возникающие излишки тратятся по-разному. Больше преподавателей, чем это было бы возможно в противном случае, получают повышенную зарплату. Строительная программа... которая через шесть лет превысит 150 миллионов евро, наполовину финансируется из излишков, и возможность поддерживать инфраструктуру в хорошем состоянии (от библиотек до ландшафта).

Будут ли курицы и дальше нести свои золотые яйца? Я думаю, что да, но не потому, что все бизнес-направления надежны, а потому, что при необходимости университет готов меняться и дальше. Например, чтобы ориентироваться на конкретные компании и использовать электронные средства передачи знаний, дистанционные

<sup>5</sup> *Ibid.*

программы МВА вынуждены изменяться очень быстро. Благодаря структуре управления и культуре такие изменения произойдут, если и не совсем безболезненно, то, по крайней мере, без необходимости радикальных перемен...

Цели также абсолютно ясны: быть лидирующим учебным и исследовательским университетом. Объективные данные и образцы, на которые мы ориентируемся, демонстрируют, что подобные академические приоритеты работают. В завершение я могу лишь добавить, что система функционирует на коллегиальной основе, а, например, соотношение числа студентов и преподавателей во всем университете одинаково, то есть имеет место перераспределение ресурсов с целью максимизации целого. Наконец, в качестве хорошего примера социально-ориентированных расходов можно привести работу Центра искусств Уорика, 1100 мероприятий которого ежегодно посещают 250 000 посетителей (преимущественно представителей местного сообщества). Это самый крупный центр такого рода за пределами Лондона, и на его поддержку и развитие мы ежегодно тратим примерно 1 миллион евро<sup>6</sup>.

Несколько раз во время своего выступления вице-канцлер упоминал об управлении: «важность некоторых видов управленческих механизмов», необходимость «запускать управленческие механизмы, которые не смешивают академические и финансовые дела». Одноуровневая структура Уорика лишена факультетов и деканов, традиционного среднего уровня для большинства европейских и американских университетов. В ней есть только управленческий центр и отделения, которые напрямую взаимодействуют. Минимизация вертикальной организации накладывает огромную ответственность на отделения и особенно на центр, в котором администрирование должно быть на высшем уровне. С самого начала своей трансформации университет выступил против «предоставления полной финансовой свободы отделениям», стараясь «сохранить за центром основной финансовый контроль»<sup>7</sup>. Этот контроль осуществляется небольшой группой взаимосвязанных центральных комитетов, состоящих из старших преподавателей и управленцев, а также некоторых членов независимого попечительского совета. Один комитет са-

<sup>6</sup> *Follett B.K., Sir. Financing a Research University. The Diversified Funding Base. Paris: OESD-IMHE general Conference, 11–13 September. 2000. P. 3–4.*

<sup>7</sup> *Shattock M.L. Elements of a University Constitution. P. 5.*



мым внимательным образом отслеживает доходы от предпринимательской деятельности. Другой — контролирует все должностные назначения и осуществляет ежегодное распределение ресурсов, а также рассматривает бюджетные предложения глав отделений на следующий год. Кроме того, еще один комитет занимается интеграцией планирования академической, финансовой и материальной инфраструктуры. В конце 1990-х структура центральных комитетов практически ничем не отличалась от той, что была создана в 1980-х годах<sup>8</sup>. Изменения явно пришли к «устойчивому состоянию», которое характеризуется наличием сложившихся заинтересованных кругов и стандартных рабочих процедур.

В Уорике эти взаимосвязанные комитеты воплощают собой «партнерство» между старшими преподавателями и администраторами, которых, кстати, специально нанимали для создания необычайно сильной группы. На практике успех этой черты управленческой структуры проявился в регулируемой способности центра изымать часть дохода, поступающего из различных источников, чтобы затем осуществлять перекрестное субсидирование с целью поддержки академических отделений, которым в силу объективных причин трудно самостоятельно получать доход. «Университет» просто говорит, что с этим нужно согласиться — и с этим соглашаются, потому что «мы» используем академические критерии и таким образом строим университет как целое. Такая способность — важное основание для развития соответствующих интересов и внедрения институциональной идентичности. Таких результатов невозможно достичь «пустой болтовней». Университету необходимы надежные механизмы, которые хоть и трудно создать, но невозможно переоценить, когда они уже созданы.

