

# Университетские объединения: что меняется для студентов

**К. Р. Романенко**

Статья поступила  
в редакцию  
в октябре 2017 г.

**Романенко Ксения Романовна** — аспирант, аналитик проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», Институт образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. E-mail: kromanenko@hse.ru

**Аннотация.** «Человеческий фактор», т. е. конфликты и протесты студентов и сотрудников, нередко становится ключевой проблемой во время и после проведения университетских объединений. В данной статье с позиций теории радикальных организационных изменений анализируются те из преобразований, происходящих в университетах при реорганизации, которые субъективно заметны и важны для студентов. Рассмотрены четыре кейса объединений российских университетов. На основании данных, полученных в индивидуальных и групповых интервью со студентами, обучавшимися в университетах в период их реорганизации, выявлены кластеры ключевых для студентов «формальных» и «неформальных» изменений. Наиболее значимыми с точки зрения сту-

дентов оказались изменения в субъективно воспринимаемой престижности университетского диплома и потенциальном статусе студентов как будущих выпускников того или иного вуза. В то же время содержание учебных программ и объективные показатели качества вузов студенты при обсуждении преимуществ или потерь, связанных с реорганизацией, практически не упоминали. Студенты часто отмечали перемены, произошедшие в образовательном процессе, официальной и неофициальной коммуникации внутри университета, университетской культуре и «атмосфере». На основании результатов исследования можно судить о характеристиках университета, на которые студенты обращают особое внимание при реорганизации и которые, следовательно, необходимо учитывать при планировании и проведении университетских объединений.

**Ключевые слова:** университетские объединения, слияния университетов, поглощения университетов, образовательная политика, организационные изменения, студенческий опыт.

**DOI:** 10.17323/1814-9545-2018-1-154-173

Автор выражает  
благодарность  
за помощь в органи-  
зации исследования  
и продуктивные  
дискуссии  
И. Д. Фрумину,  
Д. С. Семенову  
и Мари Элкен.

Объединение университетов — довольно распространенная практика, реализуемая и анализируемая во многих странах: в Австралии [Gupta, 1990; Harman, 1991], Китае [Mao, Du, Liu, 2009; Mok, 2005; Zhao, Guo, 2002], Румынии [Andreescu et al., 2015], Испании [Delgado, León, 2015], а также в Скандинавских странах [Aagaard, Hansen, Rasmussen, 2016; Kyvik, Stensaker,

2013; Norgerd, Skodvin, 2002; Ursin et al., 2010; Stensaker, Persson, Pinheiro, 2016]. В Российской Федерации также осуществлено несколько волн слияний и поглощений университетов, их ход и результаты исследовались в основном в контексте управления системами высшего образования [Клюева, Клюев, 2010; Меликян, 2014; Pavlyutkin, 2014; Романенко, Лисюткин, 2017; Салми, Фруммин, 2013].

Инициирование университетских объединений часто используется в качестве инструмента в крупномасштабных государственных программах. Их цели могут быть различными: от сокращения расходов на высшее образование до создания сети из высокорейтинговых объединенных суперуниверситетов. Проведение объединения является серьезным вызовом для любого вуза и требует тщательного анализа всех потенциальных трудностей и возможностей. Среди наиболее распространенных проблем, возникающих после слияния университетов, наряду с преобразованием организационной структуры или распределением финансирования исследователи отмечают «человеческий фактор»: взаимодействие между коллективами, различающимися внутриуниверситетской культурой, критика реорганизации, распространение сплетен и последующие конфликты преподавателей и студентов из университетов-партнеров [Harman, 2002; Norgerd, Skodvin, 2002].

