

REPORTS OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

ISSN 2224-5227

Volume 5, Number 5 (2014), 86 – 93

UDC 378.112.2 Б61

HIGHER EDUCATION REFORM: CORPORATE GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

D. Bilyalov, M.Orunkhanov, A. Sagintayeva, M. Hartley

High school of Nazarbayev University, 53 Kabanbay batyr street, Astana

High school of the University of Pennsylvania, 3700 Walnut Street, Philadelphia, PA

dbilyalov@nu.edu.kz, murat.orunkhanov@nu.edu.kz, asagintayeva@nu.edu.kz, hartley@gse.upenn.edu

Keywords: corporate governance, shared governance, faculty senate, board of trustees.

Abstract. With the expansion of the corporate governance, a growing number of studies touches different aspects of such governance. Such studies mainly aim at discussing the roles and functions of the boards of trustees. Role of faculty in corporate governance remains largely neglected. Based on the empirical data of the joint research project of Nazarbayev University and the University of Pennsylvania, this article reviews the role of faculty in institutional decision-making. Current university governance mechanisms and the role of the Uchenyi Sovet are analyzed. The article reviews the best practices of faculty involvement in university governance. It also provides arguments in favor of implementation of corporate governance.

УДК 378.112.2 Б61

РЕФОРМА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗАХ

Д.Н. Билялов, М.К. Орунханов, А.К. Сагинтаева, М. Хартли

Высшая школа образования, Назарбаев Университет, г. Астана

Высшая школа образования Университета Пенсильвании

Ключевые слова: корпоративное управление, коллегиальное управление, ученый совет, попечительский совет.

Аннотация. С расширением принципов корпоративного управления, растет количество исследований, затрагивающих различные аспекты такой формы управления. Такие исследования, в основном, ориентированы на описание роли и функций попечительских советов. При этом вне поля внимания остается роль профессоров и преподавателей в корпоративном управлении. Основываясь на эмпирических данных исследования, проводимого Назарбаев Университетом совместно с Университетом Пенсильвании, данная статья рассматривает вопрос о роли ППС в принятии институциональных решений. Проведен анализ существующей системы управления вузами, роли Ученых Советов в этом управлении. В статье описываются лучшие практики вовлечения преподавателей в управление вузами, а также аргументы в пользу внедрения корпоративного управления.

Введение. Реформирование высшего образования в странах постсоветского пространства

связано с решением целого ряда важнейших вопросов, без которых позитивные перемены в данной сфере маловероятны. Это вопросы, связанные с доступом к высшему образованию, с содержанием образовательных программ, с оценкой эффективности управления образованием, академической мобильностью, интернационализацией и финансовым обеспечением высшего профессионального образования.

Отдавая должное каждому из перечисленных вопросов, все же необходимо выделить в качестве ключевого вопрос управления университетом. Опыт многих стран неизбежно приводит к твердому убеждению, что эффективные процедуры управления обеспечивают успешность администрирования университета во много раз лучше, чем личные качества конкретного руководителя университета, каким бы амбициозным и креативным он бы не был.

Вне зависимости от того, частный это вуз или государственный, в эффективном его управлении заинтересованы учредители. Поэтому в регламентирующих документах высшего образования в Казахстане все большее место отводится вопросам расширения корпоративных форм управления, когда учредители получают широкие возможности привлечения заинтересованных в прогрессивном развитии образования и науки групп в процесс управления вузами. Это, в свою очередь, привело к тому, что в настоящее время корпоративное управление вузах представлена различными формами управляющих советов в зависимости от типа высшего учебного заведения. В негосударственных вузах эта роль отведена совету директоров, в основной массе вузов создаются попечительские советы, в отдельных вузах декретом правительства созданы наблюдательные советы.

Казахстанскому образовательному сообществу более близко коллегиальное управление, основной формой которого в обозримом прошлом были Ученые советы, методические советы, научно-технические советы и др. Такие формы объединения коллег по цеху – профессоров и сотрудников – рассматривают, соответственно, текущие производственные проблемы. В рамках корпоративного управления к проблемам развития университета привлекаются представители работодателей, бизнес-структур, профессиональных и общественных объединений, региональной власти.