Живой доклад Фоллетта на конференции в Париже выявил важные контуры сохраняющегося предпринимательского стиля Уорика. Чтобы дополнить картину и сфокусироваться на том, какие меры ведут к устойчивости, мы находим яркие детали в докладах о достижениях, которых университет добился между 1995 и 2000 годами. Год за годом значительные успехи приво-

<sup>8</sup> *Rushton J. Managing Transformation // D. Warner, D. Palfreyman (eds). The State of UK Higher Education: Managing Change and Diversity. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2001. P. 169–177.*

дят к усилению институционализации трансформационных направлений и помогают понять, каким образом данный университет поддерживает свой измененный характер.

В 1996 году, например<sup>9</sup>:

1. В университете был назначен первый директор по развитию, а на следующий год запланировано начало кампании по сбору средств с тем, чтобы «обеспечить регулярную дополнительную финансовую поддержку... из новых источников». Это был крайне важный, хоть и запоздалый, шаг. Когда в 1982 году была введена политика заработанного дохода, в университете решили, что дополнительные средства лучше «зарабатывать», чем «просить», поскольку число богатых выпускников было еще слишком невелико. Теперь, в 1996 году, уже можно было подумать о том, чтобы превратить множество обладателей дипломов Уорика в настоящее сообщество выпускников, моральные и финансовые преимущества сотрудничества с которыми способны с лихвой окупить вложения в соответствующую службу. Это был несколько рискованный шаг. Чтобы предпринять его, нужно было убедить департаменты выделить значительную сумму денег, не имея никакой гарантии, что все усилия не окажутся напрасными. Однако если Оксфорд и Кембридж, а также множество американских университетов справлялись с этой работой, то почему бы не попробовать и Уорик? Если повезет, можно будет получить дополнительный доход и выход на важных людей.

2. Тридцать пять молодых исследователей Уорика, которые пришли в университет в 1995 году, успели неплохо обосноваться. Члены этой особенно яркой когорты уже получали исследовательские гранты на свою работу и привлекали схожие стипендии из внешних источников для других сотрудников: это происходило как в гуманитарных и социальных науках, философии, истории и психологии, так и в точных и естественных науках. Таким образом, смелая международная кампания 1994 года по привлечению лучших исследователей, финансируемая из заработанных университетом средств, теперь приносила ожидаемые результаты. Получатели пятигодичной стипендии были отобраны посредством международного конкурса, в результате чего университет заполучил настоящие таланты.

<sup>9</sup> University of Warwick Annual Report. 1996.

3. Государственные эксперты и частные публикации продолжали очень хорошо отзываться об отделениях Уорика. Университет был в состоянии доказать, что благодаря своему изменившемуся характеру ему удалось превзойти своих традиционных конкурентов по количеству продуктивных преподавателей и способных студентов. В ожидании «сокращения государственных расходов на образование в реальном выражении к концу столетия» университет создал инфраструктуру, с помощью которой можно было достичь значительных академических успехов, в традиционном понимании этого словосочетания. Прогресс был налицо как в гуманитарных и социальных науках (сюда же относится и выдающаяся школа бизнеса), так и в естественных и технических дисциплинах — растущей области институциональной силы. Инженерное отделение и Производственная группа увеличивалась в размерах и завоевывали все большее признание; развивались физика и математика; а в биологических науках появлялись новые начинания. На подходе был и важный проект в области медицины. Основание Медицинского исследовательского института — «важнейшее новое достижение университета» — связало небольшую группу исследователей с сотрудниками пяти местных больниц, входящих в Национальную систему здравоохранения.

4. Уорик продолжил создавать новые междисциплинарные исследовательские центры: например, в 1996 году на факультете социальных исследований благодаря победе в конкурсе национального научного совета был основан новый Центр исследований глобализации и региональной экономики.

5. Университет мог отметить ряд крупных инфраструктурных подразделений, которые оказывали существенное влияние на местное сообщество и регион, а именно:

а) тринадцатилетний научный парк и новый Центр инноваций во втором парке с различными компаниями, оставаясь в регионе;

б) основательный и активно используемый Центр искусств — прибежище для театра, музыки и танца;

в) огромный конференц-центр, находящийся в ведении Департамента приема и размещения гостей и уже на пятом году своего существования получивший награду «Лучший академический центр»;

г) быстро развивающаяся Программа открытого обучения, в рамках которой были созданы вечерние учебные программы для местных жителей, а также программа «два плюс два», позволяющая получить степень бакалавра и работающая совместно более чем с пятью окрестными техническими колледжами.