Студенты в фокус академической и аналитической литературы, посвященной университетским слияниям и поглощениям, если и попадают, то, как правило:

- а) в качестве источника проблем — как участники протестов и конфликтов, вызванных реорганизацией [Aula, Tienari, 2011];
- б) в качестве количественного индикатора, обозначающего внутриуниверситетские изменения [Меликян, 2014; Mathisen, Pinheiro, 2016];
- в) в качестве одного из обоснований необходимости реорганизации — например, слияние описывается как потенциальная возможность большего выбора учебных программ для студентов [Harman, Harman, 2003; Skodvin, 2014; Ursin et al., 2010].

При этом сам по себе опыт студентов, чье обучение в вузе пришлось на период вузовских объединений, и их отношение к реорганизации до сих пор не становились объектом специального исследования. В данной статье мы восполняем этот дефицит, чтобы, во-первых, создать основу для управленческих решений при проведении университетских объединений, а во-вторых, через анализ ситуаций университетских изменений охарактеризовать интересы студентов в современных вузах.

**1. Отечественный  
контекст  
исследования  
объединений  
университетов**

Мотивы и принципы слияний университетов в России, а также возникающие при этом типичные проблемы сходны с кейсами университетских слияний и поглощений за рубежом, так что результаты российских исследований могут быть до определенной степени экстраполированы на другие страны. Тем не менее организация вузовских объединений в России имеет ряд особенностей, которые осложняют эти объединения и обуславливают актуальность исследования происходящих при вузовских слияниях изменений именно в положении студентов.

Чтобы выявить характеристики, принципиальные для отечественного контекста исследования проблемы, мы проанализировали нескольких волн университетских объединений в России: а) слияние постсоветских отраслевых институтов для создания классических университетов в 1990-е годы; б) создание федеральных университетов в 2006–2012 гг.; в) присоединения вузов, признанных неэффективными по результатам Мониторинга эффективности вузов Министерства образования и науки РФ, начиная с 2012 г.; г) создание региональных опорных университетов с 2016 г. [Романенко, Лисюткин, 2017].

В результате было установлено, что, во-первых, большая часть объединений организована по принципу «сверху вниз», т.е. инициирована не самими вузами после продолжительного сотрудничества, а внешними стейкхолдерами — федеральным и региональными руководствами и включена в крупные государственные процессы реорганизации систем высшего образования, а в некоторых случаях даже происходит недобровольно.

Во-вторых, в международном опыте слияние — это не единственная, а крайняя форма сотрудничества между университетами. Существуют также такие варианты взаимодействия, как альянсы и консорциумы [Harman, Harman, 2003], в которых университеты реализуют совместные образовательные и научные программы, приобретают дорогостоящую технику в общее пользование, но не становятся единой организацией. В России такое сотрудничество вузов встречается редко, и вузы от состояния независимых организаций переходят к образованию единого университета.

В-третьих, процесс объединения от принятия решения о реорганизации до запуска первых совместных учебных программ, как правило, рассчитан на крайне короткий срок и не всегда сопровождается серьезными исследованиями необходимости реформы, обсуждениями и дискуссиями.

Наконец, в российских вузах студенты — и индивидуально, и в рамках студенческих советов и парламентов — редко принимают участие в обсуждениях текущего слияния университетов, выборе нового названия и миссии и знакомятся с будущими коллегами и соучениками из вуза-партнера. Как правило, студентов даже информируют о реорганизации уже после при-

нения решения, при том что исследователи объединений отмечают, что «необходимо предоставить соответствующие гарантии как сотрудникам, так и студентам. Для проведения успешной реорганизации крайне важно обеспечить поддержку слияния со стороны персонала и студентов. Для этого требуется широко информировать заинтересованных лиц о планах реорганизации, о ее целях и мотивах и оперативно комментировать и разбирать слухи и недопонимания» [Harman, Harman, 2003. P. 41] (здесь и далее перевод цитат с английского выполнен автором.— К. Р.).

В исследовательской и аналитической литературе, посвященной слияниям и поглощениям университетов, выявлены основные изменения, происходящие в образовательных организациях в связи с объединениями вузов.

