



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior

Bravo Rojas, M.

Citation

Bravo Rojas, M. (2022, April 12). *Universidades privadas independientes en Chile: ciclo de vida, comportamiento organizacional e inserción en el sistema de educación superior*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3283422>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3283422>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Samenvatting

In 1980, midden in de periode van de militaire regering (1973-1990), werd in Chili een diepgaande transformatie van het hoger onderwijssysteem in gang gezet. De ingezette veranderingen bestonden uit de creatie van markten waarmee werd beoogd de concurrentie tussen instellingen te bevorderen en de participatie van particuliere actoren in het hoger onderwijsaanbod te stimuleren. De hervorming kwam tot uiting in nieuwe wetgeving waarin de vrijheid om instellingen voor hoger onderwijs (HOI's) op te richten en te beheren, werd vastgelegd, alsmede lage drempels om tot de desbetreffende markt toe te kunnen treden. Zo dienden slechts de statuten te worden gedeponereerd, een politieke vergunning te worden aangevraagd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en was het mogelijk om op basis van een onderwijsaanbod van slechts één studieprogramma, een onderwijsinstelling te exploiteren. Tevens werd een nieuwe financieringsregeling voor instellingen voor hoger onderwijs geïntroduceerd. In deze regeling werd vastgelegd dat private onderwijsinstellingen die vanaf 1980 werden opgericht geen directe fiscale bijdragen van de staat zouden ontvangen, aangezien zij hun activiteiten dienden te financieren uit de inning van vergoedingen voor hun dienstverlening. Tegelijkertijd dienden Chileense staatsuniversiteiten en de private universiteiten die vóór 1980 werden opgericht en een directe bijdrage van de staat ontvingen, voortaan een financieringsmodel te hanteren van vergoedingen van onderwijsgebruik. Hiertoe werden ze geacht hun studenten te verzoeken gebruik te maken van een door de overheid gesubsidieerd krediet.

Tegen het einde van de jaren tachtig waren er 22 nieuwe onafhankelijke private universiteiten opgericht. Deze vormden samen met de staats- en particuliere universiteiten die reeds vóór 1980 bestonden, het nationale hoger onderwijsstelsel. Momenteel kent Chili 29 onafhankelijke private universiteiten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 50 procent van de Chileense universiteitsinschrijvingen. Wanneer hieraan het aantal inschrijvingen aan particuliere universiteiten die reeds voor 1980 bestonden, wordt toegevoegd en de inschrijvingen aan niet-universitaire hoger onderwijsinstellingen, kan worden geconcludeerd dat het relatieve aantal aanmeldingen bij private hoger onderwijsinstellingen in Chili 84% is; één van de hoogste percentages ter wereld. Zo werd Chili vanaf 1980 hervormd tot een vroege *case study* van de privatiseringstransformatie van het hoger onderwijs, een ontwikkeling die werd ingezet door een militaire dictatuur en het product was van de toegepaste neoliberale beleidsmaatregelen.

Spreeken over nieuwe universiteiten lijkt wellicht een contradictie. Welbeschouwd is de eeuwenlange traditie en geschiedenis van de universiteit als instituut dusdanig dominant, dat geen enkele ondernemer in de sfeer van het hoger onderwijs ontkomt aan die realiteit. Kortom, bovengenoemd institutionele ideaal of standaard is onvermijdelijk. Derhalve ontwikkelden ook de nieuwe Chileense universiteiten die na 1980 werden opgericht, zich uiteindelijk in die richting en benaderden ze het model van de traditionele universiteiten. De geschiedenis van de universiteiten kent een imiterende isomorfe stroming, hetgeen tevens geldt voor de Chileense casus.

Om deze reden blijkt het relevant te onderzoeken welke beslissingen werden genomen door die Chileense onafhankelijke private universiteiten die er, te midden van de complexiteit van hun omgeving, uiteindelijk in slaagden zichzelf te transformeren in hoogwaardige instellingen die beschikken over efficiënte bestuursorganen teneinde hun institutionele doelstellingen te bereiken, alsmede het organisatorisch vermogen om hun academische doelstellingen en duurzame bedrijfsmodellen te realiseren. Hierdoor verkregen deze nieuwe universiteiten uiteindelijk de erkenning van de publieke toezichthouder (accreditatie) en de status van prestigieuze – of die reputatie genietende – instellingen in de vorm van hogere posities op nationale en internationale ranglijsten.

Om bovengenoemde vraag te kunnen beantwoorden, wordt in deze studie ingegaan op de ontwikkelingstrajecten van een aantal succesvolle Chileense onafhankelijke private universiteiten. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de theorie van de levenscyclus van organisaties middels een model dat drie fasen in ogenschouw neemt: (a) ontstaan en vorming, (b) formalisering en coördinatie, en (c) organisatorische consolidering en effectiviteit. De algemene doelstelling van dit onderzoek is het analyseren van de door deze onafhankelijke private universiteiten genomen beslissingen en geïmplementeerde werkwijzen die hen in staat stelden zichzelf te transformeren tot hoogwaardige instellingen.