6. Нельзя не упомянуть, что университетская типография выиграла награду «Типография года» в борьбе с «крупнейшими коммерческими типографиями со всей Великобритании». Типографские услуги — один из видов предпринимательской деятельности университета, которая «ежегодно вносит существенный вклад в университетский бюджет» — 6 миллионов евро. Из таких незначительных, на первый взгляд, вкладов на практике формируются солидные деньги.

7. Университет разработал миссию и стратегический план, чтобы определить ключевые задачи, которые «направили бы университет в XXI век». Вновь были подтверждены такие цели, как «остаться в элитной группе исследовательских британских университетов, обеспечивая таким образом соответствующую интеллектуальную среду для наших студентов, продолжать повышать международную репутацию посредством развития совместных исследований и преподавания за рубежом, а также еще больше усиливать экономические и образовательные связи с местным регионом».

Обычно при формулировании задач университетов используются яркие, но пустые общие слова, которые мало помогают в принятии трудных срочных решений. Но заявленные три крупные цели Уорика — первая национальная, вторая международная и третья местная — имели прочную опору в его инфраструктуре. Так, на достижение национальной цели была ориентирована работа лучших академических отделений, поддерживаемых средствами из различных источников. Когда твердые ранее государственные средства перестали быть такими, оказалось, что вполне можно положиться и на номинально «мягкие» деньги из нетрадиционных источников. Майкл Шатток по этому поводу сказал: «Сегодня в Уорике считают, что скорее можно положиться на заработанные средства, чем на государственное финансирование: на протяжении ряда лет они доказали свою надежность, и хотя объемы поступлений по различным каналам будут колебаться год от года, общая тенденция состоит в непрерывном росте. Финансирование со стороны го-

сударства, однако, оказалось гораздо более уязвимым и зависимым от изменений, не зависящих от университета»<sup>10</sup>. Таким образом, в наличии имелись желание и средства для достижения высокого национального положения. Вместе с тем университет играл необычайно важную роль на региональном уровне. Национальные претензии университета не привели к отказу от услуг местному населению.

Международная цель Уорика достигалась постепенно: сначала путем выхода на иностранных партнеров и студентов быстро развивающихся учебных программ Производственной группы, затем — программ школы бизнеса и других отделений. В 1996 году было 55 формальных соглашений с 22 университетами в Европе, Африке, Латинской Америке, Азии и Северной Америке. В Уорике проходили обучение более 2300 иностранных студентов из более чем 100 стран. Инерционное развитие такого рода деятельности фактически гарантировало, что университет будет и дальше укреплять свою международную репутацию. Не в одном британском университете откровенный финансовый оппортунизм в делах с иностранными студентами и партнерами привел к серьезным проблемам. Однако поскольку Уорик неутомимо стремился к академическому превосходству, а его традиционные департаменты следили за своей репутацией, шансы, что финансовые дела одержат верх над академическими, в этом институте были невысоки.

8. Институциональная уверенность в себе стала фирменным знаком Уорика. Например, общенациональная газета «Times Higher Education» писала: «На следующей неделе стартует серия радиопередач, состоящая из семи частей, посвященных на редкость дотошному наблюдению за жизнью британского кампуса, главную роль в которой сыграет Университет Уорика. Не наученные жесточайшей критикой в адрес Королевской оперы, обрушившейся на него после того, как он согласился подвергнуться тщательнейшему изучению в сериале “Дом”, созданному съемочной группой BBC TV, университетские власти разрешили продюсеру “Радио 4” Брайану Кингу вести фактически неограниченную запись всего, что происходило в университете

<sup>10</sup> *Shattock M.L.* Regenerating the University's Economy: Replacing Shortfalls in the State's Contribution. Bonn: CHE Conference, Centrum für Hochschulentwicklung. 2000. P. 5.