Многолетняя практика минимального участия профессуры в управлении вузом через упомянутые коллегиальные формы и создает сегодня трудности в восприятии в коллективах новых форм корпоративного управления.

Для университетского сообщества вопросы обеспечения эффективности, прозрачности принятия решений, прогрессивного развития вуза не связаны еще в полной мере с привлечением различных заинтересованных групп в работу попечительских советов, внедрением тотальной отчетности этих советов перед общественностью. Хотя даже один эффект корпоративного управления – создание барьеров для коррупции в вузе – способен многократно увеличить ряды приверженцев данной формы управления.

Университет – это уникальное сообщество. В университете сосредоточена наиболее высокообразованная когорта людей, которые свободно ориентируются в природе тех или иных проблем социально-экономического характера в регионе или в неотложных вызовах научно-технического прогресса. Из стен университета выходят специалисты, которые затем ответственны за принятие ключевых решений по развитию региона или отрасли. Поэтому именно университету по силам консолидировать заинтересованные группы – представителей бизнеса и индустрии, знаковые фигуры общества, известных ученых – на решение назревших проблем университета, в частности, и региона в целом.

На практике казахстанское университетское сообщество находится в начале пути реализации реформ в управлении вузом. Стратегические планы системы образования страны однозначно ориентированы на расширение корпоративной формы управления вузами: к 2020 году все гражданские вузы будут принимать решения на основе принципов корпоративного управления [1].

В настоящее время растет количество исследований, направленных на изучение влияния корпоративного управления на прогресс университетов.

Многие исследования затрагивают функциональный аспект системы управления в вузах: описывают структуру, состав, функции и полномочия попечительских и иных советов. Взоры исследователей и администраторов образования фактически сосредоточены на путях

формирования органов управления в вузах с акцентом на разнообразие привлекаемых представителей заинтересованных групп. При этом незаслуженно вне поля внимания остается основной костяк любого вуза – профессора и преподаватели.

Одним из исследований, широко рассматривающих участие профессорско-преподавательского состава в управлении вузами, является совместный научный проект Назарбаев Университета и Университета Пенсильвании. В рамках данного исследования, начавшегося в 2013 году, было изучено восприятие руководством, преподавателями и сотрудниками вузов принципов корпоративного управления в вузах. В ходе полевых исследований в ряде вузов Казахстана были оценены возможные ожидания, надежды и опасения преподавателей относительно внедряемой в вузах реформы. Первый этап данного исследования выявил, что понимание корпоративного управления сотрудниками вузов еще достаточно неоднозначное[2].

С учетом проведенных исследований в данной статье обсуждается вопрос корпоративного управления в вузах, а также роли преподавателей в принятии решений.

Прежде чем погрузиться в дискурс системы принятия решений в столь комплексной организации как университет, необходимо отметить одну особенность использования терминов, которая может стать причиной неоднозначности в восприятии корпоративного управления. Недопонимание может возникнуть из-за того, что система *принятия* ключевых организационных решений, касающихся судьбы организации (ее задач, ценностей, направления развития, структуры отчетности), а также система *реализации* этих стратегических задач в повседневной деятельности организации, воспринимаются в русскоязычном обиходе как термин «управление». В то же время в англоязычной литературе эти аспекты четко различаются и обозначаются как «*governance*» и «*management*» соответственно.

Возможно поэтому в Казахстане термин «корпоративное управление» («*shared governance*») ассоциируется с передачей полномочий по принятию ключевых организационных решений группе людей, в большинстве случаев – попечительскому совету. Тогда как в странах с развитой системой общественного управления университетами такая система является стандартной практикой, а под понятием «корпоративное управление» («*shared governance*») подразумевается участие различных групп, в том числе преподавателей, в принятии решений.