## **2. Университетские объединения: что меняется**

1. Уровень/сектор: вследствие объединения для образовательных организаций может поменяться уровень или сектор образовательной системы, это видно на примере преобразования колледжей и отраслевых институтов в университеты путем слияния нескольких образовательных организаций или присоединения их к крупным вузам [Harman, 1991; Kyvik, Stensaker, 2013; Zhao, Guo, 2002].
2. Миссия, статус, название: когда реорганизация является средством для создания объединенного суперуниверситета, меняются миссия, статус и в ряде случаев название университета, например он приобретает статус «университет мирового класса», «опорный вуз», «федеральный университет», «кампус превосходства» и т.д. [Aula, Tienari, 2011; Delgado, León, 2015; Geschwind, Melin, Wedlin, 2015; Романенко, Лисюткин, 2017]. В случае присоединения университета к другому вузу меняется его название и другие элементы идентичности, он приобретает статус принимающего вуза.
3. Организационная структура: при слиянии вузов возникает новая организационная структура, здесь возможен выбор федеральной или унитарной формы объединенного вуза [Harman, Meek, 2002]. В первом случае присоединяемые вузы становятся структурными элементами (факультетами, школами и департаментами) объединенного университета в своих прежних границах и со своим прежним руководством, а во втором создается абсолютно новая структура, дублирующие друг друга подразделения сливаются, появляется единое управление.
4. Образовательные программы: за счет сотрудничества объединенных вузов создаются новые усиленные учебные программы [Harman, Harman, 2003; Kyvik, Stensaker, 2013]

и/или происходит замена учебных программ присоединенного вуза программами вуза принимающего.

5. Коммуникация и мобильность: в случае слияния географически удаленных друг от друга кампусов создается новая система коммуникации и мобильности [Norgerd, Skodvin, 2002; Ursin et al., 2010].
6. Финансирование: внутри объединенного университета перераспределяются финансирование и материальные ресурсы, а в ряде случаев вузы получают дополнительное государственное финансирование на реорганизацию [Andreescu et al., 2015].
7. Организационная культура: после реорганизаций ставится задача создания новой культуры и общей истории объединенного вуза [Aula, Tienari, 2011; Harman, 2002], новых традиций и символики [Välilmaa, 1998]. При этом часто происходит столкновение организационных культур объединяемых университетов, которые были связаны с академическим направлением (гуманитарным, инженерным и т.д.) и с ориентацией университетов на исследовательскую деятельность или на профессиональную среду [Mathisen, Pinheiro, 2016].

**3. Дизайн исследования: теоретическая рамка, данные и методы**

В фокусе данного исследования находится восприятие студентами изменений, через которые проходят вузы при организации объединений. Слияния университетов мы рассматриваем в логике концепции радикальных организационных изменений [Greenwood, Hinings, 1996], согласно которой «радикальные изменения порождают неопределенность и требуют понимания социальных отношений в неявной или неформальной стороне организации» [Pavlyutkin, 2014. P. 2]. В частности, эта концепция рассматривает, как участники реорганизаций интерпретируют происходящие изменения под внешним давлением и как эта интерпретация влияет на организационное поведение.

В организации действуют различные группы, они не нейтральны по отношению друг к другу и имеют принципиально разные интересы, причем одни группы более влиятельны и слышимы, чем другие. Каждая из групп в университете может выигрывать или проигрывать из-за изменений во время и после слияния. Наша задача состоит в том, чтобы выяснить, какие изменения критичны именно для студентов. Студенты не всегда принимаются в расчет в качестве одной из типичных групп, чьи интересы затрагивает процесс объединения вузов. Отчасти такое положение вещей объясняется отсутствием консенсуса по поводу места студентов в вузе, на этот счет идет серьезная теоретическая дискуссия: являются ли они объектом или субъектом университетского образования и управления [Klemenčič, 2014; Клеменчич, 2016], внешними клиентами — «покупателя-

ми» [Gumport, 2000] или внутренними стейкхолдерами [Leišytė, Westerheijden, 2015]. В выводах мы сопоставляем наиболее заметные студентам изменения с ключевыми изменениями в вузах, происходящими за счет процессов слияния, как их описывает научно-исследовательская и аналитическая литература. Таким образом мы показываем, как крупные вузовские реорганизации преломляются в восприятии студентов, обучающихся в университетах в период их объединений.