в минувшем году»<sup>11</sup>. Из сотен часов материала, собиравшегося на протяжении восьми месяцев, продюсер отобрал «те вещи, которые, как мне кажется, что-то говорят об этой штуке, называемой университетом. Программа получилась в высшей степени импрессионистской. Это не документальная передача. Она работает на бессознательном уровне». Будем надеяться, что слушатели «смогут лучше понять, что занимает умы тех, кто преподает, работает и учится в университете». К числу «пороков» относились «студенческое пьянство, драки, вандализм, наркотики и рок-н-ролл»; «дышащее восхитительной ненавистью заседание ученого совета, на котором выдающиеся представители академии спорят по поводу [бюджетных] предложений»; массовое превышение квот по приему вопреки рекомендациям сотрудников приемной комиссии со стороны успешного департамента математики; поэтому теперь приходится отказывать многообещающим абитуриентам, а другие департаменты, к общему неудовольствию своих сотрудников, вынуждены сократить число принимаемых студентов «в результате ошибок, совершенных факультетом математики»; бесконечные дебаты в британских академических отделениях [в данном случае имеется в виду отделение физики] не о том, кто из студентов получил зачет, а кто — нет, а о том, «кто должен получить какую оценку» — первого ли класса, второго ли с плюсом? — что серьезным образом влияет на перспективы получения работы и, в особенности, на возможность поступления в магистратуру или докторантуру другого университета<sup>12</sup>.

Вопрос о том, «разрешать ли запись», обсуждался на самом высоком уровне. Однако было решено, что Уорик «является хорошо управляемым и академически успешным институтом, который может пройти подобную тщательную проверку». Вице-канцлер заявил: «Уорик по своей природе расположен к риску и уверен в себе... Университет знает, что он не идеален. Он знает, что у него есть много проблем. Мы решили, что если “Радио 4” будет следить за его работой, то он с честью выйдет из этой си-

<sup>11</sup> Times Higher. Warwick Bares All on Air. 1997. January 3. P. 18.

<sup>12</sup> Имеется в виду британская десятибалльная шкала, в которой оценка студента может варьироваться от А+ (максимальный балл) до D- (минимальный балл) — *Примеч. пер.* При приеме на магистерские и докторские программы средний балл, учитывающий все оценки студента за время обучения в университете, играет серьезнейшую роль.

туации». Конечно, это лишь преходящее явление, но оно символизирует институциональную уверенность в себе.

В своих ежегодных докладах университет также перечисляет источники исследовательских грантов, контракты и спонсоров, стремясь к максимально возможной открытости. В 1996 году в их число вполне предсказуемо попали научные советы и полдюжины крупных министерств — обороны, здравоохранения, социальной защиты, охраны окружающей среды, торговли и промышленности, транспорта, — помимо министерства образования и занятости, осуществляющего бюджетное финансирование. Дополнительные источники насчитывали более 160 организаций: от местных городских советов и госпиталей до таких государственных и международных организаций, как Европейский союз, богатый Wellcome Trust, Американский национальный научный фонд, Barclays Bank, British Petroleum, British Gas, British Telecommunications, Rolls Royce, Glaxo, SmithKline Beecham, Siemens и Astra Pharmaceuticals. Неплохая компания друзей, особенно для молодого университета, появившегося на свет в начале 1960-х.

В 1998 году четыре дополнительные развивающиеся структуры стали наглядным свидетельством постепенно укрепляющейся инфраструктуры. Во-первых, университет открыл «первые онлайн-новостные теле- и радиостудии в британском университете». За первый год работы персонал Уорика и ряд внешних организаций выпустили более 400 радио- и телепередач. Возглавляемая выпускником университета, который до этого работал контролером BBC1, студия была прикреплена к национальной сети British Telecom. Это стало важным шагом на пути к значительному национальному влиянию: представителям Уорика теперь было легче достичь интеллектуальных элит и обычной публики самой Британии и за ее пределами<sup>13</sup>.

Во-вторых, университет ринулся в область медицины, намереваясь открыть медицинскую школу. Вместе с расположенным по соседству Университетом Лестера он подал заявку государственным финансирующим источникам. Активная деятельность на отделении биологических наук и в новом медицинском исследовательском центре еще больше укрепляли такое намерение.

<sup>13</sup> University of Warwick Annual Report. 1998. P. 8.