Существующая система управления в вузах Казахстана

Система управления в вузах Казахстана не потеряла заметных изменений со времен Советского Союза. С той лишь разницей, что в своде правил, регулирующих деятельность учебного заведения, могут быть прописаны разные формы общественного участия в управлении. Однако, как правило, таковыми выступают традиционно известные с советских времен Ученый совет и ректорат. Лишь с возникновением негосударственных учебных заведений стали появляться иные формы управления в виде Советов директоров или Полномочных советов. Например, в некоторых вузах, имеющих форму акционерных обществ, решение о назначении и увольнении ректора принимаются Советом директоров, который также принимает решения в отношении бюджета. Такие вузы, юридически оформленные в качестве акционерных обществ с долевым участием государства, имеют большую степень самостоятельности, чем государственные университеты.

Государственные университеты в свою очередь опираются на традиционные органы управления, Ученый совет и ректорат, которые возглавляются ректором вуза и состоят из проректоров, деканов, заведующих кафедрами, представителей ППС, студентов, профсоюза. В эти органы управления не входят группы, представляющие администрацию региона, работодателей и бизнес-структур. В соответствии со сводом правил, Уставом вуза, задача ректората состоит в решении операционных вопросов и вынесении ключевых решений для обсуждения на Ученом совете. То есть, теоретически мы видим четкое разграничение функций принятия решений и их реализацией между коллегиальным органом (Ученым советом) и исполнительным органом университета (ректором и ректоратом). Однако на практике есть ряд значительных ограничений такой системы управления.

Во-первых, существует «наслоение» представительства в структурах управления. Ректорат зачастую представлен в полном составе в Ученом совете. Это дает возможность воздействовать на

принятие решений, создавая таким образом, парадоксальную ситуацию с точки зрения разделения принятия решения и их реализации. При такой системе высок риск доминирования ректората, который одновременно выполняет функции определения ключевых задач и их реализации.

Во-вторых, во взаимодействии Ученого совета и ректората отсутствует четкая иерархия уровней принятия решений. Для того, чтобы коллегиальное управление выполняло свои функции, его представители должны иметь рычаги воздействия на представителей исполнительного органа, каковым является ректорат. Стандартной международной практикой попечительских советов является назначение, оценка деятельности и освобождение от должности ректора университета. Ученый совет не имеет таких полномочий. Ректоры государственных университетов назначаются и освобождаются от должности центральным исполнительным органом. Таким образом, Ученый совет в силу отсутствия конкретных рычагов воздействия на администрацию (представители которой являются одновременно его членами) не может эффективно реализовывать коллегиальное управление.

В-третьих, сам масштаб принимаемых Ученым советом решений намного меньше, чем в системах с развитым корпоративным управлением. В Казахстане принятие таких важных академических решений как создание или закрытие учебных программ через утверждение типовых учебных планов, лицензирование новых специальностей вузов, введение новых специальностей в Классификатор осуществляется на уровне государственного исполнительного органа.

В-четвертых, решения, принимаемые Ученым советом, носят скорее оперативный, нежели стратегический характер. Работа Ученого совета чаще всего заключается в «рассмотрении различных программных или административных видов деятельности на территории учебного заведения – самооценка академических департаментов, прогресс исследовательских областях, студенческих программах, утверждение учебных планов» [2].

Обозначенная выше критика структуры управления университетами находит подтверждение в результатах исследования, проведенного Назарбаев Университетом совместно с Университетом Пенсильвании (США) в прошлом году. В ходе исследования были проведены глубинные интервью с 134 респондентами, включающими членов Попечительских советов, ректоров и проректоров, деканов и заведующих кафедрами, преподавателей и студентов шести ведущих казахстанских вузов.

Несмотря на то, что на Ученый совет официально является высшим органом управления университетом, не исключено доминирование ректора в принятии решений. Так, один из участников исследования заявил, что Ученый совет *«можно назвать просто совещательным органом ректора»*.

