

в духе господствовавшей в мире тенденции к сдвигу в сторону массового высшего образования.

До 1980-х годов в Турции было всего несколько университетов, все они были расположены в крупных городах и обладали региональными филиалами, которые были организованы в форме факультетов и училищ в соответствии с политическими потребностями на местах. В 1992 году в стране открылось 23 новых государственных университета, и, как уже упоминалось, доля молодежи, получавшей высшее образование, возросла. Во время этой второй волны роста была принята иная стратегия: правительство решило реорганизовать факультеты и училища, ранее аффилированные с различными университетами, и создать на их базе новые независимые вузы.

От массового к общедоступному

Еще в начале 2000-х вопрос доступности высшего образования по-прежнему стоял очень остро. Когда в 2002 году к власти пришла Партия справедливости и развития, она объявила одной из своих задач создание по крайней мере одного государственного университета в каждой провинции страны. На тот момент в 81 провинции насчитывалось всего 53 государственных университета. В 2006–2008 годах, в ходе третьей волны расширения, власти создали еще 39 новых государственных университетов, таким образом доведя их общее количество до 94. Новые университеты располагались в относительно небольших и менее развитых городах. Появились новые трудности на фоне всеобщей нехватки преподавателей, было трудно набирать высокопрофессиональных преподавателей в слаборазвитые регионы. Эта третья волна способствовала 17-процентному повышению совокупного числа студентов в стране.

Болонский процесс совпал по времени с тем периодом, когда Турция стала двигаться в сторону общедоступного высшего образования. Сейчас программы всех государственных и частных вузов Турции выстроены в соответствии с целями Болонского процесса. Болонский процесс помог решить некоторые проблемы, связанные с качеством образования и вызванные стремительным расширением системы. Параллельно с этим, несмотря на потребность общества в общедоступном высшем образовании, в стране также было создано 20 новых небольших узкоспециализированных государственных вузов в сфере искусств, музыки, наук о здравоохранении, исламоведения, социальных наук, а также технических и прикладных наук. Эти вузы обеспечили всего лишь 3-процентный прирост в количестве студентов.

Прощай, стремительное расширение! Привет, консолидация!

В 2018 году, когда в результате разукрупнения существовавших ранее вузов было создано 14 новых университетов, началась новая эпоха. Число вузов увеличилось, но размеры сектора в целом практически

не изменились. Что стояло за этим решением? Какие проблемы оно призвано было преодолеть?

Первой на ум приходит проблема эффективного управления, ведь новые университеты меньше и более легко управляемы. Впрочем, вряд ли эта проблема актуальна для турецких вузов, поскольку в них учится в среднем всего по 19 тысяч студентов (это относится в том числе к частным университетам). Количество студентов-очников в стране возросло за последние три десятилетия в 9 раз, а средний размер университетов увеличился всего в 1,4 раза.

Исследования на тему слияний в высшем образовании показывают, что увеличение вузов способствует экономии за счет масштаба, оптимизации расходов, повышению качества науки, расширению кадрового резерва и улучшению репутации на национальном и международном уровне. Соответственно, непонятно, как разукрупнение турецких вузов поможет повысить эффективность или качество системы, улучшить ее репутацию и конкурентоспособность.

Есть данные, указывающие на замедление прироста числа студентов в последние пять лет. Это замедление может оказаться долговременным из-за замедления темпов роста населения. В подобном случае турецкую систему высшего образования ждет затяжной период консолидации.

В настоящий момент турецкое высшее образование оказалось на перепутье. Движение в сторону общедоступного высшего образования требует более комплексного подхода с целью усиления и повышения конкурентоспособности университетов путем консолидации. В то же время необходимо реформировать программу образования за счет включения в нее общеобразовательной подготовки и повышения качества среднего образования ради укрепления связей между школой и вузом.