В-третьих, заметив, что число обучающихся по программам магистратуры и докторантуры превысило 40% от общей численности студентов, Уорик стал первым университетом в Великобритании, который в начале 1990-х годов основал школу последипломного обучения американского образца. Несколько лет спустя он стал лидером созданной ассоциации университетов, которые стремятся к открытию подобных школ. Десять лет развития этой школы дали университету преимущество в области последипломного образования. Эти программы, создаваемые в самых разнообразных академических областях, при надлежащих организации и управлении принесли значительную пользу университету, в котором преподавание и обучение основываются на исследованиях, а также содействовали повышению его репутации и дохода. Сорок процентов — это много для высшей профессиональной школы: гораздо больше, чем в обычных университетах континентальной Европы, которые все еще пытались понять, как вообще организовать такую школу; больше, чем в ведущих американских государственных университетах, принимающих огромное число студентов на бакалаврский уровень. По этому показателю Уорик приблизился к таким ведущим американским частным университетам, как Йель, Чикаго и Стэнфорд, в которых доля таких студентов составила более половины от общего числа обучающихся<sup>14</sup>. Как и в США, британские университеты непрестанно твердят о центральной значимости преддипломного или бакалаврского обучения, однако успех обеспечивает школа последипломного обучения, необходимая для науки и исследований, профессиональной подготовки и поиска новых источников дохода. И Уорик снова оказался в числе лидеров.

В-четвертых, к 1998 году служба по работе с выпускниками и развитию завершила свой первый год работы, явно не собираясь на этом останавливаться. Было установлено около 64 000 обладателей дипломов Уорика, к которым можно было обратиться и, вероятно, объединить их в сообщество выпускников, способных оказывать моральную и финансовую помощь. Теперь служба обращалась к бывшим студентам с просьбой о «регулярных пожертвованиях в Фонд выпускников Уорика». Это стало «нача-

<sup>14</sup> Clark B.R. *Places of Inquiry: Research and Advanced Education in Modern Universities*. Berkeley: University of California Press, 1995. P. 147–152.



лом длительной, в действительности, постоянной программы по финансированию развития университета». Выпускники теперь рассматривались как ключевой актив: «Обширная семья выпускников является, пожалуй, наиболее важным долгосрочным активом университета и жизненно важным источником финансовой и иной помощи». Число доноров уже превысило 1000, и офису хотелось сформировать мощную базу поддержки со стороны выпускников, на основе которой можно было бы выйти на крупных доноров<sup>15</sup>. Небольшой доход здесь, небольшой — там в результате могут привести к внушительным суммам.

Постепенное накопление университетом успехов, достигнутых в результате последовательной предпринимательской работы на протяжении двух десятилетий, продолжилось и в 1999 году<sup>16</sup>. Вице-канцлер поразил своим определением «главной задачи» университета, которая, по его словам, заключается в «обеспечении отличных исследований и преподавания» и «продолжении самостоятельного генерирования значительных ресурсов для строительства собственного будущего» (курсив мой. — Б. К.). Полагаясь на свои силы, Уорик должен был сосредоточить все усилия на самофинансировании. Полагаться на государство нельзя: у него слишком много разных интересов и обязательств, а его поддержка в расчете на одного студента за 20 лет снизилась вдвое.

Заявка Лестера — Уорика была принята к финансированию, и новая Медицинская школа должна была начать свою работу в 2000 году. Она должна была сфокусироваться на «четырёхлетней программе для выпускников в области биологических наук, ведущей к получению медицинской степени», и это при том, что в Великобритании медицинское обучение обыкновенно начинается на уровне бакалавриата. Открытие Медицинской школы стало «ключевой вехой в развитии Уорика», благодаря которой он мог заняться развитием комплекса биомедицинских предметов: «Нам нужна медицина, чтобы развивать наши биологические исследования»<sup>17</sup>. Это помогло бы удовлетворить местные потребности в медицине и наладить связи с государственной системой здравоохранения.

<sup>15</sup> University of Warwick Annual Report. 1998. P. 14–15.

<sup>16</sup> Ibid. 1999.

<sup>17</sup> Times Higher. Medical Schools Win Go-Ahead. 1999. June. Vol. 14. P. 3.

Работа с выпускниками постепенно набирала обороты. Группы выпускников были организованы более чем в 20 странах, а в Лондоне были проведены общие встречи. Ассоциация выпускников создала свой собственный фонд пожертвований, средства которого шли на предоставление студенческих стипендий, благодаря чему обучение в Уорике стало доступным для тех, кто испытывает финансовые трудности. Для начала помощь была оказана 25 студентам.

