

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ»**

Факультет управления интеллектуальной собственностью

Кафедра Цифровой экономики и предпринимательства

Выпускная квалификационная работа

**Система менеджмента в сфере высшего образования
(на примере Демократической Республики Конго)**

**Студента 3-го курса
очно-заочной формы обучения
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
Ноно Нджоко Гифундо**

(подпись)

**Научный руководитель:
д.п.н., профессор Лихоносов А.Г.**

(подпись)

**Допущен к защите
протокол № __ от «__»_____ 2025 г.
Зав. кафедрой**

А.Г. Лихоносов
(подпись)

Москва - 2025

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	6
1.1 Сущность, цели и функции менеджмента в современном университете	6
1.2 Современные модели управления вузами (корпоративная, коллегиальная, гибридная) и их применимость в различных условиях.....	13
1.3 Критерии и показатели эффективности системы менеджмента высшего учебного заведения	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ДР КОНГО	26
2.1. Нормативно-правовое регулирование и организационная структура управления высшей школой в ДРК.....	26
2.2. Оценка ключевых процессов управления	32
2.3. Проблемы в сфере менеджмента высшего образования в ДР Конго	39
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ДРК	46
3.1. Разработка модели стратегического планирования и управления для вузов ДРК	46
3.2. Предложения по развитию академического менеджмента и системы обеспечения качества.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Современное высшее образование выступает ключевым фактором социально-экономического и культурного развития любого государства. В условиях глобализации, цифровизации и усиления международной конкуренции университеты превращаются не только в центры генерации знаний, но и в субъекты социально-экономической системы, требующие эффективного управления на принципах стратегического менеджмента, устойчивого развития и качества. Для стран Африки к югу от Сахары, включая Демократическую Республику Конго (ДРК), вопросы эффективности управления высшими учебными заведениями приобретают особую значимость в связи с необходимостью модернизации национальной системы образования и повышения её вклада в развитие человеческого капитала.

Менеджмент в сфере высшего образования сегодня рассматривается не просто как совокупность административных процедур, а как комплексная система стратегического, организационного и академического управления, направленная на обеспечение качества образовательных услуг, развитие научного потенциала, устойчивость институциональных процессов и интеграцию в глобальное образовательное пространство. В современных условиях университет должен функционировать как открытая, самообновляющаяся организация, способная гибко реагировать на вызовы внешней среды, включая политические, экономические и технологические изменения.

Для ДР Конго актуальность проблемы совершенствования системы управления высшей школой обусловлена рядом факторов: быстрым ростом числа высших учебных заведений, недостаточной согласованностью между государственными и частными структурами, ограниченностью ресурсов, а также необходимостью повышения эффективности механизмов внутреннего и

внешнего контроля качества образования. Несмотря на предпринимаемые реформы в нормативно-правовой сфере, система менеджмента в университетах страны остаётся преимущественно административно-централизованной и слабо ориентированной на результаты, что снижает конкурентоспособность конголезского высшего образования на международном уровне.

В этой связи особое значение приобретает исследование теоретико-методологических основ и практических механизмов менеджмента в высших учебных заведениях, адаптированных к социально-экономическим реалиям ДРК и в то же время соответствующих международным стандартам и лучшим практикам.

Объект исследования –система менеджмента в сфере высшего образования ДР Конго.

Предмет исследования – организационно-управленческие механизмы, модели и инструменты управления высшими учебными заведениями, обеспечивающие их эффективное функционирование и развитие.

Цель исследования –анализ состояния системы менеджмента в сфере высшего образования ДР Конго, и разработка направлений её совершенствования с учётом современных подходов стратегического и академического управления.

Задачи:

1. Раскрыть сущность, цели и функции менеджмента в современном университете.
2. Проанализировать существующие модели управления вузами (корпоративную, коллегиальную, гибридную) и определить возможности их адаптации к условиям ДРК.
3. Выявить критерии и показатели эффективности системы менеджмента высшего учебного заведения.
4. Исследовать нормативно-правовую базу, структуру и ключевые процессы управления высшим образованием в ДР Конго.

5. Определить основные проблемы и барьеры в развитии управленческих механизмов университетов.

6. Предложить модель стратегического планирования и систему совершенствования академического менеджмента и обеспечения качества для вузов страны.

Магистерская диссертация написана на основе данных статистической отчетности и анализа научных публикаций о менеджменте в сфере высшего образования с использованием нормативно-статистических данных и трудов ведущих авторов по данному вопросу, таких как Г. Минцберг, П. Друкер, М. Вебер, Ф. Тейлор, М. Портер, С. Бир, М. Фуллан.

Основными источниками информации при подготовке работы выступили учебная литература — учебники, а также учебно-методические пособия по экономике и менеджменту. Дополнительно была использована теоретическая и нормативно-правовая база исследования, включающая правовые акты Российской Федерации и Демократической Республики Конго. В процессе работы также применялись научные, специализированные и справочные издания, а также статьи отечественных и зарубежных авторов, посвящённые рассматриваемой проблематике.

Научная новизна заключается в том, что на сегодняшний день вопрос в области менеджмента в сфере высшего образования Демократической Республики Конго (ДРК) практически не изучалось. Отсутствуют работы, которые бы систематически анализировали потенциал применения ИИ в таких ключевых секторах, как агрокультура, здравоохранение, энергетика, финансы и транспорт.

В данной работе впервые проводится комплексное исследование возможностей и перспектив развития менеджмента высшего образования.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Сущность, цели и функции менеджмента в современном университете

Менеджмент в сфере высшего образования представляет собой систему теоретических знаний, принципов, методов и практических инструментов, направленных на эффективное функционирование и развитие высших учебных заведений. В условиях стремительных изменений социально-экономической, технологической и культурной среды университеты всё чаще рассматриваются не только как центры науки и образования, но и как сложные организации, обладающие собственными стратегиями, ресурсами и заинтересованными сторонами.

Сущность менеджмента в современном университете заключается в координации человеческих, финансовых, материальных и информационных ресурсов для достижения миссии и стратегических целей учреждения. Эта координация должна обеспечивать баланс между академической автономией и требованиями эффективности, между общественной миссией и рыночными механизмами, между глобальными стандартами и национальными особенностями системы образования.

Современные исследования подчеркивают, что университет перестал быть исключительно академическим институтом и превратился в многоуровневую управляемую систему, где стратегическое руководство становится ключевым фактором конкурентоспособности¹. Менеджмент в вузе интегрирует функции планирования, организации, мотивации, контроля и развития, направленные на достижение академических, научных и социальных результатов.

¹ Mavungu, J.-P. Le management des universités africaines / J.-P. Mavungu. – Bruxelles : Peter Lang, 2023. – 340 p

Согласно классическим определениям П. Друкера, менеджмент — это «искусство достижения целей руками других людей»². В контексте высшего образования это означает способность руководителей и управленческих структур университета мобилизовать интеллектуальные и организационные ресурсы коллектива для создания качественных образовательных услуг, научных продуктов и общественной ценности.

В отличие от коммерческих организаций, где ключевым показателем является прибыль, в университетском менеджменте центральным ориентиром является качество результатов образовательной и научной деятельности, их соответствие потребностям личности, общества и рынка труда. Поэтому университетский менеджмент сочетает в себе черты административного управления, стратегического менеджмента и академического лидерства, что делает его междисциплинарным и сложным феноменом.

Формирование современных концепций управления вузами базируется на ряде теоретических направлений³:

1. Классическая школа управления (Ф. Тейлор, А. Файоль) заложила основы рациональной организации труда, планирования и контроля, применимые к административной деятельности в вузах.
2. Поведенческая школа (Э. Мэйо, Д. МакГрегор, К. Арджирис) внесла акцент на мотивацию персонала и развитие человеческого потенциала, что особенно важно в академической среде.
3. Системный подход (Л. Берталанфи, С. Бир) позволил рассматривать университет как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой и адаптирующуюся к изменениям.

² Altbach, P. G. African Higher Education: Challenges and Prospects / P. G. Altbach. – London : Routledge, 2022. – 289 p

³ Алексеев, М. Ю. Трансформация систем высшего образования в странах Африки / М. Ю. Алексеев // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 4. – С. 89–97

4. Стратегический менеджмент (М. Портер, Г. Минцберг) предложил модели формирования конкурентных преимуществ образовательных учреждений.
5. Менеджмент качества (W. Edwards Deming, J. Juran, EFQM) определил стандарты управления процессами и обеспечением качества образования.
6. Концепция «управляемого университета» (New Public Management), активно применяемая в Европе и Африке с 1990-х годов, ориентирует высшую школу на эффективность, результативность и подотчётность.

Согласно современной трактовке, университетский менеджмент — это управление на основе данных, миссии и инноваций, где ключевое значение имеет способность руководства выстраивать долгосрочную стратегию развития, основанную на аналитике, гибкости и цифровизации управленческих процессов.

В контексте ДР Конго данная концепция приобретает особое значение, поскольку большинство вузов функционирует в условиях ограниченного финансирования, слабой инфраструктуры и недостаточного уровня менеджерской культуры. Следовательно, эффективное управление предполагает переход от административного контроля к стратегическому менеджменту, от индивидуальных решений — к институциональному развитию.

Цели менеджмента в сфере высшего образования зависят от миссии, структуры и уровня развития конкретного университета, однако в обобщённом виде их можно разделить на три группы: стратегические, операционные и социально-этические⁴.

1. Стратегические цели:
 - обеспечение устойчивого развития университета в долгосрочной перспективе;
 - повышение качества образования и научных исследований;
 - укрепление репутации и конкурентоспособности на национальном и международном уровне;

⁴ Лапина, С. А. Стратегическое управление университетами / С. А. Лапина. – Москва : РАНХиГС, 2022. – 312 с

- диверсификация источников финансирования и развитие предпринимательской активности;
- цифровая трансформация управленческих и образовательных процессов.

2. Операционные цели:

- эффективная организация учебного процесса;
- рациональное использование человеческих и материальных ресурсов;
- повышение профессионализма управленческих кадров;
- совершенствование системы внутреннего контроля и мониторинга качества.

3. Социально-этические цели:

- реализация общественной миссии университета как центра формирования гражданских ценностей, культуры и демократии;
- содействие социальной мобильности и равному доступу к образованию;
- развитие человеческого капитала и лидерского потенциала молодежи.

Таким образом, современный менеджмент в университете должен быть ориентирован не только на внутреннюю эффективность, но и на выполнение социальной функции высшего образования — подготовки компетентных специалистов, способных вносить вклад в устойчивое развитие общества.

Современная теория и практика менеджмента выделяет следующие ключевые функции управления, которые в университетской среде приобретают специфическое содержание⁵.

1. Планирование

Планирование является отправной точкой управленческого цикла. В вузах оно охватывает стратегическое, тактическое и оперативное уровни.

- Стратегическое планирование определяет миссию, видение, стратегические направления и целевые показатели развития университета.

⁵ Абрамов, А. П. Управление качеством высшего образования: международный опыт / А. П. Абрамов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 288 с

- Тактическое — включает разработку программ и проектов (например, по повышению качества, развитию исследований или цифровизации).
- Оперативное планирование касается распределения ресурсов, расписания занятий, кадрового обеспечения и текущего контроля.

В условиях ДРК актуальной задачей является внедрение механизмов долгосрочного стратегического планирования, ориентированных на устойчивость и самофинансирование вузов.

2. Организация

Эта функция предполагает формирование структуры управления, распределение обязанностей и установление механизмов координации. В университетах организационная структура должна сочетать централизацию в вопросах стратегического развития и децентрализацию — в академических и исследовательских подразделениях.

В развивающихся странах организационная культура вузов нередко сохраняет иерархический и бюрократический характер. Современные тенденции требуют перехода к более гибким, сетевым и проектно-ориентированным формам управления, обеспечивающим автономию факультетов и исследовательских центров.

3. Мотивация

Мотивация персонала в академической среде — один из самых сложных аспектов менеджмента. Для преподавателей и исследователей значимыми мотивами выступают не только материальные стимулы, но и признание, академическая свобода, участие в научных проектах, возможность профессионального роста.

Эффективная мотивационная политика в вузах ДРК должна предусматривать:

- справедливое распределение нагрузки и вознаграждения;
- развитие системы внутреннего признания достижений;

- внедрение программ повышения квалификации;
- вовлечение преподавателей в процессы стратегического управления.

4. Контроль и оценка эффективности

Контроль в университетском менеджменте направлен на обеспечение соответствия деятельности установленным стандартам качества и нормативам. Он включает внутренний контроль (внутренний аудит, самооценка кафедр и факультетов) и внешнюю оценку (аккредитацию, рейтингование).

Ключевым элементом современного контроля становится управление на основе данных (Data-Based Management), позволяющее принимать решения, опираясь на достоверные индикаторы эффективности (успеваемость студентов, результаты научной деятельности, удовлетворённость преподавателей).