Декан факультета другого вуза также указал на ограниченные полномочия Ученых советов: *«В соответствии с уставом, Ученый совет является консультативным органом ректора. Наш Ученый совет до сих пор функционирует так же, как и Ученые советы в советскую эпоху. Администрация подготавливает для обсуждения некоторые вопросы. Затем департаменты дают предложения или предлагают пути решения на утверждение ректора. В большинстве случаев Ученый совет голосует за принятие всех обсуждаемых тем. Ученый совет в основном проводит исключительно символическую работу.»*

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления в казахстанских вузах способствует возникновению конфликта интересов, в ней отсутствуют рычаги воздействия на администрацию, оперативный характер принимаемых решений и законодательно закрепленные ограничения делают существующую систему управления в вузах малоэффективной. Фактически в подавляющем большинстве вузов осуществляется личное управление ректором. В связи с этим, в Государственной программе развития образования закреплено развитие в вузах страны принципов корпоративного управления на основе общественного контроля.

Корпоративное управление в американских вузах

Структура управления вузами США стала своеобразным эталоном для модернизации высшего образования. В последние три десятилетия наблюдается феномен путешествующей реформы управления университетами: страны Европы, Азии, Африки и Латинской Америки с разным успехом внедряют американские принципы корпоративного управления. Ведь одной из сильных сторон американского высшего образования является корпоративное управление, которое пришло

в новый свет вместе с традициями британских университетов. Однако именно в США данная система стала определяющей для подавляющего большинства вузов, видоизменилась и получила свое развитие.

Основополагающим и общепринятым документом, определяющим суть корпоративного управления в вузах является широко известное Положение об организации управления колледжами и университетами. Оно было разработано Американской ассоциацией профессоров университетов (AAUP) в 1966 году. Согласно положению, корпоративное управление основано на том, что руководство учебным заведением реализуется попечительским советом, который поручает повседневное руководство президенту, который в свою очередь делегирует полномочия по принятию академических решений профессорско-преподавательскому составу. Вопросы вовлечения преподавателей также отмечаются Ассоциацией попечительских советов (AGB), которая в своем «Заявлении об ответственности Совета за институциональное управление» делает следующее замечание: «Как и в случае решения многих других вопросов, Совет должен осуществлять сотрудничество с президентом, руководством университета, старшим профессорско-преподавательским составом с целью достижения общего понимания стратегического направления университета.»

Следует отметить, что при кажущемся четком разделении полномочий, система корпоративного управления является сложным процессом, зависящим от контекста, формальных и неформальных взаимодействий участников, конкретной ситуации и других факторов. Усложнению процесса способствует необходимость создания различных комитетов, призванных более детально изучать конкретные вопросы и готовить по ним взвешенные и обдуманные предложения. Участие профессуры университета в корпоративном управлении, безусловно, привлекательно, но в их поле зрения, как правило, находятся специфические вопросы обучения и исследований.

Со стороны может показаться, что решения в университетах принимаются медленно, они требуют длительного рассмотрения на заседаниях различных комитетов. Возможно, это не самый эффективный способ принятия решений, но он обеспечивал существование университетов в течение столетий.

Роль академического сената.

Каким же образом ППС участвует в принятии ключевых решений? Необходимо отметить, что в большинстве случаев в США участие ППС в попечительских советах ограничено. Например, лишь в 13,3% попечительских советов государственных вузов США и в 14,9% советов частных вузов включают хотя бы одного преподавателя [3]. Ограничение участия сотрудников университета исходит из того, что попечительский совет должен в первую очередь быть залогом общественного принятия решений и внешнего контроля за учебным заведением. Ассоциация управляющих советов университетов и колледжей (AGB) не рекомендует включать преподавателей в состав советов из-за упомянутого раннее внутреннего конфликта интересов. Просто участие ППС в качестве членов попечительского совета является сложившейся традицией некоторых университетов.

Основным механизмом, обеспечивающим участие преподавателей в управлении университетом, является академический сенат ППС. Сенат присутствует в том или ином виде в 90% американских вузов. В 2009 году Ассоциацией управляющих советов был проведен опрос представителей 417 американских вузов с целью выявления значения сенатов в деятельности вузов. Большинство респондентов (59%) указало, что сенаты влияют на политику университета, 29% считают, что решения сената носят рекомендательный характер, и только в 13% случаев сенат сам формирует политику учебного заведения. При этом рекомендательный характер, в основном, носят функции академических сенатов государственных вузов [4].