Доля бюджетного финансирования теперь упала до 27,4% от всех доходов университета. Заработанные средства составили 63%, то есть фактически две трети, а оставшиеся 10% или около того были получены от платы за обучение, внесенной британскими студентами.

Следует отметить, что Майкл Шатток ушел в отставку после 30 лет работы в Уорике, 17 из которых он проработал в качестве секретаря. Шатток играл ведущую роль в университете на протяжении почти 20 лет. Он начал и затем каждый год проводил в жизнь политику заработанного дохода. Им была создана группа центральных администраторов, известных своей эффективностью. Одновременно он редактировал журналы и публиковал базовые книги на тему британского высшего образования. С 1982 года он вел совместный курс Уорика и Оксфорда по обучению иностранных университетских менеджеров. Молодые администраторы, которые работали с ним в Уорике, заняли ведущие позиции во многих британских университетах, включая Бирмингем, Лидс, Ковентри, Эксетер, Дарем, Эссекс и Оксфорд<sup>18</sup>. Шаттока сменил Джонатан Николс, который, после получения докторской степени по средневековой литературе в Кембридже и года работы в Гарварде, перешел в администрацию Уорика и несколько лет проработал там в качестве помощника секретаря. Назначение, мягко говоря, странное.

На рубеже веков Уорик находился в прекрасном расположении духа. Его отчет за 2000 год, оформленный в цвете, был оптимистичен и ориентирован на будущее<sup>19</sup>. Медицинская шко-

<sup>18</sup> The State of UK Higher Education: Managing Change and Diversity / D. Warner, D. Palfreyman (eds). Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2001.

<sup>19</sup> University of Warwick Annual Report. 2000.

ла начала обучение своих первых немногочисленных студентов, студенты-первокурсники демонстрировали очень высокие результаты, «наиболее нуждающиеся» студенты получили первые стипендии, финансируемые выпускниками. Университет открыл представительство в Лондоне — «в сердце Вестминстера», чтобы сделать свой «голос более звучным в политических делах». Доход постоянно пополнялся, увеличиваясь на 10% в год. Было создано несколько новых междисциплинарных институтов, в том числе группа по прикладной когнитивной науке и центр по изучению XVIII века. Новые международные связи выглядели многообещающе: Карнеги Мелон, выдающийся американский университет, известный благодаря своему эффективному, прогрессивному руководству, собирался создать вместе с Уориком центр по управлению деятельностью организаций, специализирующийся на электронной коммерции. Этот проект собирались финансировать частные спонсоры, преимущественно американские фирмы, а располагаться он должен был в Уорике. Цель была весьма амбициозна: ежегодно 7000 менеджеров среднего звена, из них половина из-за рубежа, должны были прийти к пониманию потенциала Интернета<sup>20</sup>.

Колесо фортуны остановилось на Уорике, когда Тони Блэр и Билл Клинтон приехали туда в декабре 2000 года. Без сомнения, ими руководили политические и личные мотивы, но таким образом они, безусловно, оказали честь Уорикю. Университету пришлось проявить всю свою хваленую эффективность, чтобы сделать этот визит выдающихся особ физически возможным. Всего за восемь дней персоналу пришлось организовать пресс-центр «Белый дом» и четыре комнаты для прессы, разместить 300 человек из охраны и 250 репортеров, протянуть четыре мили кабеля и подготовить в кампусе место для приземления четырех вертолетов. Согласно университетским источникам, более одного миллиарда людей по всему миру смотрели встречу Блэра и Клинтона по телевизору. Что они увидели? В этот декабрьский день Блэр удостоил университет высочайшей похвалы за то, что он является, ни много ни мало, «маяком среди британских университетов благодаря своему динамизму, высокому качеству и предпринимательскому рвению». Маргарет Тэтчер, в бытность премьер-министром, также называла Уорик в высшей степени

<sup>20</sup> Times Higher. 1999. November 26.

прогрессивным университетом, которых так не хватало Британии. Но ее похвалу, произнесенную перед британскими почтенными особами и болтающими студентами, едва ли можно было назвать благословением. К тому же ей не довелось захватить с собой Рональда Рейгана. Клинтон выбрал Уорик, чтобы сделать свое последнее политическое заявление в должности президента. Он произнес «историческую речь о глобализации», которая подчеркивала возможности «создания новых приоритетных направлений развития в XXI веке». Выбор Клинтона в пользу Уорика «естественно, стал вехой в истории молодого университета». Он подтверждал, что «со своим космополитическим кампусом, интернациональным сообществом выпускников и высокой репутацией в области исследовательской деятельности, Уорик должен стать университетом мирового класса»<sup>21</sup>.