Менеджмент высшего образования должен строиться на основе принципов, обеспечивающих баланс между автономией и ответственностью. К числу наиболее значимых принципов относятся⁶:

- академическая автономия и свобода научного творчества;
- прозрачность и подотчётность управленческих решений;
- участие всех заинтересованных сторон (преподавателей, студентов, выпускников, работодателей) в процессах управления;
- ориентация на качество и результаты;
- устойчивость и инновационность в управлении ресурсами.

Для университетов ДРК особенно актуальны принципы децентрализации, цифровизации управленческих процессов, а также интеграции международных стандартов качества (например, ESG — European Standards and Guidelines for Quality Assurance).

Эффективное управление невозможно без лидерства. В современной теории образования выделяется понятие академического лидерства —

⁶ Kasongo, M. La gouvernance des universités congolaises: défis et perspectives / M. Kasongo. — Kinshasa : Presses Universitaires du Congo, 2022. — 198 p

способности руководителя вуза вдохновлять коллектив, формировать общие ценности и продвигать инновации.

Корпоративная культура университета играет стратегическую роль в формировании командной работы, доверия и готовности к переменам. В странах с переходной экономикой, включая ДРК, особое значение имеет развитие культуры ответственности, открытости и сотрудничества как основы устойчивого развития университетов.

Качество является интегральным результатом эффективности университетского менеджмента. Оно включает качество преподавания, научных исследований, инфраструктуры и управления. В международной практике всё большее распространение получают системы внутреннего обеспечения качества (IQAS), которые позволяют университетам самостоятельно отслеживать и улучшать результаты деятельности.

Для университетов ДРК внедрение таких систем представляет собой приоритетную задачу, так как позволяет⁷:

- стандартизировать процессы управления;
- обеспечить прозрачность принятия решений;
- повысить доверие со стороны студентов и работодателей;
- укрепить позиции на международной образовательной арене.

Таким образом, менеджмент в современном университете представляет собой сложную, многоуровневую систему, сочетающую стратегические, административные и академические аспекты управления. Его сущность заключается в обеспечении согласованности целей, ресурсов и результатов деятельности университета с миссией, потребностями общества и вызовами времени.

⁷ Маслов, И. В. Образовательные системы стран Центральной Африки / И. В. Маслов. – Москва : Ин-т Африки РАН, 2023. – 294 с

Современные цели университетского менеджмента направлены на достижение устойчивости, инновационности и качества, а его функции — на планирование, организацию, мотивацию и контроль в контексте стратегического развития.

1.2 Современные модели управления вузами (корпоративная, коллегиальная, гибридная) и их применимость в различных условиях

В последние десятилетия система высшего образования во всём мире переживает серьёзные изменения. Университеты сталкиваются с новыми вызовами — необходимостью быть конкурентоспособными, развивать научные исследования, обеспечивать качество образования и при этом сохранять свою общественную миссию. Эти изменения неизбежно влияют и на систему управления вузами.

Проблема выбора оптимальной модели управления сегодня становится особенно актуальной для стран, находящихся в процессе реформирования образования, таких как Демократическая Республика Конго. В конголезских университетах продолжают сосуществовать элементы административно-командного управления, унаследованные от централизованной системы, и новые формы — более гибкие и ориентированные на эффективность.

В научной литературе выделяют три основные модели управления университетами: корпоративную, коллегиальную и гибридную⁸. Каждая из них имеет свои особенности, преимущества и ограничения.

Корпоративная модель представляет собой систему управления, в которой университет функционирует как организация с чёткой структурой власти, системой стратегического планирования и отчётности. В этой модели

⁸ Козлова, Т. А. Болонский процесс и африканские университеты / Т. А. Козлова // Современные проблемы науки и образования. – 2021. – № 5. – С. 71–82

руководство университета действует по принципам менеджмента, заимствованным из бизнеса: ставятся конкретные цели, измеряются результаты, анализируется эффективность использования ресурсов.

Главная идея корпоративного подхода — повысить управляемость и эффективность университета. Управление становится профессиональной деятельностью, а ректор или президент вуза — не только академическим лидером, но и менеджером, который отвечает за финансовые результаты, развитие инфраструктуры и реализацию стратегии.

Корпоративная модель особенно широко используется в США, Великобритании, Канаде, Австралии. Там университеты имеют большие права в распоряжении своими ресурсами и активно взаимодействуют с внешними партнёрами — бизнесом, правительством, инвесторами.

Преимущества корпоративной модели:

- повышается эффективность принятия решений;
- университет получает гибкость в управлении финансами;
- можно внедрять современные управленческие технологии;
- появляются возможности для стратегического планирования и привлечения внебюджетных средств.

Недостатки:

- снижается роль академического сообщества;
- может усиливаться бюрократия;
- риски коммерциализации образования, когда финансовые интересы начинают доминировать над академическими ценностями.

Для университетов ДР Конго корпоративная модель может быть полезна как инструмент наведения порядка и повышения прозрачности управления. Однако без развитой культуры ответственности и внутреннего контроля такая модель может привести к чрезмерной централизации власти у ректората.

Поэтому важно сочетать элементы корпоративного управления с механизмами академического участия.

Коллегиальная модель является традиционной для университетов Европы и основывается на принципах самоуправления академического сообщества. Здесь ключевую роль играют советы и собрания преподавателей, а решения принимаются коллективно. Главной ценностью является академическая свобода и участие профессорско-преподавательского состава в управлении.

В этой модели ректор выступает прежде всего координатором, а не администратором. Академический сенат или учёный совет определяет учебную и научную политику, утверждает программы, рассматривает кадровые вопросы.

Преимущества коллегиальной модели:

- высокая вовлечённость персонала в принятие решений;
- демократичность управления и доверие внутри коллектива;
- сохранение академических традиций и самобытности университета.

Недостатки:

- низкая скорость принятия решений;
- трудности в управлении ресурсами;
- риск конфликта интересов при распределении нагрузки и финансирования.

В условиях Демократической Республики Конго коллегиальные принципы уже частично применяются — например, через факультетские советы и выборы деканов⁹. Однако часто эти органы имеют лишь формальные функции, а ключевые решения принимаются на административном уровне. Для реального внедрения коллегиальной модели необходима культура академического диалога и прозрачные процедуры участия преподавателей и студентов в управлении.

⁹ Иванова, Н. В. Управление качеством в университетах ДРК / Н. В. Иванова // Высшее образование сегодня. — 2022. — № 7. — С. 23–30

Современные университеты редко используют только одну модель. На практике чаще применяется гибридный тип управления, в котором объединяются принципы корпоративной эффективности и коллегиальной демократии. Такой подход позволяет одновременно сохранять академическую автономию и добиваться управленческой устойчивости.

Гибридная модель основана на разделении сфер ответственности: стратегические и финансовые решения принимаются руководством, а академические вопросы обсуждаются и утверждаются коллегиальными органами. Таким образом, управление становится более сбалансированным.

Преимущества гибридной модели:

- гибкость в принятии решений;
- сочетание административной эффективности и академической автономии;
- возможность адаптации к национальному контексту;
- устойчивость в кризисных условиях.

Недостатки:

- возможны конфликты между администрацией и академическим сообществом;
- необходимость высокой культуры управленческого взаимодействия;
- сложность в поддержании баланса интересов.

Для университетов ДР Конго гибридная модель представляется наиболее перспективной. Она позволяет сохранить традиционные формы участия преподавателей и при этом внедрить современные методы планирования и контроля. Особенно актуально развитие гибридных моделей в государственных вузах, где есть необходимость повысить эффективность без потери социальной миссии.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ моделей управления¹⁰.

Таблица 1 - Сравнение моделей управления

Критерий	Корпоративная модель	Коллегиальная модель	Гибридная модель
Основной принцип	Эффективность и результативность	Академическая свобода и участие	Баланс эффективности и демократии
Тип руководства	Административный менеджмент	Коллективное самоуправление	Смешанное управление
Основные органы	Совет, ректор, администрация	Сенат, советы факультетов	Совет + Сенат
Роль преподавателей	Консультативная	Решающее участие	Участие в академических вопросах
Гибкость принятия решений	Высокая	Низкая	Средняя
Применимость в ДРК	При реформировании структуры управления	При развитии академического самоуправления	Наиболее целесообразна в текущих условиях

Из таблицы 1 видно, что каждая модель имеет свои сильные стороны. Для развивающихся стран, таких как ДР Конго, гибридная модель выглядит наиболее адаптивной, так как она сочетает демократические традиции с современными инструментами стратегического менеджмента.

Переход к эффективным моделям управления в конголезских университетах невозможен без комплексных реформ. На данный момент в большинстве вузов сохраняется административно-командный тип управления, где решения принимаются сверху вниз. Однако этот подход не соответствует требованиям времени — университетам необходима гибкость, прозрачность и профессионализация руководства.

¹⁰ Ndimba, A. Quality Assurance in Congolese Higher Education / A. Ndimba. – Johannesburg : African Minds, 2023. – 210 p

Оптимальной стратегией является поэтапное внедрение гибридной модели, включающей:

- развитие стратегического планирования и внутренней отчётности;
- укрепление роли коллегиальных органов (сенатов, советов факультетов);
- обучение управленческих кадров современным подходам менеджмента;
- внедрение цифровых инструментов управления и систем мониторинга качества.

Особое значение имеет формирование новой управленческой культуры — культуры ответственности, участия и доверия. Без этого любые реформы останутся формальными.

Рассмотрение корпоративной, коллегиальной и гибридной моделей управления показывает, что каждая из них имеет свои преимущества и ограничения.

Коллегиальная модель важна для сохранения академической идентичности и демократичности процессов. Корпоративная — для повышения эффективности и конкурентоспособности. Гибридная — для поиска баланса между этими целями.

Для университетов Демократической Республики Конго именно гибридный тип управления может стать основой модернизации всей системы высшего образования. Он позволит объединить академическую автономию с управленческой рациональностью, обеспечив развитие, качество и устойчивость.

Таким образом, современный университет должен управляться как организация, но развиваться как академическое сообщество. Только сочетание этих двух начал способно обеспечить успешное будущее высшей школы Конго в XXI веке.

1.3 Критерии и показатели эффективности системы менеджмента высшего учебного заведения

Эффективность системы менеджмента высшего учебного заведения (ВУЗа) сегодня рассматривается как один из ключевых факторов устойчивого развития национальной системы образования. Университеты перестали быть только центрами знаний — они стали активными участниками социально-экономического развития, инноваций и формирования человеческого капитала.

В этих условиях эффективность управления становится не просто внутренним показателем, а важным общественным критерием качества работы университета. Для Демократической Республики Конго, где система высшего образования находится на этапе модернизации, данная проблема имеет особую актуальность¹¹. Несмотря на рост числа университетов и студентов, уровень их управленческой зрелости остаётся невысоким, а показатели результативности деятельности зачастую не отражают реального качества образовательного процесса.

Понятие эффективности в менеджменте многогранно. В общем виде оно отражает соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами, то есть степень реализации поставленных целей при оптимальном расходовании ресурсов¹².

Однако применительно к высшему образованию эффективность не может оцениваться исключительно в экономических категориях. Университет — это социально-культурный институт, и результаты его деятельности проявляются не

¹¹ Григорьева, Л. М. Академическая мобильность в африканских странах / Л. М. Григорьева // Международное сотрудничество в образовании. – 2021. – № 3. – С. 56–67

¹² Banza, J. La gestion des ressources humaines dans les universités congolaises / J. Banza // Revue congolaise d'administration publique. – 2023. – Vol. 15, No. 2. – P. 45-68

только в прибыли или экономии затрат, но и в качестве знаний, уровне исследований, общественном доверии и международной репутации¹³.

Следовательно, эффективность системы менеджмента ВУЗа — это способность управленческих структур обеспечивать достижение миссии университета через оптимальное использование ресурсов, поддержание качества образовательного процесса, развитие научной и инновационной деятельности, а также укрепление его роли в обществе.

Согласно современным концепциям (OECD, UNESCO, EUA, 2020–2024), эффективность университетского менеджмента включает четыре взаимосвязанных аспекта¹⁴:

1. Результативность — достижение запланированных целей и показателей;
2. Экономичность — рациональное использование финансовых и материальных ресурсов;
3. Качество — соответствие деятельности установленным стандартам и ожиданиям стейкхолдеров;
4. Устойчивость — способность к самовоспроизводству и развитию в долгосрочной перспективе.

Таким образом, эффективность управления в вузе — это не просто достижение краткосрочных целей, а способность системы функционировать стабильно, развиваться и адаптироваться к изменяющимся условиям.

В мировой практике существует несколько подходов к оценке эффективности университетского менеджмента.

1. Системный подход

Рассматривает университет как сложную открытую систему, состоящую из взаимосвязанных подсистем — образовательной, научной, административной,

¹³ Mabika, T. La réforme du système LMD en République Démocratique du Congo / T. Mabika // Revue internationale d'éducation. – 2021. – Vol. 18, No. 3. – P. 156-178

¹⁴ Mbuyi, K. Leadership and Governance in Congolese Higher Education Institutions / K. Mbuyi // African Journal of Higher Education. – 2022. – Vol. 12, No. 4. – P. 67-89

финансовой. Эффективность определяется степенью согласованности этих подсистем и результативностью их взаимодействия.