Сенаты выбирают представителей ППС для работы в различных институциональных комитетах. При этом из трех ключевых функций ППС – преподавание, проведение исследований и общественная деятельность, третья функция, как правило, страдает меньшим вниманием со стороны преподавателей. С одной стороны, под общественной деятельностью подразумевается участие в общественной жизни штата и города, в котором расположен университет, с другой стороны – служение самому университету посредством участия в управлении вузом. В связи с

этим, для обеспечения участия ППС в принятии институциональных решений вводится ряд стимулов. Например, две трети государственных вузов идут на снижение учебной нагрузки, а в более трети университетов преподаватели получают доплату за участие в управлении.

Логично, что сенат не имеет таких тотальных полномочий как попечительский совет. В большинстве университетов очень четко определяется, кто может отклонять решения сената. Попечительский совет и президент университета могут отклонить практически все решения сената, но это делается относительно нечасто и для такого шага необходимо наличие веской причины [5]. Стоит отметить роль деканов и заведующих кафедрами. Будучи одновременно академическими администраторами и зачастую преподавателями, они параллельно представляют интересы как ППС, так и администрации.

ППС часто желает быть вовлечен в обсуждение финансовых вопросов. Существуют комитеты и рабочие группы преподавателей, которые выдвигают свои предложения, но практика принятия преподавателями финансовых решений практически отсутствует. ППС, в отличие от попечительских советов, не несет фидуциарную, юридическую и финансовую ответственность за судьбу университета и поэтому не наделен соответствующими полномочиями. Сенаты могут обсуждать вопросы стратегического планирования, найма, реформирования учебных программ. Вотум недоверия ректору университета также чаще всего исходит от академического сената. Несмотря на то, что повышение преподавателей по должности или заключение бессрочного трудового договора (tenure) является следствием коллегиального обсуждения (peerreview), необходимо учесть, что в большинстве случаев Попечительские советы, а не сенат, определяет кадровую политику в отношении преподавателей.

В управлении университетами неизбежно совместное участие администрации и преподавателей. Их роли сводятся к полной ответственности попечительского совета за судьбу университета и влияния авторитета преподавателей в решении академических и научных проблем. Данный дуализм на примере университетов проанализирован в широко цитируемой работе Этциони [6]. Автор отмечает, что в отличие от бизнес-структур, в университете административный персонал не вовлечен в реализацию основной функции университета – обучение и исследования. Поэтому администрация в лице ректора или членов попечительского совета не являются экспертами в той или иной узкоспециализированной области науки и обучения. Это, в свою очередь, не позволяет администрации непосредственно ставить под сомнение знания и компетентность ППС [6]. Подобные решения принимаются опосредованно через комитеты или сенат, в работу которых вовлекаются ППС.

Этот факт и лежит в основе академической свободы, а также коллегиальной оценки преподавания и исследований представителями ППС. Высокая профессионализация способствует тому, что преподаватели западных университетов не подпадают под иерархическую вертикаль, имеют более гибкий график работы, более широкие возможности для повышения квалификации, имеют статусные наименования («профессор», «доктор» и т.п.), значительное время проводят в непосредственном контакте с получателями образовательных услуг, обладают широкими полномочиями, и несут полную ответственность за свои профессиональные решения.

Зачем нужно корпоративное управление?

Многолетний опыт разных стран по корпоративному управлению в университетах позволяет выделить основные черты такой формы управления.

Разумеется, главным является предназначение попечительского совета, как ключевого органа в принятии стратегических решений. Неоценима роль попечительского совета в осмыслении и разработке вопросов долгосрочного планирования развития вуза.