Трудно себе представить более приятные благословения, намеренные и ненамеренные, из уст важнейших особ мирового уровня, чем те, что Уорик получил в последний месяц последнего года XX века.

В университетском отчете за 2000 год не было серого перечисления рутинных заявлений и институциональной информации. Наполнявшие его цветные фотографии во всю страницу говорили сами за себя: здесь были фотографии Блэра и Клинтона в окружении студентов, символизирующие «присутствие на мировом уровне» и «расширяющееся участие», а также снимки, посвященные выполнению его региональной роли и развитию будущих лидеров. Кроме того, на фото зафиксировано еще одно существенное начинание: компания IBM установила в Уорике мега-компьютер, чтобы усилить «решетку» распределенных вычислительных ресурсов, которой могли пользоваться ученые всей Европы. Уорик провозгласил, что он «намерен использовать существующие новые технологии, для того чтобы в XXI веке в корне поменять преподавание и обучение, исследования и коммерцию. Наша развивающаяся электронная стратегия ориентирована на то, чтобы использовать силу Интернета и радикальным образом изменить наши способы действия и коммуникации как университета...»

«Новое видение университета в век технологий», и новый способ генерирования дохода состояли в «использовании Ин-

<sup>21</sup> University of Warwick Annual Report. 2000.

тернета с тем, чтобы повысить исследовательский уровень, стать более конкурентоспособными в коммерческом мире и повысить качество преподавания и обучения для всех групп студентов, обучающихся по основным и дистанционным программам, а также программам дополнительного образования и на курсах повышения квалификации»<sup>22</sup>. При таком подходе «проблема» Интернета, не дающая покоя многим университетам, рассматривается как расширение возможностей: «гибкий, инновационный и энергичный Уорик способен подключиться к интернет-революции и пользоваться ее благами». В 2000 году Уорик буквально захлебывался от избытка позитивных эмоций и грандиозных планов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пять элементов трансформации, выделенные и представленные в моей книге «Создание предпринимательских университетов», работали «только благодаря взаимодействию». Для того чтобы произошла трансформация, множество измененных элементов должны взаимодействовать и поддерживать друг друга, формируя в итоге круг усиливающихся эффектов. Взаимодействие постепенно нарастает с годами, а не возникает в виде единовременной огромной волны. Взаимодействующие элементы и нарастающий поток изменений стали основой трансформации ряда университетов. Я привел сильные примеры трансформации, да. Но могут ли изменения быть устойчивыми? Может ли измененный характер университета закрепиться? Уорик как ведущий пример дает отличные ответы на эти вопросы.

Рассмотрим подробнее, что предпринимал этот университет на протяжении второй половины 1990-х годов, чтобы укрепить свою трансформацию в стабилизирующейся группе интересов. Чистая прибыль от осуществления внебюджетной деятельности постоянно росла, делая Уорик более богатым местом, чем он был бы без нее. Никто в университете не был заинтересован в изменении этой тенденции. Основные сильные отделения Уорика самостоятельно контролировали свою экономическую базу и искали пути ее пополнения, благодаря чему обеспечивали свое развитие и гарантировали безопасность. Стремясь к получению больших

<sup>22</sup> Ibid. P. 8.

доходов, они развивали один вид дополнительных услуг за другим. Чистую прибыль от их реализации можно было использовать на поддержку студентов, и особенно магистрантов и докторантов, а также на усиление собственных преподавательских кадров. Центральные управленческие группы также обладали легитимным правом осуществлять перекрестное субсидирование, перенаправляя средства из высокорентабельных частей инфраструктуры в места с меньшими возможностями для генерирования дохода, но где нужно было поддерживать рабочее состояние.