Для оценки субъективной значимости и заметности тех или иных изменений для студентов нами избрана качественная стратегия исследования: использованы индивидуальные полуструктурированные интервью и фокус-группы. Чтобы представить потенциальное разнообразие реакций студентов в меняющихся вузах, мы отобрали четыре актуальных кейса университетских объединений, различающихся между собой по типу объединения (слияние с учреждением нового единого университета с новым названием и новой миссией или присоединение в качестве структурного подразделения одного вуза к другому), по географическому положению и по академическому профилю. В табл. 1 представлена краткая характеристика каждого из кейсов университетских объединений. По этическим соображениям реальные названия вузов — участников объединения не указаны. Характеристики объединений приведены с опорой на классификацию типичных слияний и присоединений, разработанную Д. Андрееску с соавторами [Andreescu et al., 2015], и дополнены информацией о положении вузов относительно друг друга, взятой из данных Мониторинга качества приема в вузы за 2014–2016 гг.<sup>1</sup>

При отборе респондентов для кейсов 1 и 4 использовалась стратегия «удобной выборки», для кейсов 2 и 3 — стратегия «снежного кома». В результате в интервью и фокус-группах приняли участие около 80 студентов в возрасте от 19 до 25 лет, мужчины и женщины, на разных ступенях обучения (бакалавриат, магистратура), обучающиеся по разным направлениям: лингвистика, социология, история, психология, педагогика, биология, математика, естественные науки, экономика, гражданское право, инженерное дело, дизайн и др. В каждом из кейсов среди респондентов были студенты разных вузов — участников объединения, при этом все они уже учились в вузе к моменту запуска объединения, т. е. переживали организационные изменения в своем непосредственном опыте. Студенты, поступившие в уже объединенный вуз, были исключены из исследования. Опыт вы-

<sup>1</sup> Мониторинг качества приема в вузы, проведенный рабочей группой НИУ ВШЭ в сотрудничестве с проектом «Социальный навигатор» МИА «Россия сегодня» при поддержке Министерства образования и науки России и Общественной палаты России. <https://ege.hse.ru>.

Таблица 1. Основные кейсы университетских объединений

	Шифр	Характеристика
Кейс 1	K1	Присоединение среднерейтингового гуманитарного университета с большой филиальной сетью к крупному и известному среднерейтинговому педагогическому университету
Кейс 2	K2	Присоединение нескольких малых среднерейтинговых вузов, специализирующихся в области экономики и управления, к крупному и известному высокорейтинговому университету, также ориентированному на образование в области экономики и управления
Кейс 3	K3	Слияние нескольких средне- и низкорейтинговых инженерных вузов (в том числе с филиальной сетью) и учреждение крупного объединенного инженерного университета с новым названием и новой миссией
Кейс 4	K4	Слияние двух среднерейтинговых университетов, классического и инженерного, и учреждение нового объединенного университета в рамках программы «Опорные университеты»

пускников вузов, реорганизованных после окончания ими университета, заслуживает отдельного исследования. С целью охарактеризовать контекст каждого из кейсов были организованы несколько интервью с преподавателями и административными сотрудниками университетов — участников объединения, а также проведен анализ официальных документов, регулирующих реорганизацию.

Вопросы для интервью и фокус-групп были сгруппированы в три тематических блока: а) процесс объединения и мнения о нем; б) отношение к своему университету и университету-партнеру (партнерам); в) индивидуальные и групповые плюсы и минусы объединения, как они видятся студентам. В гайдах интервью специально не были предусмотрены прямые вопросы о важных для студентов изменениях — таким образом мы рассчитывали избежать ожидаемых и сконструированных ответов. Субъективно важные изменения выявлялись в процессе анализа транскрибированных интервью. В ходе кодирования [Cohen, Manion, Morrison, 2013] были определены основные группы наиболее заметных и значимых для студентов изменений, ставших результатом университетских объединений.