Эволюция роли почетного ректора в Кении

Ишмаэль И. Мунене

*Ишмаэль И. Мунене — профессор
департамента лидерства в образовании,
Университет Северной Аризоны (США).
E-mail: Ishmael.Munene@nau.edu.*

Если изучить историю роли почетного ректора в Кении, то станет ясно, что правительство страны стратегически пользуется существованием этой позиции,

чтобы подорвать автономию государственных университетов и саботировать сложившуюся в них систему децентрализованного управления. Хотя правительство и без того обладает властью над университетами, поскольку назначает их руководство и распоряжается финансированием, назначение почетных ректоров — еще один изолированный способ контроля государства за деятельностью университетов. Тип назначенного властями почетного ректора говорит о том, в каком, по мнению правительства, направлении университеты должны развиваться, что сводит на нет их автономию и подрывает внутреннюю децентрализованную систему принятия решений. И хотя данная проблематика разворачивается в Кении, она заслуживает международного внимания, потому что проблема баланса между университетской автономией и политикой актуальна во всех странах.

По британской традиции почетный ректор — номинальный глава университета. Носителем этого титула обычно становится какой-то выдающийся деятель, предприниматель или политик. Исполнительным руководителем университета, отвечающим за академическую и административную деятельность, является ректор. Поскольку Кения — бывшая британская колония, а первым вузом в стране стал филиал Лондонского университета, то Кения следует британским традициям в вопросах управления университетами. Должность почетного ректора в государственных университетах занимает либо сам президент Кении, либо его назначенцы. Почетный ректор председательствует на церемонии выдачи дипломов, иногда дает ученому совету рекомендации по улучшению работы университета, а также выступает в роли советника министра образования, если тот планирует посетить вуз.

Хотя в теории почетный ректор — всего лишь церемониальная должность, на практике почетные ректоры кенийских вузов могут направлять их развитие в то или иное русло, и, более того, от них ожидается, что они будут этим заниматься. Так было во все три периода, которые можно выделить в истории развития роли почетного ректора в Кении, а именно в «политическую эпоху», «академическую» и «корпоративную».

«Политическая эпоха»

«Политическая эпоха» в назначении почетных ректоров длилась с 1963 года, когда Кения обрела независимость, до 2002 года. В тот период почетным ректором всех восьми государственных вузов являлся глава государства (президент). Все это время у власти находилась одна и та же политическая партия, созданная на волне национально-освободительного движения, причем до 1992 года в Кении вообще была однопартийная политическая система. Это было авторитарное государство, в котором законодательная и судебная ветви власти подчинялись исполнительной. Профсоюзы и женские объединения также были поглощены государственным политическим аппаратом. Главным рассадником политического инакомыслия являлось

академическое сообщество, а профессоров и студентов, критически высказывавшихся о государстве, нередко ждала тюрьма, высылка или (временное) отстранение.

Почетный ректор — он же по совместительству глава государства — назначал членов ученого совета, а также ректора и его заместителей, а главным критерием отбора была политическая благонадежность. Ректоры руководствовались в своей работе определенными политическими принципами, включавшими увольнение политически активных сотрудников и отчисление оппозиционно настроенных студентов. Главной задачей почетного ректора «политической эпохи» было осуществление политического контроля над университетами. Как отмечал один исследователь, «развитие вузов [шло] в соответствии с указаниями соответствующих отделов Министерства образования или Министерства финансов и экономического развития, а также почетного ректора государственных университетов».

«Академическая эпоха»

В 2003 году оппозиция одержала победу над правившей ранее партией. Страна стала более демократичной, появилась независимая судебная власть и активные законодательные органы. Новый президент отказался от должности почетного ректора всех государственных университетов и вместо этого, руководствуясь законом о государственных университетах, назначил на эти посты видных граждан своей страны. В 2003–2012 годах почетными ректорами становились бывшие ректоры и проректоры. Данные назначения происходили в непростых для университетов условиях: вызванные административно-организационными проблемами забастовки студентов и преподавателей мешали учебному процессу; вузы испытывали нехватку финансовых и других ресурсов, некоторые не были способны самостоятельно генерировать доходы; качество образования везде снижалось. При этом внешние доноры, такие как Всемирный банк или Международный валютный фонд и благотворительные организации типа Фонда Форда или Фонда Рокфеллера, настаивали на проведении структурных реформ с целью улучшения системы управления и повышения ее эффективности и прозрачности.