Университет продолжал создавать новые междисциплинарные центры. Производственная группа и школа бизнеса развивались за счет своих собственных возможностей. Незначительные источники, такие как розничная торговля, год за годом делали свой вклад в общеуниверситетский кошелек. Те из видов университетской деятельности, которые должны были бы приносить доход, но не делали этого, ликвидировали или реконструировали. Институт продолжал спонсировать периодически возникающие крупные яркие инициативы. За организацией всесторонней школы последиplomного обучения и развитием стипендиальной исследовательской программы в первой половине 1990-х годов последовало создание особой Медицинской школы — совместного начинания в области биологических наук, а также впечатляющий энергичный рывок в области компьютеризации и электронных коммуникаций. Уорик также довольно быстро удалось создать настоящее сообщество выпускников, которое может стать главным долгосрочным активом университета как с моральной, так и с финансовой точки зрения. Нельзя недооценивать и значение увеличения числа международных связей и простых программ для местного сообщества. И все это в среднем по размеру университете примерно с 16 000 студентов, история которого насчитывает всего четыре десятилетия.

Уорик продемонстрировал, что благодаря устойчивости предпринимательской культуры новая инфраструктура одновременно содействовала изменениям и поддерживала установившийся порядок. Стремление постоянно двигаться вперед закрепились в институциональной системе. Используя скорее динамические, чем структурные термины, можно утверждать, что именно стремление двигаться вперед обеспечило необходимые взаимосвязь и взаимодействие. Успешные университеты могут развить такую динамику, как и успешные компании,

в миллиард раз превосходящие своих неудачливых конкурентов, которые сегодня есть, а завтра — нет. Естественно, что для движения вперед университеты должны искать подходы, пригодные в условиях занимаемого ими общественного сектора, с учетом все возрастающей сложности собственной структуры. Эти подходы должны быть надежными в течение длительного периода времени. Уорик наглядно демонстрирует, как подобная адаптивная стабильность может быть создана в современном проактивном университете.

На примере Уорика как эмпирической модели мы понимаем, что разница между «традиционным» и «предпринимательским» университетами в конечном счете не такая уж критическая; это спектр. Предпринимательские университеты, которые фокусируются на академических аспектах, могут стать высокоэффективными по традиционным критериям. Они являются своеобразными гибридами. Будучи предпринимательскими, эти университеты лучше справляются с важнейшими традиционными вещами. И почему только ориентированные на сохранение статус-кво традиционалисты до сих пор не уяснили ценности этой проактивной комбинации?!

Переходя к другим университетам, которые сильно отличаются от Уорика характером предоставляемого ими образования и социальным окружением, мы можем задаться несколькими вопросами о проблемах самоопределения. Стремятся ли другие склонные к предпринимательству университеты, подобно Уорик-у, стать более самостоятельными благодаря развитию способности «генерировать значительные ресурсы своими силами на строительство собственного будущего»? Так ли они охвачены стремлением стать университетом, который может самостоятельно решать, каким путем идти, чтобы обеспечить наилучшие исследования, преподавание и студенческое обучение, в условиях крайней неопределенности быстро изменяющегося мира? Стремясь к изменениям, сталкиваются ли они с проблемами балансировки множественных ролей? Могут ли они одновременно быть эффективными в качестве региональных, национальных и международных университетов? Пример за примером мы можем отыскивать черты, которые составляют формулу устойчивых изменений.

*Научное издание*

Серия «Теория и практика образования»

БЁРТОН Р. КЛАРК

ПОДДЕРЖАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ  
В УНИВЕРСИТЕТАХ.  
ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ  
КЕЙС-СТАДИ И КОНЦЕПЦИЙ

*Главный редактор*

ВАЛЕРИЙ АНАШВИЛИ

*Заведующая книжной редакцией*

ЕЛЕНА БЕРЕЖНОВА

*Художник*

ВАЛЕРИЙ КОРШУНОВ

*Редакторы*

НАТАЛИЯ ДМУХОВСКАЯ

АРТЕМ СМИРНОВ

*Компьютерная верстка*

ОЛЬГА БЫСТРОВА

*Корректор*

ЕЛЕНА АНДРЕЕВА

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3

Тел./факс: (495) 772-95-71; (499) 611-15-52

Подписано в печать 27.04.2011. Формат 60×90/16

Гарнитура Minion Pro. Усл. печ. л. 19,5. Уч.-изд. л. 17,0

Печать офсетная. Тираж 1000 экз.

Изд. № 1298. Заказ №

Отпечатано в ГУП ППП «Типография „Наука“»

121099, Москва, Шубинский пер., 6