Hiertoe wordt in hoofdstuk één allereerst verslag gedaan van het conceptuele onderzoek dat de beschrijving van het fenomeen diversificatie en de privatisering van hoger onderwijs faciliteert. Vanuit de daarin gelegde basis kunnen de onafhankelijke private universiteiten als onderzoeksthema nauwkeuriger worden gedefinieerd. Daarnaast faciliteert de analyse van de relevante literatuur een meer nauwkeurige afbakening van het onderwerp van deze studie, door de constructie van het concept van "organisatorische consolidering en effectiviteit", hetgeen de laatste fase van de succesvolle ontwikkeling van de onafhankelijke private universiteiten vertegenwoordigt. Zo wordt in dit hoofdstuk

een conceptuele definitie uitgewerkt van de onafhankelijke private universiteiten die na 1980 in Chili zijn opgericht, alsmede van de drie eerder genoemde historische mijlpalen van hun organisatieontwikkeling. Vervolgens worden de vier factoren uiteengezet die een onafhankelijke private universiteit in staat stellen om zich te consolideren en effectief te opereren binnen een systeem van normen en verwachtingen van de regelgevende organen en samenleving, te weten: a) het verwezenlijken van het onderwijsproject; b) een duurzaam bedrijfsmodel; c) efficiënt bestuur; en d) status en reputatie.

Hoofdstuk twee verschaft een historisch-politieke analyse van het ontstaansmoment van de Chileense onafhankelijke private universiteiten, een context die van invloed is op de daaropvolgende ontwikkelingsprocessen van de instellingen. Het eerste deel bevat een analytische beschrijving van de historische constructie van de universiteit in Chili tot 1980. Vervolgens wordt ingegaan op de ontwikkeling van de onafhankelijke private universiteit van 1981 tot heden, vanuit de context van de transformatie van het hoger onderwijssysteem, waarbij de focus ligt op de organisatorisch-systemische ontwikkeling ervan.

De volgende drie hoofdstukken komen elk overeen met een *case study* die verwijst naar de onafhankelijke private universiteiten die voor dit onderzoek zijn geselecteerd. Daarin worden de institutionele trajecten van deze universiteiten geanalyseerd, alsmede de wijze waarop ze erin zijn geslaagd om vooruitgang te boeken in de richting van institutionele consolidering en effectiviteit. Elk traject wordt uiteengezet volgens de drie reeds genoemde fasen van organisatieontwikkeling, namelijk a) ontstaan en vorming; b) formalisering en coördinatie; en c) organisatorische consolidering en effectiviteit. In elk van deze fasen of stadia wordt hun evolutie op het gebied van het verwezenlijken van hun onderwijsproject, de ontwikkeling van een duurzaam bedrijfsmodel, het opzetten van efficiënt bestuur en het verkrijgen van status en reputatie, geanalyseerd. Om inzicht te krijgen in deze factoren worden de resultaten van de semigestructureerde interviews en de beschouwing van verschillende externe en interne informatiebronnen van de onafhankelijke private universiteit gepresenteerd, uiteengezet en geïnterpreteerd.

Ten slotte wordt in de conclusie een systemische analyse van de institutionele trajecten van de bestudeerde universiteiten gepresenteerd. Hiertoe worden gemeenschappelijke en onderscheidende patronen geïdentificeerd die hen in staat stelden in korte tijd te excelleren binnen het nationale hoger onderwijssysteem. Zo wordt een analytisch model gecreëerd waarmee inzicht kan worden verkregen in de organisatorische ontwikkelingstrajecten van de onafhankelijke private universiteiten, alsmede van de

handelwijzen en beslissingen die leidden tot hun organisatorische consolidering en effectiviteit. Op deze manier wordt een model van de organisatiecyclus van de Chileense onafhankelijke private universiteiten uitgewerkt.

Wat betreft de vervulling van academische taken beschikken de drie bestudeerde universiteiten in de fase van hun ontstaan en vorming over duidelijke doelstellingen, die hun institutionele project op transversale wijze richting geven. Tijdens de formaliserings- en coördinatiefase zetten ze continue verbeteringsprocessen in en beginnen ze zich in de top van verschillende nationale ranglijsten te positioneren. Ten slotte, evolueren ze in de fase van organisatorische consolidering en effectiviteit, naar hogere niveaus van complexiteit en academische selectiviteit.

Op het gebied van effectief universitair bestuur kan worden gesteld dat de bestuursorganen van deze universiteiten in hun ontstaans- en vormingsfase leunen op het leiderschap van hun oprichters of de leden van de raad van bestuur. Gedurende de fase van formalisering en coördinatie blijkt, naast de groei van de organisatie en de invoering van nieuwe regelgeving vanuit de overheid (accreditatie), in elk van de drie universiteiten tevens sprake te zijn van de ontwikkeling van een complexere bestuursstructuur, die binnen de onderwijsinstellingen leidt tot grotere bureaucratische formalisering. Tot slot ontwikkelen de geanalyseerde onafhankelijke private universiteiten in de fase van consolidering en organisatorische effectiviteit, een universitaire bestuurspraktijk die de vernieuwing van gezag en de afstemming daarvan op de institutionele doelstellingen, garandeert.