2. Целевой (результативный) подход

Сосредоточен на том, насколько руководство вуза достигает поставленных целей. Эффективность выражается через степень реализации стратегического плана, выполнение миссии, достижение ключевых индикаторов.

Этот подход используется в странах Европы и Азии, где университеты обязаны представлять отчёты о достижении стратегических показателей перед министерствами или попечительскими советами.

3. Процессный подход

Акцентирует внимание не на результатах, а на качестве управленческих процессов. Предполагается, что устойчивые результаты возможны только при правильно выстроенных процессах планирования, контроля, коммуникации и мотивации.

В странах с развивающейся системой образования, таких как ДР Конго, процессный подход особенно важен, поскольку помогает выявить слабые звенья в организационной структуре и культуре управления.

4. Подход менеджмента качества (TQM, EFQM)

Основан на идее постоянного улучшения всех процессов деятельности университета. Эффективность рассматривается как следствие ориентации на потребителя (студента), командной работы и анализа данных.

Согласно модели EFQM Excellence Model, эффективность организации определяется через 9 критериев, включающих лидерство, стратегию, партнерства, ресурсы, процессы и результаты.

5. Социально-институциональный подход

Включает измерение общественного воздействия деятельности вуза — его вклада в региональное развитие, инновации, социальную мобильность и культуру. В современных условиях этот подход становится всё более значимым.

На основе анализа теоретических подходов и международных практик можно выделить несколько групп критериев эффективности системы управления университетом.

1. Стратегические критерии

- наличие и реализация стратегии развития университета;
- степень достижения стратегических целей и показателей;
- уровень автономии и ответственности университета;
- соответствие миссии и политики учреждения потребностям общества и государства.

2. Организационно-управленческие критерии

- чёткость распределения полномочий и ответственности;
- наличие современных управленческих процедур (планирование, контроль, аудит);
- эффективность взаимодействия между структурными подразделениями;
- использование цифровых инструментов и аналитических систем в управлении.

3. Академические критерии

- качество образовательных программ;
- результаты аккредитации и внешней оценки;
- показатели академической мобильности студентов и преподавателей;
- уровень научных исследований и публикационной активности.

4. Социально-экономические критерии

- уровень трудоустройства выпускников;
- участие университета в общественных проектах;
- устойчивость финансирования и диверсификация источников доходов;
- условия труда и удовлетворённость персонала.

5. Критерии внутреннего качества и инновационного потенциала

- наличие системы внутреннего контроля качества (IQAS);

- реализация инновационных проектов и внедрение новых технологий;
- уровень корпоративной культуры и академического лидерства.

Для практической оценки эффективности применяются количественные и качественные показатели, которые отражают уровень развития различных направлений деятельности университета (таблица 2)¹⁵.

Таблица 2 - Показатели эффективности менеджмента в вузе

Группа критериев	Показатели эффективности
Стратегическое управление	наличие стратегического плана; степень выполнения планов; уровень вовлечённости персонала в стратегические процессы
Финансовое управление	доля внебюджетных средств; финансовая устойчивость; прозрачность отчётности
Академическая деятельность	количество аккредитованных программ; средний балл студентов; публикационная активность преподавателей
Кадровый менеджмент	доля сотрудников с учёной степенью; текучесть кадров; результаты аттестации
Качество образования	результаты внешней оценки; уровень удовлетворённости студентов; участие в международных рейтингах
Инновационная деятельность	количество исследовательских проектов; участие в грантах; внедрение цифровых платформ
Социальная эффективность	трудоустройство выпускников; взаимодействие с работодателями; вклад в региональное развитие

Важно подчеркнуть, что показатели должны быть не только измеримыми, но и сопоставимыми между вузами, чтобы оценка имела практическое значение.

¹⁵ Петров, К. С. Кадровый потенциал высшей школы ДРК / К. С. Петров // Социологические исследования. – 2023. – № 8. – С. 103–115

В международной и африканской практике используется несколько инструментов оценки эффективности менеджмента¹⁶:

1. SWOT-анализ — определяет сильные и слабые стороны системы управления.
2. Balanced Scorecard (BSC) — позволяет оценить баланс между финансовыми и нефинансовыми результатами.
3. Benchmarking — сравнение деятельности университета с лучшими практиками.
4. Оценка удовлетворённости стейкхолдеров — опрос студентов, преподавателей, работодателей.
5. Аудит эффективности — системный анализ управленческих процессов.

Для университетов ДР Конго особенно важно внедрять внутренние системы мониторинга, позволяющие регулярно собирать данные и анализировать эффективность по ключевым направлениям.

Эффективность менеджмента в вузе зависит от совокупности факторов, среди которых:

- уровень профессионализма управленческой команды;
- организационная структура и степень её адаптивности;
- информационные технологии и аналитика данных;
- мотивация и вовлечённость персонала;
- внешние условия — законодательная база, экономическая ситуация, политика государства в сфере образования.

В ДР Конго дополнительным фактором выступает ограниченность ресурсов, что требует особого внимания к рациональному использованию средств и кадров.

¹⁶ Nkosi, T. Funding Models for Higher Education in DRC / T. Nkosi // International Journal of Educational Development. – 2023. – Vol. 47. – P. 34-52

На современном этапе многие университеты ДРК не имеют чётких систем оценки эффективности управления. Отчётность носит формальный характер, а ключевые решения принимаются интуитивно.

Внедрение предложенных критериев и показателей позволит повысить прозрачность управления; создать единую систему внутреннего контроля качества; сформировать культуру ответственности и анализа данных; укрепить доверие между университетом и обществом.

Практическим шагом может стать разработка национальной рамки оценки эффективности университетского менеджмента, включающей единые показатели по академическим, финансовым и организационным направлениям.

Таким образом, эффективность системы менеджмента высшего учебного заведения — это комплексная характеристика, отражающая способность университета достигать поставленных целей, обеспечивать качество образования и рационально использовать ресурсы.

Критерии и показатели эффективности должны быть взаимосвязаны, прозрачны и измеримы. Они служат инструментом не только контроля, но и развития: помогают выявлять слабые стороны, принимать обоснованные решения и выстраивать стратегию роста.

Для вузов Демократической Республики Конго внедрение таких систем — важный шаг на пути к модернизации высшего образования, укреплению институциональной автономии и повышению доверия общества к университетам.

В долгосрочной перспективе эффективный менеджмент становится фундаментом качества, устойчивости и инновационного развития всей системы высшего образования страны.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ДР КОНГО

2.1. Нормативно-правовое регулирование и организационная структура управления высшей школой в ДРК

Развитие системы высшего образования в Демократической Республике Конго невозможно рассматривать вне её нормативно-правового основания. Именно через правовые механизмы определяется статус университетов, их автономия, порядок назначения руководителей, принципы формирования учебных программ, система оценки качества, распределение компетенций между государством и высшими учебными заведениями. Право здесь выполняет не просто функцию регулирования, но и функцию ориентации: оно направляет образовательную систему на достижение целей, обозначенных в стратегии национального развития, обеспечивая при этом баланс между академической свободой, эффективностью управления и общественной ответственностью университетов.

Основой правового регулирования в сфере образования служит Конституция и рамочный закон №14/004 от 11 февраля 2014 года «О национальном образовании»¹⁷. Этот закон задаёт общие принципы образовательной политики, устанавливает обязанности государства по обеспечению доступа к образованию, определяет структуру системы и права образовательных учреждений. Для высшей школы данный закон имеет фундаментальное значение, так как именно он определяет ключевые параметры функционирования университетов: порядок их создания, роль Министерства высшего и университетского образования, а также требования к качеству, структуре и управлению. Закон закрепляет идею, что университет — не просто

¹⁷ Закон ДРК № 14/004 от 11 февраля 2014 г. «О национальном образовании» (с изменениями на 2021 год) = Loi-Cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national (modifiée en 2021)

учебное заведение, а институт формирования человеческого капитала и национальной идентичности, а следовательно, требует иного подхода к управлению — более автономного, но при этом подотчётного обществу и государству.

С 2014 года нормативно-правовая база высшего образования Конго активно развивается, что отражает стремление государства приблизить национальную систему к международным стандартам. Одним из ключевых направлений этой модернизации стало внедрение системы LMD — «Licence, Master, Doctorat». Эта реформа, начатая в 2018 году и закреплённая в декрете от 2024 года о наименованиях степеней и национальных дипломов, направлена на унификацию квалификаций, сопоставимость программ и признание дипломов за рубежом. Внедрение LMD стало не только академическим шагом, но и управленческим вызовом, так как потребовало перестройки внутренних процессов университетов, новых стандартов аккредитации, корректировки учебных планов и разработки критериев качества, соответствующих европейским и африканским рамкам квалификаций. Для управленческих структур университетов это означало переход от традиционной административной модели к более проектно-ориентированной, где каждое решение должно подтверждаться результатом и показателями эффективности.

Следующим важным элементом реформы стало создание в 2018 году Национального агентства по обеспечению качества высшего и университетского образования (ANAQ-ESU)¹⁸. Учреждённое декретом №18/003, это агентство получило полномочия по внешней оценке, аккредитации и методическому сопровождению университетов. Появление ANAQ-ESU стало знаковым событием для всей системы, поскольку именно оно положило начало переходу от формального контроля к системному управлению качеством. Агентство не

¹⁸ Стратегия поддержки высшего образования в Африке 2022-2026 = African Development Bank. Strategy for Supporting Higher Education in Africa 2022-2026. – Абиджан : АфБР, 2022. – 118 с

только проводит внешнюю оценку, но и разрабатывает методологии, обучает экспертов, стимулирует создание внутриуниверситетских структур качества — так называемых *Cellules internes d'assurance qualité* (CIAQ). В результате качество образования стало рассматриваться не как формальное соответствие требованиям, а как процесс постоянного улучшения, встроенный в каждодневную деятельность вуза. Для управленца это изменило саму логику действий: вместо реакции на внешние проверки он должен выстраивать внутренние механизмы самооценки, анализа данных и принятия решений на их основе.

Система управления высшим образованием в Конго остаётся централизованной, но постепенно движется к гибридной модели, где сочетаются государственное регулирование и институциональная автономия. Центральным органом остаётся Министерство высшего и университетского образования (ESU), которое через свой секретариат-генерал и дирекции отвечает за стратегическое планирование, координацию учебной и научной деятельности, кадровую политику и взаимодействие с международными партнёрами¹⁹. В структуре министерства действуют дирекции, отвечающие за академические службы, планирование, научные исследования, частное образование, международное сотрудничество, ИКТ, инспекцию, инфраструктуру и спорт. Наличие специализированных дирекций показывает, что министерство постепенно принимает функции не только надзора, но и методической поддержки, что сближает его с современными моделями «умного управления» образованием. Однако реальное управление системой происходит не только на центральном, но и на институциональном уровне. В университетах Конго сложилась типовая структура, которая отражает гибридный характер управления. На вершине находится ректорат — ректор и его заместители, отвечающие за академические,

¹⁹ Статистический сборник по образованию в Африке 2023 = UNESCO. Statistical Yearbook for Africa 2023. — Париж : ЮНЕСКО, 2023. — 167 с

научные и административно-финансовые направления. Их деятельность регулируется как национальными актами, так и внутренними уставами университетов. Ниже — академические советы или сенаты, где сосредоточено принятие решений по содержанию образования, программам, исследованиям, кадрам и дисциплинарным вопросам. Сенаты воплощают коллегиальные принципы управления, обеспечивая участие профессорско-преподавательского состава и студентов в принятии решений. На факультетах и кафедрах управление носит более оперативный характер, но сохраняет ту же логику — сочетание ответственности руководителя с коллективным обсуждением и академической свободой преподавателей.

Новой чертой организационной структуры последних лет стало появление система обеспечения внутреннего качества (CIAQ), действующая почти во всех крупных университетах. Эти подразделения занимаются сбором данных, проведением опросов студентов, самооценкой программ, разработкой планов улучшений и взаимодействием с ANAQ-ESU. Таким образом, между внешней и внутренней системами контроля качества сформировалась взаимосвязь, которая повышает управляемость и прозрачность деятельности вузов. Важно отметить, что эффективность CIAQ зависит не только от их формального существования, но и от поддержки руководства университета, наличия подготовленных специалистов и культуры анализа данных. Там, где эти элементы присутствуют, качество перестаёт быть отчётной категорией и становится управленческим инструментом.

Одним из наиболее динамичных инструментов регулирования высшей школы в Конго стали ежегодные «Инструкции академические» Министерства. Это документы, которые конкретизируют выполнение общих законов и декретов на уровне одного учебного года. В них прописываются сроки начала и окончания семестров, процедуры оценивания, форматы экзаменов, правила перевода студентов, требования к учебным программам, механизмы внутреннего контроля

качества. В последние годы эти инструкции всё чаще включают положения, касающиеся оценки преподавания студентами, цифровизации учебного процесса и взаимодействия с работодателями. Таким образом, через ежегодные директивы министерство задаёт общий ритм реформ, а университеты, сохраняя автономию, получают чёткие ориентиры для планирования своей работы. Это своеобразный управленческий компромисс между централизованным руководством и институциональной свободой.