#### 4. Результаты: что меняется для студентов при университетских объединениях

В табл. 2 наиболее значимые и чувствительные для студентов изменения сгруппированы по тематическим блокам. «Формальные» и «неформальные» изменения были определены, исходя из ответов информантов. Как формальные расценивались изменения, которые, по мнению студентов, «объективно» существуют и заметны всем, как неформальные — «субъективные», неизмеряемые, относящиеся к эмоциональной сфере изменения.

**Таблица 2. Изменения при университетских объединениях, субъективно заметные и субъективно важные для студентов**

«Формальные» изменения	Организационные характеристики: стипендии, общежития, стажировки и практики, общие формальные коммуникации внутри университета
	Характеристики образовательного процесса: требования к экзаменам, выполнению курсовых и дипломных работ; преподаватели; образовательный трек, учебные планы и официальная квалификация, указанная в дипломе
«Неформальные» изменения	Культура университета: традиции, «атмосфера», неформальные коммуникации внутри университета
	Бренд, статус и репутация университета и его диплома

Материальные условия, вузовская инфраструктура, организация проживания и связанные с этим затраты времени оказываются одной из главных и часто первой темой, о которой упоминают студенты.

**4.1. Ключевые изменения: организационные характеристики**

«Мы уже третий раз меняем корпус. Сейчас учимся в здании *другого вуза* (здесь и далее курсивом заменены названия университетов. — К. Р.). И не только с нашим направлением так было. <...> Честно говоря, уже устала: непонятно, где квартиру лучше снимать» (девушка, 21 год, К1).

«Везде есть свои плюсы и минусы. Наши ребята-платники продолжили платить те же суммы по договору, однако документы с живущими в общежитии были переделаны, и некоторые потеряли свое студенческое жилье, гарантированное до конца обучения» (юноша, 23 года, К2).

«Пострадала инфраструктура: у нас закрылись почти все пункты питания, а в *другом вузе* кабинетов, оснащенных нужной нам техникой, — пересчитать по пальцам» (юноша, 20 лет, К2).

Когда реорганизация вузов помимо объединения предусматривает также ликвидацию филиалов, тема условий обучения — удаленности университета, затрат на жилье и т. д. — становится ключевой. В таких случаях меняющийся университет серьезно меняет не только образовательный процесс, но и весь образ жизни студентов.

«Слухи о том, что нас закроют, пошли, когда я была на втором курсе, на третьем мы стали *другим вузом*, а доучиваюсь я, получается, вообще в третьем. Огорчались, потому что по-



сле нас не было набора, так что можно было бы нас и доучить в городе, а потом уже делать, что захотят. <...> Теперь мы каждый день мотаемся в Москву, на дорогу тратим по пять часов в день. Тем, кто из нашего города, общагу не дают» (девушка, 23 года, К3).

«Я не хотела учиться нигде, кроме своего города, поэтому и поступала в филиал. Раньше выходила из дома — вуз вот он, за углом, и семья рядом. А теперь приходится переезжать в Москву, чтобы доучиться» (девушка, 19 лет, К1).

При объединениях меняется организационная структура вузов и перестраиваются организационные процессы. Радикальные изменения вызывают у участников объединения вузов чувство неопределенности, и если они не получают исчерпывающей информации о ходе реорганизации, любые изменения в учебном процессе и связанные с ними проблемы воспринимаются обостренно и наделяются дополнительными смыслами, например, возникают идеи о дискриминации тех или иных участников объединения и, как следствие, о конфликтах между сливающимися вузами.