Кэрол Крайст в своей статье, касающейся стратегического планирования вузов отмечает, что попечительские советы и университеты, которые держат в центре внимания долгосрочные вопросы, затрагивающие проблемы высшего образования в целом, имеют больше шансов избежать риски и в большей степени использовать свои возможности в быстро меняющемся мире [7]. Успех стратегического планирования зависит от трезвой оценки тенденций в высшем образовании, правильного понимания места отдельного университета в изменяющихся условиях, а также анализа вариантов дальнейшего развития. Ключом к успеху стратегического планирования является стремление ППС и попечителей к пониманию задач и ответственности каждой из сторон.

Компетенция и опыт членов попечительского совета неопределимы при рассмотрении и принятия важных решений в финансовых вопросах. Члены попечительского совета, как правило, знаковые фигуры, известные своими достижениями в различных областях, могут стать ощутимой поддержкой для ректора перед университетским сообществом в продвижении его видения развития университета.

Члены попечительского совета могут быть источником широкой информированности общества о достижениях университета, потому что через свои неформальные связи среди подобных им знаковых фигур общества могут формировать имидж вуза.

Особенно важна роль попечительского совета в различных кризисных ситуациях. Помимо коллегиального обсуждения и оценки ситуации, поиска решений по выходу из кризиса, члены попечительского совета, которые понимают суть кризиса, могут сыграть важную роль в ее урегулировании путем непосредственного контакта с людьми. Голос члена попечительского совета в вузе воспринимается как более независимый, поэтому его аргументы воспринимаются с большим пониманием, чем выступления ректора в такой ситуации. Голос попечительского совета позволяет найти взаимопонимание с коллективом при принятии трудных решений, таких как, например, сокращение фондов или закрытие подразделений.

Попечительские советы могут играть важную роль в политике по аккумулярованию финансовых средств. В мировой практике 20-25% капиталовложений обеспечивают попечительские советы.

Сказанное наводит на мысль, что эффективность работы попечительского совета зависит от его состава. Хольтшнайдер, приводя в своей статье [8] впечатляющие данные о прогрессе университета ДеПол в Чикаго за 10 лет, связывает их с деятельностью членов попечительского совета, с их личными качествами. Успеху предшествовало изучение эффективности работы попечительского совета, что в свою очередь привело к необходимости обновления его, пересмотра состава комитетов, приглашения новых членов и проведения их обучения на каждом заседании. «Только грамотные, мотивированные члены совета могут ставить правильные вопросы и тем самым поднять эффективность работы всего совета и его вклад в развитие вуза» - такой вывод делает автор, анализируя развитие университета и роль попечительского совета в этом [8].

Исследование авторов данной работы подтверждает, что численность попечительского совета, количество комитетов и подкомитетов, регулярность заседаний совета – все это зависит от конкретных стратегических задач и нацеленности на достижение поставленных целей.

Корпоративное управление, как правило, ассоциируется с бизнес-структурами, в том числе и в Казахстане.

Корпоративное управление в вузах кардинально отличается от управления в бизнесе тем, что члены совета ответственны не только перед акционерами или владельцами предприятия, но и несут ответственность перед большим количеством заинтересованных сторон: перед студентами, ППС, регионом, государством, то есть перед широкой общественностью. Немаловажно также и то, что во многих случаях попечители являются волонтерами и не получают материального вознаграждения за труд. Хотя данный факт не является стимулом плодотворной работы совета, но в такой важной социальной сфере, как образование, является морально оправданным.

Заключение

Опыт многих стран, а в особенности США, подтверждает, что тенденция внедрения корпоративных методов управления вузами является основой обеспечения эффективного принятия решений. Такие решения должны четко отражать нужды государственного и регионального развития, должны быть продуманными, прозрачными, оперативными и коллегиальными.

При изучении аспектов корпоративного управления исследователи акцентируют внимание на привлечении к управлению представителей широкой общественности, но при этом вне поля внимания остается роль профессорско-преподавательского состава в принятии ключевых решений.