Современное нормативное регулирование в ДР Конго строится вокруг идеи баланса между автономией и подотчётностью. Государство, сохраняя за собой право устанавливать стандарты, не вмешивается в каждое управленческое решение университета, а задаёт рамки и ориентиры. Университеты, в свою очередь, обязаны не только следовать национальным стандартам, но и демонстрировать результаты — в обучении, исследованиях, трудоустройстве выпускников, международных связях. Этот подход соответствует современным концепциям управления в образовании, которые предполагают переход от контроля к регулированию через цели, данные и показатели эффективности. В такой логике университет становится не объектом надзора, а субъектом ответственности.

Вместе с тем нельзя не отметить и проблемы правоприменения. Несмотря на наличие продуманной нормативной базы, исполнение законов и декретов остаётся неравномерным. В ряде университетов внутренние положения не обновляются годами, а процедуры оценки преподавания или аккредитации реализуются формально. Отчасти это объясняется дефицитом квалифицированных управленцев, слабой цифровизацией документооборота и нехваткой финансовых ресурсов. Часто руководители вынуждены совмещать стратегическое планирование с решением рутинных административных задач, что снижает эффективность. Именно поэтому современная стратегия управления высшим образованием в ДР Конго делает акцент на подготовку управленческих

кадров и развитие цифровых инструментов для сбора и анализа данных. Примером таких инициатив можно считать обучение членов CIAQ и руководителей факультетов методикам самооценки и внутреннего аудита, а также создание единой платформы для обмена информацией между университетами и министерством.

С точки зрения организационной культуры важным достижением последних лет стало постепенное укрепление принципа участия. Если ранее решения принимались исключительно сверху, то сегодня университеты стремятся вовлекать преподавателей, студентов и внешних партнёров в процесс обсуждения. На факультетах создаются советы с участием представителей работодателей, что позволяет согласовывать учебные планы с реальными потребностями рынка труда. Студенты участвуют в анкетировании преподавателей и могут высказывать мнения о качестве курсов, а выпускники становятся источником обратной связи о практической полезности полученного образования. Всё это свидетельствует о формировании новой управленческой парадигмы, где эффективность измеряется не только выполнением формальных требований, но и степенью доверия между участниками образовательного процесса.

Таким образом, нормативно-правовое регулирование высшей школы в ДР Конго прошло путь от фрагментарного контроля к построению целостной системы, ориентированной на качество, эффективность и ответственность. Закон 2014 года создал основу, декрет 2018 года по ANAQ-ESU обеспечил внешний контур качества, реформа LMD задала академическую структуру, а ежегодные инструкции Министерства наполнили эти реформы практическим содержанием. Всё это постепенно складывается в логическую архитектуру управления, где государство определяет стратегические цели, агентство по качеству обеспечивает внешнюю оценку, а университеты реализуют внутренние механизмы контроля и развития. При этом ключевым условием успеха

становится не наличие нормативных актов, а способность управленцев превращать их в реальные процедуры, данные и решения.

Современная модель управления высшей школой Конго постепенно приобретает черты системы с распределённой ответственностью: Министерство выступает стратегическим координатором, ANAQ-ESU — арбитром качества, а университеты — центрами реализации политики и инноваций. Эффективность этой модели будет зависеть от того, насколько последовательно удастся укрепить внутренние механизмы управления, повысить профессиональный уровень администраторов и развить цифровую инфраструктуру, которая позволит принимать решения на основе доказательств, а не интуиции. Именно в этом направлении сегодня движется система высшего образования ДР Конго, стремясь соединить правовую определённость с управленческой гибкостью и академической свободой. В конечном счёте, нормативно-правовая база и организационная структура управления становятся не просто внешним каркасом, а внутренним механизмом устойчивости и развития высшей школы страны, обеспечивающим её способность отвечать на вызовы современности и формировать интеллектуальный потенциал нации.

2.2. Оценка ключевых процессов управления

Развитие системы высшего образования в Демократической Республике Конго тесно связано с качеством управленческих процессов, которые определяют эффективность функционирования вузов, их способность адаптироваться к изменениям и обеспечивать выполнение образовательной миссии. Современные подходы к университетскому менеджменту исходят из того, что ключевые процессы управления представляют собой не просто совокупность административных процедур, а живой, постоянно изменяющийся организм, в котором взаимодействуют академические, финансово-

экономические, кадровые и инновационные компоненты. Оценка этих процессов — необходимое условие совершенствования системы высшего образования, особенно в условиях стремительной глобализации и необходимости интеграции Конго в международное образовательное пространство.

Современный университет — это не только место получения знаний, но и сложная организация, сочетающая функции научного центра, образовательного учреждения и социального института. В этом контексте управленческие процессы охватывают широкий спектр деятельности: стратегическое планирование, организацию учебного процесса, управление кадрами, финансовыми ресурсами, качеством, инновациями, а также коммуникацию со стейкхолдерами. В демократической республике Конго оценка этих процессов особенно актуальна, поскольку многие университеты находятся в стадии институционального становления, и от качества управленческих решений зависит не только устойчивость конкретного вуза, но и общий уровень развития национальной системы образования²⁰.

Для того чтобы дать объективную оценку ключевых процессов управления, важно рассматривать университет как систему, в которой каждая подсистема выполняет специфическую функцию, но при этом взаимодействует с другими элементами. Управленческая эффективность проявляется там, где достигается согласованность стратегических, академических и административных решений. Одним из наиболее значимых направлений анализа выступает оценка стратегического управления. На государственном уровне Министерство высшего и университетского образования (ESU) задаёт общие цели и приоритеты развития отрасли, определяет стратегические документы и нормативные ориентиры. Однако на уровне отдельных университетов стратегическое планирование остаётся слабым звеном: нередко стратегии носят декларативный характер, не

²⁰ Образование в условиях кризиса: анализ ситуации в ДРК = Education in Emergencies: Situation Analysis in DRC. — Женева : UNICEF, 2023. — 89 с

содержат конкретных показателей, не подкреплены реальными ресурсами и механизмами мониторинга. Это приводит к тому, что стратегические планы существуют как формальные документы, не влияющие на управленческие решения и распределение ресурсов. Тем не менее в последние годы отмечается положительная тенденция: крупные университеты, особенно государственные, начинают использовать элементы программно-целевого управления, разрабатывать планы развития на пять и более лет, формировать внутренние комиссии по стратегическому контролю.

Другим важным элементом управленческого анализа является оценка организационных процессов. В структуре университетов Конго наблюдается переход от иерархической к более гибридной модели, сочетающей административную вертикаль с элементами коллегиального участия²¹. Ректор и вице-ректors сохраняют ключевые полномочия, однако всё большее значение приобретают академические советы, комиссии по качеству, советы факультетов. Такая модель создаёт возможности для участия преподавателей и студентов в принятии решений, но требует высокого уровня организационной культуры и прозрачности процедур. На практике именно здесь обнаруживаются основные проблемы: нечеткое распределение функций между административными и коллегиальными органами, дублирование полномочий, низкая координация между структурными подразделениями. В результате время принятия решений увеличивается, а ответственность часто размывается.

Существенное влияние на качество управления оказывает уровень кадрового менеджмента. Университеты ДР Конго испытывают острый дефицит квалифицированных управленцев, способных сочетать академическую компетентность с навыками менеджмента²². Долгое время руководящие

²¹ Banya, K. Higher Education in Post-Colonial Africa: Patterns and Perspectives / K. Banya. – New York : Palgrave Macmillan, 2021. – 234 p

²² Дружилов, С. А. Профессионализм преподавателя высшей школы / С. А. Дружилов. – Москва : Юрайт, 2023. – 401 с

должности занимали исключительно академики, для которых управленческая деятельность воспринималась как дополнительная нагрузка, а не как профессиональная функция. В последние годы под влиянием реформ, связанных с внедрением системы LMD и созданием национального агентства по обеспечению качества (ANAQ-ESU), наблюдается постепенное изменение подходов: создаются курсы повышения квалификации, семинары для руководителей факультетов и деканов, формируется понимание необходимости управленческих компетенций. Однако до сих пор в большинстве вузов отсутствуют чёткие механизмы оценки эффективности управленческого персонала, а карьерный рост нередко зависит не от достижений, а от административных решений сверху.

Финансовое управление также представляет собой ключевой процесс, который в значительной степени определяет устойчивость университетов. В условиях ограниченного государственного финансирования и неравномерного распределения ресурсов многие вузы вынуждены искать дополнительные источники дохода: платные образовательные услуги, исследовательские контракты, партнёрские проекты с бизнесом. В теории такая диверсификация должна стимулировать развитие, но на практике она часто приводит к коммерциализации образования и снижению академических стандартов. Управление бюджетами в университетах остаётся во многом непрозрачным, что снижает доверие со стороны персонала и студентов. Несмотря на требования законодательства о финансовой отчётности, далеко не все университеты публикуют данные о своих расходах и доходах. Эффективность финансовых процессов во многом зависит от наличия квалифицированных бухгалтерских служб и внутреннего аудита, которые пока развиты слабо. В этой связи одним из направлений реформирования должно стать внедрение систем электронного учёта и мониторинга, позволяющих обеспечить прозрачность и контроль за использованием средств.

Особое внимание в оценке управленческих процессов заслуживает управление качеством образования. После создания ANAQ-ESU и внедрения внутренних клеток обеспечения качества (CIAQ) в университетах началось формирование новой управленческой культуры, основанной на принципах прозрачности, самооценки и постоянного улучшения. Однако результаты пока неоднородны. Там, где руководство университета поддерживает инициативы по качеству, создаёт условия для сбора данных, организует обучение персонала, качество становится реальным инструментом развития. В других учреждениях деятельность CIAQ ограничивается формальными отчётами, составленными к очередной аккредитации. Главная трудность заключается в том, что управление качеством требует не только нормативных документов, но и устойчивой системы обратной связи, что пока не стало нормой для большинства конголезских вузов.

Анализ управленческих процессов невозможно провести без учёта информационно-коммуникационных технологий. Цифровизация управления — одна из самых острых проблем и одновременно одно из важнейших направлений развития. В последние годы министерство ESU и ряд университетов предпринимают шаги по внедрению электронных систем учёта студентов, управления учебным процессом, кадров и финансов²³. Однако инфраструктура во многих регионах остаётся слабой, доступ к интернету ограничен, а персонал часто не имеет достаточной подготовки для работы с современными платформами. Тем не менее переход к цифровым инструментам неизбежен, и те университеты, которые уже начали этот процесс, демонстрируют заметные улучшения в управлении: сокращение времени обработки данных, повышение прозрачности, улучшение коммуникации между подразделениями.

Не менее важным направлением анализа является управление научной деятельностью. Научные исследования в университетах Конго традиционно

²³ Борисова, Е. А. Цифровизация высшего образования: вызовы для развивающихся стран / Е. А. Борисова // *Universum: Экономика и юриспруденция*. — 2022. — № 4(85). — С. 15–22

занимают второстепенное место по сравнению с преподаванием, что связано с хроническим недофинансированием, отсутствием лабораторной базы и слабой системой грантовой поддержки. Управление наукой часто ограничивается административным учётом публикаций и отчётностью, в то время как стратегическое планирование исследований и стимулирование научной активности остаются на низком уровне. Однако создание агентства ANAQ-ESU и участие в международных сетях (таких как AUF и CAMES) постепенно меняют ситуацию²⁴. Появляются совместные исследовательские проекты, программы академической мобильности, что требует от вузов новых подходов к управлению научными процессами — с акцентом на результативность, междисциплинарность и международное сотрудничество.

На рисунке 1 рассмотрены аккредитованные программы в университетах ДР Конго²⁵.

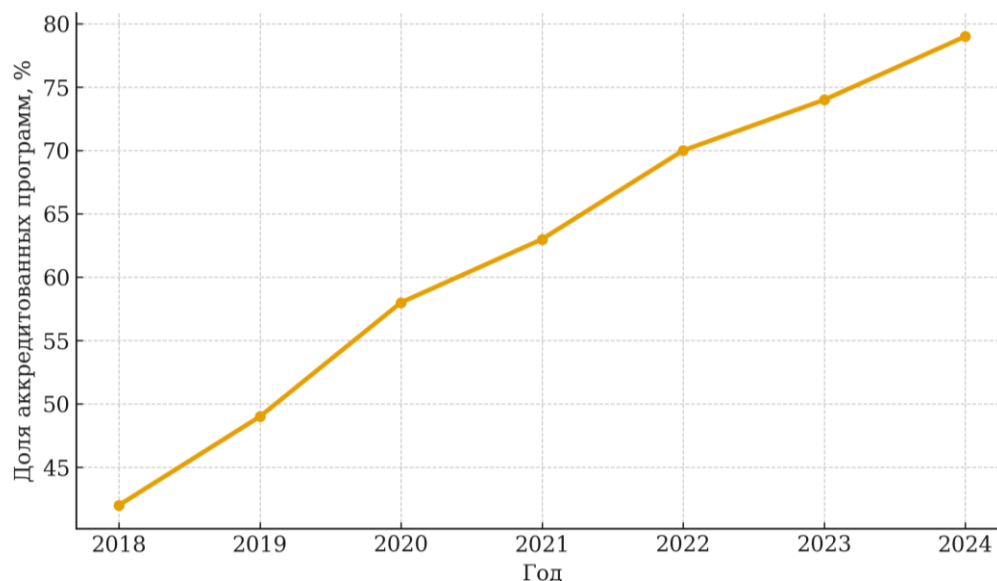


Рис. 1 - Динамика доли аккредитованных программ в университетах ДР Конго (2018–2024 гг.)