Предполагалось, что ректоры будут руководить процессом трансформации университетов в условиях неолиберализма и превратят их в процветающие учебные заведения. Но этого не произошло, и тому есть две причины. Во-первых, властная элита продолжала воспринимать государственные университеты в качестве инструмента укрепления своей политической легитимности. Этот период ознаменовался массовым расширением государственных университетов: 23 из нынешних 33 государственных университетов (около 70%) было создано в 2012–2013 учебном году. Представители крупнейших этнических групп требовали, чтобы в каждом регионе было по государственному

университету. Из-за опасений политического оппортунизма финансовые ограничения и необходимость стабилизировать систему с целью повышения качества оказались забыты. Во-вторых, у новых почетных ректоров просто не было опыта управления университетами в условиях неолиберализма, когда упор делается на приватизацию и коммерциализацию образовательных программ и других предоставляемых вузами услуг. В общем, почетные ректоры «академической эпохи» оказались неспособны эффективно управлять происходившими в вузах трансформациями.

«Корпоративная эпоха»

Начиная с 2013 года государственные вузы постоянно оказывались в центре беспрецедентных финансовых, управленческих и внедренческих кризисов. Этот период ознаменовался привлечением новых почетных ректоров из корпоративного мира. Многие университеты по-прежнему не умеют самостоятельно генерировать доход, чтобы восполнить сокращение государственных субсидий. Многие вузы просто обанкротились и не способны погасить самые базовые финансовые обязательства, например выплатить зарплату и пенсионные отчисления. К концу 2019 года совокупный долг государственных вузов в Кении достиг 110 миллионов долларов США. Коррупция и многочисленные финансовые злоупотребления только еще больше подорвали финансовую жизнеспособность вузов.

Как никогда остро стоят проблемы управленческого характера. Участились забастовки студентов и преподавателей, во время которых университеты вынужденно закрываются. К тому же они слишком поглощены разного рода бюрократической волокитой, из-за которой они просто не успевают вовремя реагировать на кризисные ситуации, — это пережиток управленческой культуры прошлого, в основе которой лежал государственный контроль над вузами. Еще одно слабое место — безыновационность, что видно, например, по отсутствию в образовательных программах междисциплинарных курсов и духа предприимчивости и по отсутствию стратегического мышления, которое было бы направлено на развитие новых идей, стимулирование творческого начала, выстраивание партнерских связей и продвижение идей инклюзивности и социокультурного многообразия. Для борьбы со всеми этими проблемами с 2013 года в качестве почетных ректоров начали назначать успешных банкиров, бизнесменов, директоров корпораций и страховых компаний, крупных промышленников и меценатов. Предполагается, что почетные ректоры «корпоративной эпохи» обеспечат успешный переход вузов с коллегийской модели управления на корпоративную.

Но окажутся ли почетные ректоры «корпоративной эпохи» успешнее своих предшественников? Университет по своему духу отличается от бизнеса и промышленности: для первого главное — это производство и распространение знаний, а для коммерческого сектора — прибыль. В корпоративной культуре упор дела-

ется на эффективность и показатели работы, в университетах же важна результативность и баланс интересов. Корпоративная система управления очень иерархична, а в вузах ценятся децентрализованные механизмы управления. К тому же университеты сильно вовлечены в политику: они и сами оказывают влияние на национальную политику, и напрямую подвержены ее влиянию, а корпорации обычно аполитичны. Учитывая эти противоречия, выходцам из корпоративного мира вряд ли удастся направить университеты в русло необходимых реформ.

Как никогда остро стоят проблемы управленческого характера.

Вместо того чтобы довольствоваться полумерами и играть с ролью почетного ректора, правительству следовало бы заняться укреплением внутренней административной структуры университетов путем развития децентрализованной системы управления. Подобная модель предусматривает вовлечение в управление вузом с одной стороны членов ученого совета и высшего руководства, с другой — преподавателей и студентов. Студенты и преподаватели могут — через своих представителей — нести ответственность за определенные сферы принятия решений. Очень полезно вовлекать преподавателей и студентов в обсуждение вопросов, связанных с академическими и студенческими делами, а вот финансовыми и кадровыми вопросами должны заниматься профессиональные управленцы. Данная модель дает всем заинтересованным кругам внутри организации возможность участвовать в процессах планирования и принятия решений, тем самым повышая прозрачность университетов.