Op het vlak van de dimensie van het duurzame bedrijfsmodel kan worden gesteld dat de onderzochte universiteiten, in hun ontstaans- en vormingsfase gericht zijn op het bereiken van een mate van financiële continuïteit, die hen in staat stelt hun academische functies te vervullen. Dit bereikten ze door de maximalisatie van overschotten, die ze vervolgens investeerden in hun groei en expansie. In de formaliserings- en coördinatiefase staan ze voor de uitdaging van hun expansie. Deze uitdaging vereist een bedrijfsmodel dat de capaciteit heeft om middelen te genereren, hetgeen wordt gerealiseerd door het aangaan van schulden, de hulp van weldoeners of middels strategische allianties. In de fase van organisatorische consolidatie en effectiviteit beschikken de universiteiten over een duurzaam bedrijfsmodel dat ten dienste staat van hun academische activiteiten. Dit model streeft naar het genereren van overschotten om kruissubsidies intern te kunnen financieren en maakt gebruik van verschillende inkomstenbronnen ten behoeve van investeringen in de ontwikkeling van de instellingen.

Hierdoor kunnen deze universiteiten de aandacht richten op meer kostbare kennisgebieden, hogere onderzoeksniveaus bereiken en betere wetenschappelijke resultaten boeken.

Wat betreft publieke erkenning en marktstatus, concurreren de onafhankelijke private universiteiten gedurende de fase van hun ontstaan en vorming op een markt waarin staat van dienst en traditie de belangrijkste bronnen van institutioneel prestige zijn en waar sprake is van grote asymmetrie op het vlak van informatie over de kwaliteit van de hoger onderwijsinstellingen. In deze context doen de onderzochte universiteiten niet direct een beroep op marketing als strategie voor kennis en de accumulatie van prestigieus kapitaal. In plaats daarvan proberen ze voet aan de grond te krijgen op de markt door talent aan te trekken voor zowel hun academische organen, als onder studenten. In de formaliserings- en coördinatiefase wordt vooruitgang geboekt op het gebied van institutionele autonomie en wordt de universiteiten een eerste accreditatie toegekend door de publieke instantie die daar verantwoordelijk voor is. In deze periode weten de onderzochte universiteiten steeds meer wetenschappelijk en studenttalent aan te trekken. Bovendien, en dankzij de grotere mate van volwassenheid van hun organisaties, geven ze tevens blijk van kwaliteit en betrouwbaarheid op het gebied van hun onderwijsprojecten. In de fase van organisatorische consolidatie en effectiviteit slagen ze er met het verkrijgen van een accreditatie van vijf jaar op een maximum van zeven jaar in om de eerste prestigieuze publieke erkenning te behalen. Deze universiteiten weten die kwalificatie in de daaropvolgende *audit* procedures niet alleen te behouden, maar slagen er ook in zich te accrediteren op nieuwe gebieden, zoals die van onderzoek. Door deze erkenning van de publieke toezichthouder weten de bestudeerde universiteiten zich te positioneren in het hogere middensegment van de nationale ranglijsten, waardoor ze er tevens in slagen hun kapitaal op de institutionele prestigemarkt te vergroten. Naast het bovenstaande, wordt de toetreding van deze hoger onderwijsinstellingen tot het *Sistema Único de Admisión* (SUA) beschouwt als een relevante mijlpaal. Het SUA is een mechanisme dat de toelatings- en selectieprocessen van studenten uitbesteedt aan een extern orgaan, waarmee een sterk maatschappelijk signaal van transparantie en vertrouwen in de samenstelling van hun studentenkorps wordt afgegeven.

De in dit onderzoek verzamelde *case studies*, tonen aan dat elke universiteit - vanuit de inspiratie waarop ze is gefundeerd en die de organisatie haar naam en karakter geeft - wordt gekenmerkt door een unieke en niet repliceerbare geschiedenis. Dit verklaart

waarom naamsveranderingen bij universitaire instellingen in de praktijk ongebruikelijk zijn en vrijwel niet voorkomen. Hetzelfde geldt voor belangrijke beslissingen van het wijzigen van de locatie hun voornaamste campus of uitbreiding naar andere regio's, tot het moment waarop hun evolutionaire cyclus zijn vruchten begint af te werpen. Deze vruchten hebben de vorm van belangrijke erkenningen, zoals de toelating tot de exclusieve Raad van Rectoren van Chileense Universiteiten (CRUCH). Hoewel elke universiteit een microkosmos is en elke casus wordt gekenmerkt door specifieke karaktereigenschappen, is het tegelijkertijd mogelijk om gemeenschappelijke kenmerken en werkwijzen te identificeren die - in elk van de fasen van de levenscyclus en in elk van de geanalyseerde dimensies - het realiseren van organisatorische consolidering en effectiviteit faciliteren.