²⁴ Kalombo, A. Les défis de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur congolais / A. Kalombo // Cahiers de la recherche en éducation. – 2022. – Vol. 25, No. 1. – P. 89-112

²⁵ Касонго, Э. Управление качеством образовательных услуг в университетах ДРК: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Э. Касонго. – Киншаса, 2022. – 218 с

Повышение показателя с 42 % до 79 % указывает на поступательное укрепление системы управления качеством и внедрение национальных механизмов аккредитации. Динамика подтверждает эффективность проводимых реформ, направленных на повышение прозрачности и результативности деятельности вузов, а также свидетельствует о постепенном переходе высшей школы ДР Конго к модели системного обеспечения качества и институционального развития.

Отдельного рассмотрения заслуживает процесс коммуникации и взаимодействия со стейкхолдерами. Современный университет не может быть закрытой системой. Эффективное управление предполагает постоянный диалог с государственными органами, работодателями, выпускниками, студентами и обществом в целом. В Конго этот аспект ещё только формируется. Многие университеты начинают создавать советы с участием представителей бизнеса, внедряют программы стажировок, развивают карьерные центры. Однако связи с внешней средой пока остаются эпизодическими и зависят от инициативы отдельных руководителей. Для повышения эффективности взаимодействия необходимо институционализировать эти отношения, сделать их частью стратегии развития университета.

Таким образом, оценка ключевых процессов управления в системе высшего образования ДР Конго показывает сложную и неоднозначную картину. С одной стороны, за последние годы удалось создать прочную нормативную основу, сформировать институты внешнего и внутреннего обеспечения качества, запустить реформу LMD, начать цифровизацию. С другой стороны, многие процессы остаются на стадии формирования и требуют системного подхода. Недостаточная подготовка управленческих кадров, ограниченность ресурсов, слабая культура мониторинга и анализа данных снижают эффективность даже самых прогрессивных инициатив. В этой ситуации особую роль играют лидеры

университетов — ректоры, деканы, руководители служб качества, которые способны превратить формальные процедуры в реальные механизмы развития.

Современные тенденции в менеджменте высшего образования предполагают, что оценка управленческих процессов должна строиться на принципах системности, вовлечённости и прозрачности. Необходимо рассматривать каждый университет как целостный организм, где стратегия, финансы, кадры, качество и коммуникация взаимосвязаны. Для Конго это означает переход от административного управления к стратегическому, от интуитивных решений к решениям, основанным на данных, от формального подчинения — к распределённой ответственности. Только при выполнении этих условий система управления сможет стать эффективным инструментом не просто выживания, а устойчивого развития университетов.

2.3. Проблемы в сфере менеджмента высшего образования в ДР Конго

Проблемы менеджмента высшего образования в Демократической Республике Конго проявляются как на уровне системных механизмов, так и в повседневной практике университетов. На макроуровне наблюдается противоречие между стратегическими целями модернизации и реальными институциональными возможностями образовательных учреждений. На уровне организаций фиксируется инерционность административных процессов, ограниченность ресурсов, недостаточная цифровизация и слабая культура аналитического управления. В результате формируется управленческий разрыв между нормативно-стратегическими установками государства и фактическим состоянием управленческой среды в университетах. Данное противоречие становится одной из ключевых причин неустойчивости системы высшего образования и препятствует достижению её долгосрочных целей.

Одной из наиболее значимых проблем является несоответствие между стратегическим планированием и его практической реализацией. Большинство университетов имеют разработанные стратегические документы, которые формально соответствуют требованиям Министерства высшего и университетского образования²⁶. Однако анализ их содержания показывает, что в данных документах редко присутствуют чёткие количественные и качественные показатели эффективности, конкретные ответственные исполнители и механизмы мониторинга. Заявленные миссия и видение развития нередко остаются декларативными и не сопровождаются реалистичными инструментами исполнения. Это приводит к тому, что стратегическое управление утрачивает свой основной смысл — быть ориентиром для распределения ресурсов и принятия решений. В результате управление носит преимущественно реактивный характер: активность усиливается только в периоды внешнего контроля или аккредитационных процедур, а в промежуточные периоды процессы теряют системность.

Финансовое управление также характеризуется рядом хронических проблем. Государственное финансирование вузов остаётся ограниченным, а его распределение — недостаточно прозрачным. В большинстве университетов отсутствует система программно-целевого бюджетирования, что не позволяет увязывать стратегические приоритеты с реальными финансовыми возможностями. Внутренние механизмы учёта и контроля за расходованием средств слабо автоматизированы, а информация о доходах и расходах нередко недоступна для академического сообщества. Такая ситуация снижает уровень доверия к финансовому менеджменту и препятствует формированию культуры подотчётности. Вместо стратегических инвестиций в развитие инфраструктуры и кадрового потенциала университеты вынуждены концентрироваться на

²⁶ Нгомба, А. Стратегическое планирование развития университетов в Демократической Республике Конго: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Нгомба. — Москва, 2021. — 24 с

покрытии текущих расходов²⁷. Это ограничивает возможности долгосрочного развития и приводит к сохранению практики краткосрочных управленческих решений, не направленных на устойчивое повышение эффективности.

Кадровая составляющая управления также представляет собой одну из наиболее острых проблемных зон. Руководящие должности во многих вузах занимают преподаватели, имеющие высокий академический уровень, но не обладающие достаточными компетенциями в сфере управления²⁸. Подготовка управленческих кадров осуществляется эпизодически, а системные программы профессионального развития для административного персонала практически отсутствуют. Это создаёт зависимость эффективности управленческих решений от личных качеств отдельных руководителей и не способствует институциональной стабильности. Кроме того, в кадровой политике сохраняются элементы субъективизма при принятии решений о продвижении и назначении, что снижает мотивацию сотрудников и препятствует формированию прозрачной системы оценки эффективности труда. Отсутствие устойчивых механизмов ротации и профессионального роста ведёт к застою в управленческих структурах и ограничивает потенциал обновления университетской среды.

Реализация реформы LMD (Licence, Master, Doctorat) выявила дополнительный спектр проблем в управлении образовательными процессами. Несмотря на внедрение новой структуры программ и уровней подготовки, многие университеты не смогли в полной мере перейти на компетентностную модель обучения. Результаты обучения часто формулируются декларативно, а оценочные процедуры не соотносятся с заявленными компетенциями. Учебные планы остаются преимущественно дисциплинарными, а практическая направленность подготовки студентов ограничена. Недостаточное

²⁷ Демидова, О. В. Финансирование высшего образования в странах Центральной Африки / О. В. Демидова // Финансы и кредит. – 2023. – № 2(45). – С. 44–59

²⁸ Тихонов, В. А. Организационная культура университета / В. А. Тихонов. – Москва : Экономика, 2022. – 345 с

взаимодействие с работодателями и отсутствие механизмов систематического анализа рынка труда приводят к тому, что программы не всегда соответствуют потребностям экономики. Это ослабляет конкурентоспособность выпускников и снижает общественную значимость университетов.

Не менее значимыми являются трудности, связанные с функционированием системы обеспечения качества. Создание национального агентства ANAQ-ESU и внедрение внутренних структур контроля качества (CIAQ) стали важными шагами в институционализации культуры качества, однако их деятельность зачастую носит формальный характер. Во многих университетах внутренние отчёты по качеству готовятся только в преддверии внешних проверок, что свидетельствует о слабом укоренении процедур самооценки в управленческих процессах²⁹. Кроме того, результаты мониторинга редко используются для корректировки образовательных программ и преподавательских практик. Это создаёт разрыв между сбором данных и управленческими решениями. В ряде вузов отсутствует систематическая обратная связь от студентов и выпускников, что снижает эффективность механизмов внутреннего контроля. Таким образом, формирование подлинной культуры качества остаётся одной из ключевых задач, требующих целенаправленного управленческого подхода.

В сфере научных исследований наблюдается недостаточная интеграция научной и образовательной функций. Управление исследовательской деятельностью в большинстве университетов ограничивается административным контролем и отчётностью, без стратегического планирования и стимулирования инноваций. Финансирование исследований носит эпизодический характер и в значительной степени зависит от внешних грантов. Отсутствие устойчивых внутренних источников финансирования и слабая инфраструктура научных

²⁹ Musumbu, P. La réforme de l'enseignement supérieur en RDC / P. Musumbu. – Kinshasa : Université de Kinshasa, 2022. – 188 p

лабораторий препятствуют развитию университетской науки. Более того, неразвитость системы мотивации исследователей приводит к тому, что научная активность воспринимается как второстепенная по сравнению с преподавательской нагрузкой. Отсутствие чётких приоритетов в области исследований и механизмов трансфера технологий снижает вклад университетов в инновационное развитие страны.

Цифровизация управления в вузах Конго развивается крайне неравномерно. В ряде университетов внедрены электронные системы учёта, базы данных студентов и преподавателей, онлайн-платформы для управления учебным процессом, однако большинство учреждений остаются на уровне частичной автоматизации³⁰. Недостаток технической инфраструктуры, низкая квалификация персонала и слабое финансирование препятствуют внедрению комплексных информационных систем. Отсутствие надёжных цифровых инструментов приводит к дублированию данных, задержкам в документообороте и снижению оперативности управленческих решений. Кроме того, цифровизация требует соблюдения стандартов информационной безопасности и защиты персональных данных, что пока не является приоритетом для многих университетов. В результате эффективность управления ограничена искаженными или неполными данными, что препятствует переходу к модели управления на основе доказательств.

Взаимодействие университетов с внешней средой также характеризуется рядом ограничений. Сотрудничество с работодателями, органами власти, неправительственными организациями и международными партнёрами остаётся эпизодическим и часто зависит от личных контактов отдельных руководителей. Отсутствие институционализированных форм партнёрства, таких как советы программ, ассоциации выпускников и региональные консорциумы, снижает

³⁰ Клячко, Т. Л. Цифровая трансформация образования: вызовы и решения / Т. Л. Клячко. – Москва : Дело, 2021. – 278 с

потенциал университетов как центров развития регионов³¹. Взаимодействие с бизнесом и индустрией ограничено, что препятствует адаптации образовательных программ к реальным потребностям рынка труда. Кроме того, слабое участие университетов в международных исследовательских проектах снижает их конкурентоспособность и ограничивает доступ к современным методикам и технологиям.

Особое внимание следует уделить вопросам инклюзивности и равенства возможностей. В провинциальных университетах наблюдается значительное отставание в развитии инфраструктуры, кадрового состава и учебно-методических ресурсов по сравнению со столичными учреждениями. Женщины и лица с особыми образовательными потребностями сталкиваются с барьерами при поступлении и обучении. Отсутствие целевых программ поддержки и адаптированных образовательных сервисов делает высшее образование менее доступным для уязвимых групп населения. Это создаёт дополнительные социальные риски и противоречит принципам справедливости и равных возможностей, закреплённым в национальном законодательстве.

Не менее значимой является проблема управленческой культуры и академической этики. Коррупционные практики, фаворитизм при назначениях, нарушения принципов академической честности и недостаточная прозрачность конкурсных процедур снижают доверие к университетам как общественным институтам. Отсутствие действенных механизмов внутреннего контроля и этических комиссий усиливает риски недобросовестного поведения. Это негативно отражается как на мотивации персонала, так и на репутации образовательных учреждений в целом. Формирование культуры подотчётности, транспарентности и академической добросовестности является необходимым условием повышения эффективности менеджмента в высшей школе.

³¹ Смирнова, А. Р. Международное сотрудничество университетов ДРК / А. Р. Смирнова // Вестник международных организаций. – 2022. – № 3. – С. 45–53

В совокупности перечисленные проблемы образуют взаимосвязанную систему ограничений, препятствующих развитию высшего образования. Недостаточное финансирование и цифровизация затрудняют переход к управлению на основе данных, кадровая несбалансированность и слабая подготовка управленцев тормозят внедрение новых моделей управления качеством, отсутствие партнёрств с экономикой ограничивает социальную эффективность университетов. Решение данных проблем требует комплексного подхода, включающего модернизацию нормативной базы, институциональное укрепление университетов, развитие управленческих компетенций и формирование культуры ответственности. Только последовательная реализация этих мер позволит превратить систему управления высшим образованием в устойчивый и динамичный механизм, способный обеспечивать качество, инновационность и социальную значимость университетов Конго.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ДРК

3.1. Разработка модели стратегического планирования и управления для вузов ДРК

Разработка модели стратегического планирования и управления для высших учебных заведений Демократической Республики Конго представляет собой одно из наиболее актуальных направлений совершенствования системы менеджмента в сфере образования. В условиях динамичных социально-экономических, политических и технологических изменений, происходящих как внутри страны, так и на международной арене, университеты сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к управлению. Современные вызовы требуют перехода от административно-бюрократической модели функционирования к стратегически ориентированной системе управления, основанной на принципах эффективности, прозрачности, устойчивости и ориентации на результат. В этой связи формирование модели стратегического планирования, адаптированной к национальным условиям, становится ключевым элементом институционального развития высшей школы ДР Конго.