«Пришел учиться в начале года уже в *другой вуз*, а мне говорят: у вас долги, будем вас исключать. Потом выяснилось — за лето во время переезда документы о пересдачах потеряли. <...> Ну, нашли потом. Но так все нехотя делали и так со мной разговаривали эти сотрудницы из *другого вуза!* Типа раз я не из их универа изначально — значит, я существо второго сорта» (юноша, 21 год, К1).

В качестве преимуществ, которые дают университетские объединения, часто рассматриваются расширение образовательных возможностей для студентов и даже сокращение конкуренции за ресурсы университетов в том или ином регионе [Kuvik, Stensaker, 2013. P. 327]. Однако для студентов объединение может иметь следствием усиление воспринимаемой конкуренции за материальные возможности и карьерные перспективы.

«В следующем году у меня должна быть от факультета стажировка в Испании. Но людей стало больше. И что, теперь больше конкурентов и конкурс нужно заново проходить?» (девушка, 22 года, К4).

**4.2. Ключевые изменения: характеристики образовательного процесса**

Среди произошедших в связи с реорганизацией изменений образовательного процесса студенты в первую очередь упоминали смену преподавательского состава и увеличение числа

соучеников. И то и другое может восприниматься и как позитивное, и как негативное изменение.

«На моем факультете не оказалось ни одного прежнего преподавателя. Думаю, хорошо, что сменился преподавательский состав. Считается, что в *другом вузе* они выше уровнем» (юноша, 23 года, К3).

«Моя единственная группа маркетологов стала частью большого факультета маркетинга, и здесь она восьмая по счету. <...> Поменялись все образовательные процессы, вплоть до учебного плана, который пострадал больше всего» (юноша, 20 лет, К2).

Другим принципиальным изменением для студентов в ряде случаев оказывается «смена правил игры» в отношении экзаменов, содержания курсовых проектов и процесса защиты дипломных работ. Причем эти изменения могут интерпретироваться и как честное усиление требований к студентам из-за их включения в более сильный или престижный университет, и как дискриминация студентов из одного вуза преподавателями из другого.

«Большинство опасений было вызвано составом комиссии на госах и защите дипломов. Ребята, которые привыкли к льготным условиям <...> ну когда, даже если ты ничего не отвечаешь, тебе ставят тройку, напряглись основательно» (девушка, 24 года, К3).

«Нашу девушку, которая шла на красный диплом, на защите просто завалили. На мой взгляд, совершенно незаслуженно. Когда она пошла пообщаться с деканом факультета, то его реакцией было, знаете, почесать живот, сочувственно похлопать по плечу и пожелать ей удачи в будущем» (девушка, 23 года, К2).

Из «формальных» изменений для студентов значимыми оказались смена официального образовательного трека и квалификации, указываемой в дипломе. Такими изменениями сопровождаются практически все объединения, поскольку задача устранить дублирование одинаковых подразделений в двух и более организациях возникает в такой ситуации очень часто. В одних случаях в объединенных университетах сходные по функциям или академическому фокусу подразделения сохраняют автономию и даже конкурируют между собой [Осипов, Иванов, 2004. С. 167; Finance, Coilland, Mutzenhardt, 2015], в других их сливают в одно подразделение. Некоторые из объединений воспринимаются студентами как серьезно затрагивающие их интересы.

«Наше направление — туризм — перешло на географический факультет. <...> Ну, наверное, потому что и там, и там про путешествия... <...> Мне лично обидно. В дипломе толком не будет прописано, что я специалист по туризму, потому что я буду кто-то типа учителя географии» (девушка, 20 лет, К1).

Итак, значимыми для студентов являются такие характеристики образовательного процесса, изменяющиеся при реорганизациях вузов, как репутация преподавателей, специфика учебных планов, число соучеников, усиление требований к студентам, образовательный трек и квалификация, упоминаемая в дипломе. При этом среди принципиально важных для них информанты не упоминали в ходе исследования какие бы то ни было изменения в содержании учебного процесса или получаемых в ходе обучения знаниях и навыках.