В контексте проводимых реформ высшего образования в Казахстане наиболее важно выбрать оптимальную стратегию управления вузом. Анализ системы принятия решений в высшей школе других стран, приводит к выводу, что системы управления вузами в них во многом ориентируются на опыт ведущих вузов США. Поэтому нами в качестве опорного материала была рассмотрена американская система корпоративного управления. Достижения стран,

последовавших в последнее время инновационному опыту США, а также долгая история корпоративного управления позволяют предположить своевременность изучения проблемы в контексте казахстанской высшей школы.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Государственная программа развития образования Республики Казахстан на 2011-2020 гг. от 7 декабря 2010 года № 1118
- [2] Отчет о научно-исследовательской работе по проекту «Совершенствование системы менеджмента и обеспечение качества образования в Республике Казахстан с учетом международного опыта». ЧУ «NazarbayevUniversityGraduateSchoolofEducation». Астана, 2013 г.
- [3] Schwartz M. Board Composition: Student and Faculty Trustees. //Trusteeship. 2010. с. 25-27
- [4] Association of Governing Boards of Colleges and Universities (AGB). Faculty, Governing Boards, and Institutional Governance. // Advancing Higher Education series. 2009. с. 48-53
- [5] Lombardi J. V. How Universities Work. Johns Hopkins University Press, 2013.
- [6] Etzioni, A. Administrative and professional authority. Modern Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- [7] Christ, C. (2012). The Power of Strategic Thinking. // Trusteeship, № 20(2), с. 10-15.
- [8] Holtschneider R. D. H. The Incalculable Benefits of Revitalizing Your Board //Trusteeship. 2013. Т. 21. №. 3. с. 8-14.

REFERENCES

- [1] Gosudarstvennaya programma razvitiya obrazovaniya Respubliki Kazakhstan na 2011-2020 gody # 1118 from December 7, 2010.
- [2] “Enhancing management system and ensuring quality of education in the Republic of Kazakhstan in the context of the world best practices” Report. «Nazarbayev University Graduate School of Education» PE. Astana, 2013.
- [3] Schwartz M. (2010) Board Composition: Student and Faculty Trustees. *Trusteeship*. January-February, 2010.
- [4] Association of Governing Boards of Colleges and Universities (AGB). Faculty, Governing Boards, and Institutional Governance. *Advancing Higher Education* series. December 2009.
- [5] Lombardi J. V. How Universities Work. – Johns Hopkins University Press, 2013.
- [6] Etzioni, A. Administrative and professional authority. In *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- [7] Christ, C. (2012). The Power of Strategic Thinking. *Trusteeship*, 20(2), 10-15.
- [8] Holtschneider D. The Incalculable Benefits of Revitalizing Your Board. *Trusteeship*. 2013. v. 21. # 3. p. 8-14.

ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ САЛАСЫНЫҢ РЕФОРМАСЫ: ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ

Билялов Д. Н., Орунханов М.К., Сагинтаева А.К., Хартли М.

Тірек сөздер: корпоративтік басқару, алқалы басқару, ғылыми кеңес, қамқорлық кеңес.

Аннотация. Корпоративтік басқару қағидаттарының кеңейтілуімен бірге аталған басқару түрінің әр алуан қырларын көтерген зерттеулер саны өсіп келеді. Мұндай зерттеулер көбінесе қамқорлық кеңестерінің міндеттері мен маңызын бейнелеуге бағытталған. Осы орайда корпоративтік басқарудағы профессорлар мен оқытушылардың орны ескерусіз қалуда. Назарбаев Университеттің Пенсильвания Университетімен біргелікте жасап жатқан зерттеуінің эмпирикалық деректеріне сүйене отырып, бұл мақала институционалдық шешімдер қабылдаудағы профессорлар мен оқытушылар құрамының орны мәселесін қарастырады. Аталған басқару түріндегі Ғылыми Кеңестердің орны мен бүгінгі жоғарғы оқу орындарын басқару жүйесінің талдауы жүргізілді. Мақалада жоғарғы оқу орындарын басқаруға оқытушыларды еліктірудің үздік іс-тәжірибелері мен корпоративтік басқаруды енгізудің пайдасы жайлы дәлелдер келтірілген.

Поступила 22.08.2014г.