Современная парадигма управления университетами основывается на признании их двойственной природы — с одной стороны, как автономных академических институтов, призванных обеспечивать развитие науки, образования и культуры, с другой — как организационно-экономических структур, функционирующих в условиях конкуренции и ограниченности ресурсов. Стратегическое планирование в таком контексте выступает не только инструментом распределения ресурсов, но и механизмом согласования интересов различных стейкхолдеров: государства, академического сообщества, студентов, работодателей и общества в целом. Для конголезских университетов

это особенно важно, поскольку система высшего образования страны характеризуется высокой степенью неоднородности, зависимостью от государственного финансирования, слабой интеграцией в международное академическое пространство и недостаточной устойчивостью внутренних механизмов управления.

Эффективная модель стратегического управления в вузах ДР Конго должна учитывать как национальные особенности системы образования, так и международные тенденции развития университетского менеджмента. На уровне страны определяющими факторами выступают нормативно-правовые рамки, заданные законом об образовании 2014 года, стратегией реформы высшей школы, политикой Министерства высшего и университетского образования, а также деятельностью агентства ANAQ-ESU, которое обеспечивает внешнюю оценку и аккредитацию. На международном уровне ориентиры формируются Болонским процессом, принципами управления по целям (Management by Objectives), сбалансированной системой показателей (Balanced Scorecard), концепциями университетской автономии и подотчётности. Объединение этих подходов в единую концептуальную схему позволяет выстроить целостную модель стратегического планирования, адаптированную к специфике конголезского контекста.

Ключевым элементом предлагаемой модели является формирование стратегической архитектуры университета, включающей миссию, видение, стратегические цели и направления развития. Миссия должна отражать общественную роль университета, его вклад в развитие национальной экономики, науки и культуры, а также ответственность перед обществом. Видение формирует долгосрочную перспективу — представление о том, каким университет должен стать через десять-пятнадцать лет. Стратегические цели конкретизируют приоритеты: развитие научных исследований, повышение качества образования, укрепление международных связей, цифровизацию,

устойчивое управление ресурсами. Достижение этих целей обеспечивается системой задач, индикаторов и механизмов реализации, которые формируют основу стратегического плана.

На рисунке 2 представлена разработка модели стратегического планирования для вузов³².

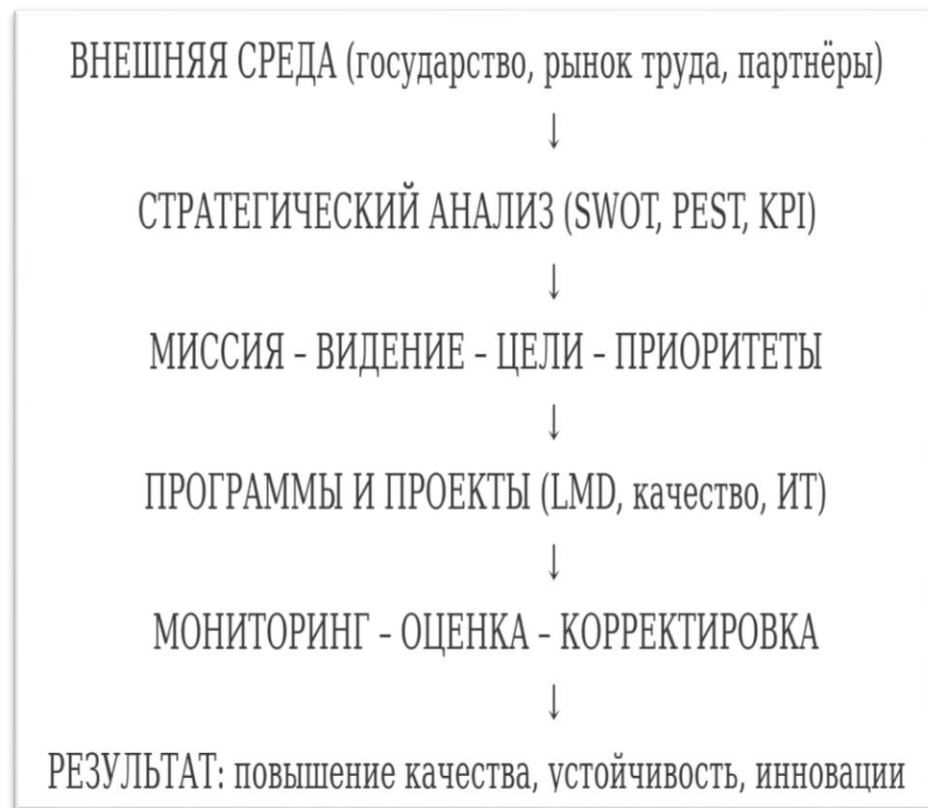


Рис. 2 - Модель стратегического управления университетом

Представленная модель демонстрирует последовательность управленческого цикла, включающего анализ внешней среды, формирование миссии и целей, разработку программ и проектов, а также этапы мониторинга и корректировки. Центральное место занимает связь между стратегическим анализом и практической реализацией решений, что обеспечивает постоянное

³² Мбуя, К. Совершенствование системы управления высшими учебными заведениями в ДРК: дис. ... докт. пед. наук : 13.00.08 / К. Мбуя. – Киншаса, 2023. – 345 с

улучшение и устойчивое развитие вуза. Модель подчёркивает необходимость системного подхода, при котором стратегическое управление становится основой для повышения качества, институциональной эффективности и инновационного потенциала университетов.

Процесс стратегического планирования в университете должен быть цикличным и включать несколько взаимосвязанных этапов: стратегический анализ, формулирование стратегии, её реализацию и мониторинг. На первом этапе осуществляется диагностика внешней и внутренней среды университета. Внешний анализ предполагает оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов (PEST-анализ), а также изучение рынка образовательных услуг и потребностей работодателей. Внутренний анализ охватывает оценку ресурсов, компетенций, организационной структуры, корпоративной культуры и системы управления качеством. На основе этих данных формируется стратегическая матрица, позволяющая определить сильные и слабые стороны университета, возможности и угрозы (SWOT-анализ). Такая диагностика обеспечивает обоснованность дальнейших управленческих решений.

Формулирование стратегии включает определение приоритетных направлений развития и соответствующих программ. В условиях ДР Конго стратегические приоритеты могут быть сосредоточены вокруг трёх основных направлений: академическое качество, устойчивое развитие и институциональная эффективность. Повышение академического качества предполагает модернизацию учебных программ, внедрение компетентностного подхода, развитие исследовательской инфраструктуры и обеспечение академической добросовестности. Устойчивое развитие связано с финансовой диверсификацией, эффективным использованием ресурсов и цифровизацией. Институциональная эффективность требует укрепления системы внутреннего

управления, профессионализации управленческих кадров и внедрения механизмов оценки деятельности подразделений.

Реализация стратегии должна базироваться на принципах проектного управления. Для каждой стратегической цели формируются конкретные программы и проекты с определёнными сроками, бюджетом, ответственными лицами и показателями результата. Это позволяет превратить стратегические декларации в практические действия, а управление сделать измеримым и подотчётным. Важным инструментом на данном этапе выступает система ключевых показателей эффективности (KPI), которая обеспечивает мониторинг реализации стратегии и позволяет корректировать управленческие решения на основе объективных данных. В контексте университетов такие показатели могут включать долю аккредитованных программ, уровень трудоустройства выпускников, количество научных публикаций, объём внешних грантов, степень цифровизации процессов и показатели удовлетворённости студентов.

Мониторинг и оценка эффективности стратегии — заключительная, но не менее важная часть модели. Контроль должен носить не формальный, а аналитический характер, опираться на регулярный сбор данных, отчётность и внутренние аудиты. Результаты мониторинга рассматриваются на заседаниях ректората и сената университета, где принимаются решения о корректировке планов, перераспределении ресурсов и изменении приоритетов³³. Таким образом, формируется управленческий цикл непрерывного улучшения (PDCA — Plan, Do, Check, Act), который позволяет системе стратегического планирования функционировать не как разовая инициатива, а как постоянный инструмент развития.

Особое значение в модели стратегического управления вузами ДР Конго имеет вопрос автономии и подотчётности. Университеты должны обладать

³³ Национальное агентство по обеспечению качества высшего образования ДРК [Электронный ресурс]. — Киншаса, 2024. — URL: <http://www.anaq-sup.cd> (дата обращения: 02.10.2025)

достаточной степенью свободы в принятии решений, касающихся академических программ, кадровой политики и финансового управления. Однако автономия должна быть уравновешена механизмами ответственности перед государством и обществом. Это достигается через систему общественных и экспертных советов, внешние аудиты, прозрачную отчётность и публикацию ключевых показателей деятельности. В сочетании с внутренними процедурами самооценки такая система обеспечивает доверие к университету со стороны государства, студентов и партнёров.

Отдельного внимания заслуживает институционализация стратегического планирования. Для того чтобы стратегия не оставалась документом формального характера, в структуре университета необходимо создать специализированное подразделение — отдел стратегического развития или планово-аналитический департамент. Его задачами должны быть координация стратегических программ, анализ данных, подготовка отчетов и поддержка управленческих решений на основе доказательной информации. Деятельность такого подразделения способствует формированию культуры стратегического мышления и превращению планирования в системный процесс.

Важным аспектом модели является человеческий фактор. Эффективность реализации стратегии во многом зависит от профессионализма, мотивации и вовлечённости сотрудников. Поэтому управление человеческими ресурсами должно рассматриваться как часть стратегического процесса. Необходимо внедрение системы оценки эффективности труда, стимулирования инноваций, программ повышения квалификации, а также формирование корпоративной культуры, основанной на принципах сотрудничества, прозрачности и ориентации на качество. Развитие кадрового потенциала особенно важно в условиях ограниченных материальных ресурсов, поскольку именно компетенции и инициативность персонала становятся главным источником устойчивости университетов.

Современные тенденции развития высшего образования требуют интеграции цифровых технологий в процесс стратегического управления. Электронные системы сбора и анализа данных, панели показателей, базы данных о студентах, преподавателях и исследованиях позволяют повысить качество управленческих решений и обеспечить прозрачность. Цифровизация не только оптимизирует административные процессы, но и создаёт основу для формирования культуры управления на основе данных (Data-driven Management). Для университетов ДР Конго это направление особенно перспективно, поскольку позволяет компенсировать ограниченность ресурсов за счёт повышения эффективности процессов и сокращения издержек.

Необходимо отметить, что разработка и внедрение модели стратегического управления не является изолированным процессом, а требует координации с государственной образовательной политикой. Министерство высшего и университетского образования должно выполнять роль стратегического координатора, обеспечивающего методическую поддержку, мониторинг реализации национальных приоритетов и распространение лучших практик. В то же время университеты должны обладать возможностью адаптировать национальные ориентиры к своим особенностям и ресурсным возможностям. Только при таком взаимодействии возможно формирование единого, но гибкого управленческого пространства, способного обеспечить поступательное развитие всей системы высшего образования.

Таким образом, предложенная модель стратегического планирования и управления для вузов ДР Конго представляет собой комплексную систему, объединяющую элементы анализа, программирования, реализации и контроля. Она основана на принципах научной обоснованности, гибкости, подотчётности и ориентированности на результат. Её реализация позволит университетам перейти от административного управления к стратегическому, повысить прозрачность и эффективность деятельности, укрепить академическую и финансовую

устойчивость, а также обеспечить соответствие национальным и международным стандартам качества. В долгосрочной перспективе внедрение подобной модели будет способствовать повышению конкурентоспособности конголезских университетов, развитию человеческого капитала и укреплению роли высшего образования как ключевого фактора социально-экономического прогресса страны.

3.2. Предложения по развитию академического менеджмента и системы обеспечения качества

Развитие академического менеджмента и системы обеспечения качества в высших учебных заведениях Демократической Республики Конго представляет собой ключевое направление модернизации национальной системы образования. В современных условиях университеты функционируют в сложной, изменяющейся среде, где одновременно действуют глобальные тенденции интернационализации, цифровизации и конкуренции за человеческий капитал. Эти процессы обуславливают необходимость перехода от традиционной административной модели управления, основанной на иерархическом контроле, к современной модели академического менеджмента, опирающейся на принципы стратегического лидерства, доказательного управления, академической автономии и подотчётности. Одновременно с этим важнейшим элементом эффективного функционирования высших учебных заведений становится построение интегрированной системы обеспечения качества, способной гарантировать соответствие образовательных результатов национальным и международным стандартам, а также запросам общества и рынка труда.