Переосмысление институциональных стратегий латиноамериканских университетов

**Карлос Иван Морено
и Хорхе Энрике Флорес**

*Карлос Иван Морено — профессор публичной политики и организационных исследований, а также проректор Гвадалахарского университета (Мексика).
E-mail: carlosivan.moreno@gmail.com.*

*Хорхе Энрике Флорес — советник академического управления Гвадалахарского университета.
E-mail: jorgenriqueflores@gmail.com.*

Влияние рейтингов сильно как никогда. Нравится нам это или нет, но рейтинги — мощный инструмент улучшения имиджа и повышения авторитета университета, и вузам с высокими рейтингами, без сомнения, проще привлекать тысячи абитуриентов, готовых тратить непомерные суммы на обучение и жилье. Несмотря на все споры вокруг рейтингов и на их методологические изъяны, миллионы людей по всему миру продолжают использовать их для выбора лучших вузов и учебных программ. Для некоторых университетов востребованность рейтингов у абитуриентов оборачивается новыми выгодными возможностями, но на большинство вузов рейтинги оказывают тлетворное влияние.

Рейтинги: участвовать или не участвовать — вот в чем вопрос

Некоторые исследования показывают, что рейтинги — мощный инструмент, используемый университетами, которые хотят завоевать или подтвердить уже сложившуюся репутацию в качестве первоклассных научных центров. Но правда в том, что создать репутацию с помощью рейтингов может себе позволить лишь небольшой круг вузов. Необходимо признать, что в текущих условиях формирования рейтингов у большинства латиноамериканских университетов мало шансов добиться мировой известности, потому что между вузами жесткая конкуренция и участвовать в этой гонке очень дорого.

Нехватка финансирования — не единственная причина отставания латиноамериканских университетов. Другие факторы, играющие против них, — это институциональная ориентация и организационная модель. Большинство университетов в Латинской Америке

отдает предпочтение обучению, а не науке, в то время как в рейтингах самое важное — это исследовательская продуктивность, нравится нам это или нет. Но неудачная с точки зрения рейтингов организационная модель — не единственная проблема латиноамериканских вузов. Еще одна проблема в том, что они получают недостаточно поддержки со стороны национальных властей. Таким странам, как Германия, Китай, Россия и Франция, удалось улучшить результаты своих университетов в международных рейтингах, потому что для них это вопрос национального значения. Власти этих стран разработали инициативы, направленные на поддержку изменений в структуре управления вузов, и начали выделять вузам дополнительное финансирование, объемы которого зависят от их положения в рейтингах.

В топ-200 рейтинга Times Higher Education (THE) за 2019 год нет ни одного латиноамериканского университета. Из всех вузов региона, участвующих в рейтингах, лишь одному (Университету Сан-Паулу) удалось войти в четвертую сотню, что, скажем честно, сложно назвать впечатляющим результатом. Некоторые даже могут задаться вопросом, а не стоит ли вузам этого региона вообще забыть про рейтинги. Может, латиноамериканским вузам стоит просто признать поражение в том, что касается рейтингов? На этот вопрос можно ответить и «да», и «нет».

Рейтинги — одна из наиболее мощных сил в сфере высшего образования, и вузы Латинской Америки не могут себе позволить сразу сдаться, поскольку рейтинги играют ключевую роль в формировании представлений о качестве и репутации вузов по всему миру. Но вместо того, чтобы пытаться заработать репутацию, участвуя в рейтинговой гонке, для привлечения международного интереса университетам Латинской Америки стоило бы сосредоточиться на каких-то нишевых или узкоспециализированных академических направлениях.

Предметный фокус

Латиноамериканским вузам вряд ли удастся в ближайшие годы войти топ-100 международных рейтингов. Годовой бюджет университетов, входящих в первую сотню рейтингов THE или QS, варьируется от 3 до 4 миллиардов долларов США, поэтому вузам, не относящимся к университетам мирового класса, практически невозможно с ними конкурировать. Но если взглянуть на предметные и отраслевые рейтинги, то латиноамериканские вузы оказываются вполне конкурентоспособными. В 2019 году расположенный в Мехико Автономный столичный университет оказался в девятой сотне рейтинга THE. При этом в специализированном рейтинге THE по клиническим, доклиническим и другим предметам, связанным со здравоохранением, этот университет занял 176-е место. Еще один пример того, как полезно сосредоточиться на каких-то конкретных областях, — это Университет Бразилии. Он тоже входит лишь в девятую сотню общего