Академический менеджмент, как особая подсистема общего университетского управления, направлен на координацию, регулирование и развитие академических процессов, включающих преподавание, научные

исследования, инновационную деятельность и академическое взаимодействие. Его задача заключается в обеспечении баланса между автономией научно-педагогического персонала и стратегическими целями университета, между свободой академического творчества и необходимостью измеримости результатов. В условиях ДР Конго, где система высшего образования в последние годы переживает процесс институциональной перестройки, развитие академического менеджмента становится ключевым инструментом повышения эффективности деятельности вузов и укрепления их роли как центров научного и культурного развития общества. Для этого необходим переход от административно-бюрократических практик к модели управления, в основе которой лежат стратегическое планирование, внутренняя ответственность за качество и активное участие академического сообщества в принятии решений.

Современные подходы к развитию академического менеджмента предполагают внедрение интегрированной концепции управления, объединяющей элементы стратегического, процессного и компетентностного подходов. Университет должен рассматриваться как открытая система, функционирующая в постоянном взаимодействии с внешней средой — государством, бизнесом, сообществами выпускников, международными организациями. В этом контексте стратегическое управление задаёт долгосрочные ориентиры развития академической сферы, процессный подход обеспечивает рационализацию и прозрачность академических процедур, а компетентностный подход направлен на формирование у участников образовательного процесса профессиональных и управленческих навыков, необходимых для достижения поставленных целей.

Таким образом, академический менеджмент становится не просто функцией управления, а инструментом институционального развития и фактором устойчивости университетской системы.

Одним из основных направлений совершенствования академического менеджмента в университетах ДР Конго должно стать укрепление принципа академической автономии при одновременном усилении внутренней подотчётности. В течение длительного времени конголезская система высшего образования развивалась в условиях сильной централизации, что привело к ограничению возможностей вузов в принятии самостоятельных решений относительно программ, кадровой политики и финансирования. В современных условиях такая модель становится неэффективной. Академическая автономия должна выражаться в праве университетов самостоятельно разрабатывать и утверждать учебные программы, определять формы и методы обучения, выбирать преподавательские кадры и управлять своими ресурсами. Однако автономия не может существовать без развитых механизмов ответственности. Поэтому наряду с расширением свободы университетов необходимо внедрение прозрачных систем внутреннего контроля, оценки результатов деятельности и внешнего аудита, основанных на чётких критериях и показателях качества.

Для реализации этой задачи требуется институционализация структур академического управления на всех уровнях университетской организации. На уровне ректората необходимо формирование подразделений стратегического планирования и мониторинга, ответственных за сбор, анализ и интерпретацию данных об эффективности образовательных и научных процессов. На уровне факультетов и кафедр следует развивать механизмы коллегиального управления, обеспечивающие участие преподавателей и студентов в обсуждении и принятии решений, касающихся содержания образования и научных направлений. Важно, чтобы академические советы не выполняли исключительно формальные функции, а становились реальными центрами обсуждения и выработки решений, способствующих улучшению качества обучения и научных исследований. Такая система повышает вовлечённость академического сообщества, укрепляет

доверие к управленческим структурам и способствует развитию внутренней культуры ответственности.

Неотъемлемой частью эффективного академического менеджмента является кадровая политика, ориентированная на профессионализацию преподавательского и административного состава. В университетах Конго сохраняется дефицит специалистов, обладающих современными компетенциями в области педагогики, методологии научных исследований и менеджмента образования. Решение этой проблемы требует внедрения системы постоянного профессионального развития персонала. Программы повышения квалификации должны включать модули по инновационным педагогическим технологиям, цифровому обучению, проектному управлению, этике академической деятельности и внутреннему обеспечению качества. Важным элементом должна стать подготовка управленческих кадров для среднего и высшего звена университетского руководства, что позволит создать кадровый резерв для устойчивого развития системы образования. Эффективная кадровая политика должна основываться на принципах прозрачности, конкурентности и результативности, а оценка деятельности преподавателей и администраторов должна учитывать не только количественные показатели, но и вклад в развитие академического потенциала университета.

Особое значение в контексте академического менеджмента приобретает формирование и развитие внутренней системы обеспечения качества. Качество высшего образования в современных условиях рассматривается не как конечный результат, а как непрерывный процесс совершенствования всех аспектов деятельности университета. В этом процессе важна не столько проверка соответствия стандартам, сколько создание механизмов, обеспечивающих постоянное улучшение образовательных и научных практик. В условиях ДР Конго формирование таких механизмов связано с деятельностью Национального агентства по обеспечению качества в высшем образовании (ANAQ-ESU), которое

выполняет функции внешнего контроля и аккредитации. Однако без эффективной внутренней системы качества внешняя оценка не может дать устойчивого результата. Внутренние структуры качества должны стать не только административными подразделениями, но и центрами аналитической и методической поддержки образовательных программ, работающих в тесном взаимодействии с кафедрами и факультетами.

Современная модель внутреннего обеспечения качества должна включать три взаимосвязанных уровня: институциональный, программный и индивидуальный. На институциональном уровне важно формирование стратегии качества, отражающей миссию и приоритеты университета, а также определяющей основные принципы, процедуры и показатели оценки. На программном уровне ключевую роль играет регулярная самооценка учебных программ, направленная на определение сильных и слабых сторон, выявление проблемных зон и разработку планов их устранения. На индивидуальном уровне следует развивать практику оценки преподавания, включающую самооценку преподавателей, анализ обратной связи студентов и коллег, а также внедрение систем наставничества и обмена педагогическим опытом. Все уровни должны быть объединены единой информационной системой, обеспечивающей сбор, хранение и анализ данных о качестве образовательного процесса и результатах обучения.

Цифровизация представляет собой важнейший фактор развития как академического менеджмента, так и системы обеспечения качества. В условиях ограниченных ресурсов внедрение информационно-коммуникационных технологий позволяет значительно повысить эффективность управленческих процессов, прозрачность решений и доступность данных. Электронные платформы для мониторинга качества, системы дистанционного обучения, базы данных преподавателей и студентов, цифровые портфолио и панели показателей (dashboards) обеспечивают возможность оперативного анализа информации и

принятия обоснованных управленческих решений. Более того, цифровые инструменты способствуют повышению вовлечённости студентов и преподавателей в процессы оценки и самооценки, что создаёт основу для формирования культуры качества. Для университетов ДР Конго развитие цифровых технологий в академическом управлении должно стать приоритетом государственной и институциональной политики.

Эффективное развитие академического менеджмента и системы обеспечения качества невозможно без формирования культуры доверия, ответственности и постоянного совершенствования. Культура качества должна пронизывать все уровни университетской жизни — от стратегических решений руководства до ежедневной работы преподавателей и сотрудников. Важную роль в этом процессе играет лидерство: ректоры, деканы, заведующие кафедрами и руководители программ должны выступать не только администраторами, но и носителями ценностей качества, примером профессионализма и этического поведения. В университетской среде необходимо поощрять инициативу, инновационность и обмен опытом, поскольку именно они формируют внутренние стимулы для повышения качества образования и научной деятельности.

Неотъемлемым элементом развития системы качества является взаимодействие университетов с внешними партнёрами. Международное сотрудничество, участие в сетевых программах, совместных исследовательских проектах и программах обмена опытом позволяют университетам адаптировать лучшие практики управления и оценивания, а также формировать собственные инновационные подходы. В этой связи участие вузов ДР Конго в деятельности африканских и франкоязычных образовательных сетей, таких как AUF и CAMES, должно рассматриваться как инструмент укрепления их институционального потенциала. Внешние партнёрства также играют важную роль в независимой

оценке качества, предоставляя возможность внешней экспертизы и обмена методологическими подходами.

В долгосрочной перспективе развитие академического менеджмента и системы обеспечения качества должно быть направлено на создание устойчивой модели университета как саморазвивающейся организации. Такой университет способен самостоятельно выявлять и решать проблемы, адаптироваться к изменениям внешней среды, генерировать инновации и формировать стратегические преимущества. Для этого необходимо объединить усилия государства, университетов и профессионального сообщества в построении национальной культуры качества, основанной на научной обоснованности, транспарентности и вовлечённости всех участников образовательного процесса.

Таким образом, развитие академического менеджмента и системы обеспечения качества в высшем образовании ДР Конго представляет собой многомерный процесс, включающий институциональные, организационные, кадровые и культурные изменения. Формирование современной модели управления, основанной на принципах автономии, подотчётности, профессионализма и постоянного улучшения, позволит университетам не только повысить качество образовательных услуг и научных исследований, но и укрепить их роль как ключевых акторов устойчивого развития общества. Реализация этих подходов требует последовательных усилий, системного мышления и долгосрочной государственной поддержки, однако именно этот путь открывает перед высшей школой ДР Конго перспективу интеграции в международное академическое пространство и формирования национальной системы образования, способной эффективно отвечать на вызовы XXI века.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило установить, что развитие системы менеджмента в сфере высшего образования Демократической Республики Конго находится на этапе институционального становления и требует целостного подхода, ориентированного на качество, устойчивость и стратегическую направленность. Система управления высшей школой страны постепенно переходит от административно-командных моделей к более гибким и интегрированным механизмам, в которых сочетаются принципы автономии университетов, подотчётности перед обществом и государства, а также ориентация на международные стандарты академического качества. Современные вызовы, стоящие перед конголезским высшим образованием, обусловлены не только ограниченностью ресурсов и инфраструктурными трудностями, но и необходимостью формирования новой управленческой культуры, основанной на данных, профессиональной ответственности и стратегическом мышлении.

Анализ теоретико-методологических основ менеджмента показал, что современный университет представляет собой сложную саморазвивающуюся организацию, в которой управленческие функции должны быть направлены на обеспечение целостности и согласованности образовательных, научных и организационных процессов. Эффективность университетского менеджмента определяется степенью взаимодействия всех уровней управления, прозрачностью процедур принятия решений, профессионализмом руководителей и качеством коммуникации между структурными подразделениями. В условиях ДР Конго данные факторы приобретают особую значимость, поскольку именно они позволяют преодолевать последствия централизации, бюрократизма и недостаточной институциональной координации, которые исторически сдерживали развитие национальной системы высшего образования.

Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность высшей школы Конго, создала основу для институциональных преобразований, однако её реализация требует укрепления механизмов правоприменения и развития институциональной компетентности руководящих структур. Принятые реформы, включая внедрение системы LMD, создание агентства ANAQ-ESU и развитие внутренних структур обеспечения качества, заложили фундамент для перехода от формального администрирования к стратегическому управлению. Вместе с тем эффективность этих реформ во многом зависит от того, насколько университеты способны интегрировать установленные нормативы в собственные внутренние процессы, формируя устойчивые практики самооценки, стратегического планирования и доказательного управления.

Проведённый анализ системы менеджмента высшего образования в ДР Конго выявил ряд системных проблем, требующих последовательного решения. Среди них — фрагментарность управленческих процессов, дефицит квалифицированных кадров в сфере образовательного менеджмента, слабая цифровизация и недостаточная прозрачность финансового управления. Кроме того, сохраняется разрыв между стратегическими документами и реальной практикой университетов, что приводит к несогласованности целей и действий. В условиях ограниченных ресурсов данные факторы усиливают институциональную нестабильность и снижают потенциал развития.

Разработанная в рамках исследования модель стратегического планирования и управления для вузов ДР Конго позволяет определить возможные направления преодоления данных ограничений. Она ориентирована на формирование единого управленческого цикла, включающего анализ, программирование, реализацию, мониторинг и корректировку решений. Ключевым элементом этой модели является интеграция стратегического мышления во все уровни управления, что предполагает переход от краткосрочного администрирования к долгосрочному развитию. Реализация

данной модели требует укрепления кадрового потенциала, совершенствования финансового планирования, внедрения информационно-аналитических систем и создания институциональной культуры, основанной на постоянном улучшении и ответственности за результат.

Важное место в исследовании занимает анализ академического менеджмента и системы обеспечения качества. Установлено, что для повышения эффективности высшего образования необходим переход от формальных процедур контроля к формированию внутренней культуры качества, которая охватывает все уровни университетской жизни. Академический менеджмент должен выполнять не только регулятивную, но и инновационную функцию, обеспечивая развитие научных исследований, совершенствование образовательных программ и укрепление академической репутации университетов. Внедрение интегрированной системы внутреннего обеспечения качества, построенной на принципах прозрачности, доказательности и участия, является важнейшим условием устойчивого развития высшей школы Конго.

Существенное значение для будущего университетского управления имеет развитие человеческого капитала и профессионализация управленческих кадров. Эффективное функционирование системы высшего образования возможно только при наличии специалистов, владеющих современными управленческими инструментами, способных работать в условиях неопределённости и принимать решения на основе данных. В этом контексте необходимо развивать программы подготовки управленческих кадров, формировать механизмы карьерного роста, а также поощрять обмен опытом между университетами внутри страны и за её пределами.

Особое внимание должно быть уделено цифровизации управленческих процессов и внедрению технологий электронного управления. Цифровые решения обеспечивают прозрачность, доступность данных и оперативность принятия решений, что особенно важно в условиях ограниченности ресурсов и

высокой территориальной неоднородности университетов Конго. Создание единой национальной платформы для мониторинга качества образования, аккредитации программ и обмена данными между вузами и Министерством высшего образования станет важным шагом к повышению управленческой эффективности.

Перспективы дальнейшего развития высшей школы Конго связаны с укреплением связей между университетами, государством, бизнесом и гражданским обществом. Университеты должны рассматриваться не как замкнутые структуры, а как активные участники социально-экономического развития страны. Формирование партнёрских отношений, участие в региональных и международных академических сетях, внедрение практик дуального обучения и исследовательского сотрудничества позволит повысить качество образовательных программ, расширить доступ к ресурсам и укрепить позиции конголезских вузов в глобальном образовательном пространстве.

Обобщая результаты исследования, можно заключить, что стратегическое развитие высшего образования в Демократической Республике Конго требует не только институциональных реформ, но и глубинных изменений управленческого мышления. Необходима консолидация усилий государства, университетов и общества для формирования современной системы менеджмента, основанной на взаимосвязи академической свободы и подотчётности, инноваций и ответственности, традиций и модернизации. Университеты должны стать центрами интеллектуального, экономического и культурного развития страны, а менеджмент — инструментом, обеспечивающим устойчивость, качество и социальную значимость их деятельности.

Таким образом, реализация предложенных направлений по совершенствованию стратегического и академического управления, укреплению системы качества, развитию кадрового потенциала и цифровых технологий создаёт основу для перехода высшей школы ДР Конго на новый уровень

эффективности и конкурентоспособности. Становление современной модели университетского менеджмента станет не только результатом реформ, но и условием формирования нового облика конголезского высшего образования — открытого, ответственного, инновационного и способного обеспечить устойчивое развитие общества и государства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Правовые источники

1. Закон Демократической Республики Конго № 22/031 от 15 сентября 2022 г. «О высшем и университетском образовании» = Loi n° 22/031 du 15 septembre 2022 portant organisation de l'enseignement supérieur et universitaire en RDC

2. Указ Президента ДРК № 23/045 от 18 марта 2023 г. «О создании Национального агентства по обеспечению качества высшего образования» = Décret présidentiel n° 23/045 du 18 mars 2023 portant création de l'Agence Nationale pour l'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (ANAQ-SUP)

3. Постановление Правительства ДРК № 2021-45 от 10 февраля 2021 г. «Об утверждении Положения о Министерстве высшего образования и научных исследований» = Arrêté n° 2021-45 du 10 février 2021 portant organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

4. Стратегический план развития высшего образования и научных исследований ДРК на 2021-2025 гг. = Plan Stratégique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire 2021-2025

5. Национальная программа цифровизации образования ДРК (2023-2027) = Programme National de Digitalisation de l'Éducation (PRONADIG 2023-2027)

6. Трудовой кодекс Демократической Республики Конго (с изменениями на 2022 год) = Code du Travail de la République Démocratique du Congo (mis à jour en 2022)

7. Закон ДРК № 14/004 от 11 февраля 2014 г. «О национальном образовании» (с изменениями на 2021 год) = Loi-Cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national (modifiée en 2021)

Официальные документы и материалы международных организаций

8. Доклад ЮНЕСКО о состоянии образования в ДРК 2022 = UNESCO. Rapport sur l'état de l'éducation en RDC 2022. – Париж : ЮНЕСКО, 2022. – 156 с
9. Анализ системы высшего образования в ДРК: Всемирный банк = World Bank. Analyse du système d'enseignement supérieur en République Démocratique du Congo. – Вашингтон : Всемирный банк, 2021. – 204 с
10. Стратегия поддержки высшего образования в Африке 2022-2026 = African Development Bank. Strategy for Supporting Higher Education in Africa 2022-2026. – Абиджан : АфБР, 2022. – 118 с
11. Рекомендация о науке и научным исследователям = UNESCO. Recommendation on Science and Scientific Researchers. – Париж : ЮНЕСКО, 2021. – 45 с
12. Доклад о человеческом развитии 2021-2022 = United Nations Development Programme. Human Development Report 2021-2022. – Нью-Йорк : ПРООН, 2022. – 274 с
13. Образование в условиях кризиса: анализ ситуации в ДРК = Education in Emergencies: Situation Analysis in DRC. – Женева : UNICEF, 2023. – 89 с
14. Статистический сборник по образованию в Африке 2023 = UNESCO. Statistical Yearbook for Africa 2023. – Париж : ЮНЕСКО, 2023. – 167 с

Научная, специальная и учебная литература

15. Абрамов, А. П. Управление качеством высшего образования: международный опыт / А. П. Абрамов. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 288 с
16. Вербицкая, О. Н. Академическое лидерство в современных университетах / О. Н. Вербицкая. – Москва : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2021. – 332 с
17. Дружилов, С. А. Профессионализм преподавателя высшей школы / С. А. Дружилов. – Москва : Юрайт, 2023. – 401 с

18. Карпова, Ю. А. Болонский процесс и системы высшего образования африканских стран / Ю. А. Карпова. – Москва : МГИМО-Университет, 2022. – 215 с
19. Клячко, Т. Л. Цифровая трансформация образования: вызовы и решения / Т. Л. Клячко. – Москва : Дело, 2021. – 278 с
20. Лапина, С. А. Стратегическое управление университетами / С. А. Лапина. – Москва : РАНХиГС, 2022. – 312 с
21. Маслов, И. В. Образовательные системы стран Центральной Африки / И. В. Маслов. – Москва : Ин-т Африки РАН, 2023. – 294 с
22. Романова, Е. В. Управление финансами в образовательных организациях / Е. В. Романова. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 267 с
23. Тихонов, В. А. Организационная культура университета / В. А. Тихонов. – Москва : Экономика, 2022. – 345 с
24. Altbach, P. G. African Higher Education: Challenges and Prospects / P. G. Altbach. – London : Routledge, 2022. – 289 p
25. Banya, K. Higher Education in Post-Colonial Africa: Patterns and Perspectives / K. Banya. – New York : Palgrave Macmillan, 2021. – 234 p
26. Kasongo, M. La gouvernance des universités congolaises: défis et perspectives / M. Kasongo. – Kinshasa : Presses Universitaires du Congo, 2022. – 198 p
27. Mabika, T. L'enseignement supérieur en RDC: réformes et innovations / T. Mabika. – Paris : L'Harmattan, 2021. – 276 p
28. Mavungu, J.-P. Le management des universités africaines / J.-P. Mavungu. – Bruxelles : Peter Lang, 2023. – 340 p
29. Musumbu, P. La réforme de l'enseignement supérieur en RDC / P. Musumbu. – Kinshasa : Université de Kinshasa, 2022. – 188 p
30. Ndimba, A. Quality Assurance in Congolese Higher Education / A. Ndimba. – Johannesburg : African Minds, 2023. – 210 p

31. Teferra, D. Higher Education in Africa: The Dynamics of Internationalization / D. Teferra. – Cape Town : African Books Collective, 2021. – 325 p

Статьи из периодических изданий и сборников

32. Алексеев, М. Ю. Трансформация систем высшего образования в странах Африки / М. Ю. Алексеев // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 4. – С. 89–97

33. Борисова, Е. А. Цифровизация высшего образования: вызовы для развивающихся стран / Е. А. Борисова // Universum: Экономика и юриспруденция. – 2022. – № 4(85). – С. 15–22

34. Григорьева, Л. М. Академическая мобильность в африканских странах / Л. М. Григорьева // Международное сотрудничество в образовании. – 2021. – № 3. – С. 56–67

35. Демидова, О. В. Финансирование высшего образования в странах Центральной Африки / О. В. Демидова // Финансы и кредит. – 2023. – № 2(45). – С. 44–59

36. Иванова, Н. В. Управление качеством в университетах ДРК / Н. В. Иванова // Высшее образование сегодня. – 2022. – № 7. – С. 23–30

37. Козлова, Т. А. Болонский процесс и африканские университеты / Т. А. Козлова // Современные проблемы науки и образования. – 2021. – № 5. – С. 71–82

38. Петров, К. С. Кадровый потенциал высшей школы ДРК / К. С. Петров // Социологические исследования. – 2023. – № 8. – С. 103–115

39. Смирнова, А. Р. Международное сотрудничество университетов ДРК / А. Р. Смирнова // Вестник международных организаций. – 2022. – № 3. – С. 45–53

40. Федоров, В. Г. Информационные технологии в управлении вузами / В. Г. Федоров // Информатизация образования. – 2021. – № 4. – С. 79–86

41. Banza, J. La gestion des ressources humaines dans les universités congolaises / J. Banza // *Revue congolaise d'administration publique*. – 2023. – Vol. 15, No. 2. – P. 45-68
42. Kalombo, A. Les défis de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur congolais / A. Kalombo // *Cahiers de la recherche en éducation*. – 2022. – Vol. 25, No. 1. – P. 89-112
43. Kanda, M. Digital Transformation in Congolese Universities: Opportunities and Challenges / M. Kanda // *Journal of African Education*. – 2023. – Vol. 4, No. 2. – P. 123-145
44. Mabika, T. La réforme du système LMD en République Démocratique du Congo / T. Mabika // *Revue internationale d'éducation*. – 2021. – Vol. 18, No. 3. – P. 156-178
45. Mbuyi, K. Leadership and Governance in Congolese Higher Education Institutions / K. Mbuyi // *African Journal of Higher Education*. – 2022. – Vol. 12, No. 4. – P. 67-89
46. Nkosi, T. Funding Models for Higher Education in DRC / T. Nkosi // *International Journal of Educational Development*. – 2023. – Vol. 47. – P. 34-52
47. Tshibangu, P. Strategic Planning in Congolese Universities / P. Tshibangu // *Higher Education Management*. – 2021. – Vol. 29, No. 2. – P. 78-95
48. Касонго, Э. Управление качеством образовательных услуг в университетах ДРК: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Э. Касонго. – Киншаса, 2022. – 218 с
49. Мбуя, К. Совершенствование системы управления высшими учебными заведениями в ДРК: дис. ... докт. пед. наук : 13.00.08 / К. Мбуя. – Киншаса, 2023. – 345 с
50. Нгомба, А. Стратегическое планирование развития университетов в Демократической Республике Конго: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Нгомба. – Москва, 2021. – 24 с

Электронные ресурсы

51. Министерство высшего образования и научных исследований ДРК [Электронный ресурс]. – Киншаса, 2024. – URL: <http://www.enseignementsuperieur.cd> (дата обращения: 04.10.2025)
 52. Национальное агентство по обеспечению качества высшего образования ДРК [Электронный ресурс]. – Киншаса, 2024. – URL: <http://www.anaq-sup.cd> (дата обращения: 02.10.2025)
 53. Университет Киншасы [Электронный ресурс]. – Киншаса, 2024. – URL: <http://www.unikin.ac.cd> (дата обращения: 12.10.2025)
 54. Университет Лубумбаши [Электронный ресурс]. – Лубумбаши, 2024. – URL: <http://www.unilu.ac.cd> (дата обращения: 15.10.2025)
 55. Африканский союз [Электронный ресурс]. – Аддис-Абеба, 2024. – URL: <https://au.int> (дата обращения: 04.10.2025)
 56. UNESCO Institute for Statistics [Электронный ресурс]. – Париж, 2024. – URL: <http://data.uis.unesco.org> (дата обращения: 10.10.2025)
 57. World Bank Education Statistics [Электронный ресурс]. – Вашингтон, 2024. – URL: <https://datatopics.worldbank.org/education> (дата обращения: 06.10.2025)
 58. University World News - Africa Edition [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: <https://www.universityworldnews.com> (дата обращения: 12.10.2025)
- Статистические и аналитические материалы
59. Annuaire statistique de l'enseignement supérieur et universitaire 2022-2023. – Kinshasa : Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, 2023. – 145 p
 60. Rapport d'activités 2022 de l'Agence Nationale pour l'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur. – Kinshasa : ANAQ-SUP, 2023. – 89 p
 61. Enquête nationale sur la situation des enseignants dans l'enseignement supérieur. – Kinshasa : Observatoire de l'Education, 2021. – 167 p

62. Statistical Digest of Higher Education in Africa 2023. – Addis Ababa : African Union Commission, 2023. – 234 p
63. Education Policy Outlook: DRC Country Profile. – Paris : OECD, 2022. – 67 p
64. Global Education Monitoring Report 2023: DRC Country Profile. – Paris : UNESCO, 2023. – 45 p
65. African Higher Education Databases. – Dakar : Association of African Universities, 2024. – URL: <https://www.aau.org> (дата обращения: 28.05.2024)
66. Education in DRC: Statistics and Indicators. – Kinshasa : National Institute of Statistics, 2023. – 78 p
67. Higher Education Finance in DRC: Analysis and Trends. – Washington : World Bank, 2022. – 112 p
68. Digital Learning in Congolese Universities: Assessment Report. – Geneva : ITU, 2023. – 95 p