#### 4.3. Ключевые изменения: университетская культура

Необходимость создания единой университетской культуры после слияния или поглощения регулярно указывается в аналитике объединений как ключевая задача, а столкновение в объединенном университете представителей разных университетских культур — как одна из самых частых проблем. В нашем исследовании студенты также расценивают включение в новую университетскую культуру как негативный опыт и рассказывают о трудностях в коммуникации со студентами и сотрудниками вуза-партнера из иной культуры и «атмосферы». Информанты переживают последствия столкновения университетских культур в ситуациях:

- а) перехода из небольшого университета, где имеют значение личные контакты, в крупный вуз, в котором взаимодействия обусловлены бюрократическими процедурами;
- б) перехода из вузов с фокусом на профессиональном образовании в университет, в котором приоритетной является исследовательская деятельность;
- в) вынужденного взаимодействия студентов из вузов, различающихся академической направленностью («технари» и «гуманитарии», «нормальные историки/лингвисты» и «педагоги» — в терминах информантов).
- г) вынужденного изменения сложившихся традиций, праздников, способов актуализации разделяемой истории и идентичности университета.

«Мне определенно нравится, что в университете я стал видеть куда больше людей, чем раньше, принимать участие в большем количестве мероприятий. Но в силу размеров много бюрократии, слишком сильная дистанция между студентами и преподавателями. Чем хвалился наш вуз? Сво-

ей внутренней атмосферой. Здесь такого нет. <...> Очень надменное отношение со стороны деканата. Очень высокая степень формализации. Забыл пропуск — иди на КПП, где, разумеется, очередь, звони на кафедру, пускай тебе выпишут временный пропуск и спустят на КПП, и только тогда ты можешь пройти. <...> Не могу сказать, что на учебу такая культура влияет положительно, скорее нет» (юноша, 21 год, К2).

«Чувствуется, конечно, разница между нами. Наши преподаватели все-таки еще и ученые, исследователи <...> ну вот психологи, например, известные. Это дает какую-то широту ума, какую-то совершенно другую культуру общения в университете» (девушка, 20 лет, К1).

«У нас сильные творческие традиции. Постоянно делаем праздники, спектакли, концерты. Например, у нас проходит „Театральная весна“, все в ней участвуют, и преподаватели наши поощряют. У них ничего подобного нет, только учеба. <...> Страшно, если из-за слияния вот этой нашей опоры на творчество станет меньше» (девушка, 18 лет, К4).

Вопрос бренда, статуса и репутации университета и его диплома, а также их изменений в связи с реорганизацией оказался во главе списка приоритетных для студентов тем, независимо от их личной позитивной или негативной оценки событий. При этом в ответах респондентов не звучало отсылок к официальным международным и российским рейтингам, а статусность того или иного университета и принадлежности к нему в качестве потенциального выпускника студенты определяли исходя из мнения родственников, знакомых, СМИ и абстрактного «общественного мнения».

«После слияния наш вуз просто превратился в ничто — без нормального имени, без своей истории. <...> Раньше все в области знали: вот мой факультет, вот мой вуз. А теперь неясно, где это я учусь, что это такое я закончил» (юноша, 20 лет, К4).

Реакции на организационные изменения у студентов из разных университетов — участников объединения несимметричны. В случае субъективной и объективной неравности вузов-партнеров студенты более слабых университетов описывают себя как выигравших: они получили возможность стать выпускниками более статусного и известного университета. Они быстро начинают идентифицировать себя с объединенным вузом.

#### 4.4. Ключевые изменения: статус/репутация университета

«Я вижу в присоединении больше плюсов, чем минусов, но мое мнение предвзято, потому что *другой вуз* был университетом мечты для меня. В свое время не поступила туда, но все равно в нем оказалась. <...> Так что я рада, что у меня будет диплом вуза, в который я хотела поступить» (девушка, 21 год, К3).

Студенты университета, считавшегося до объединения более статусным и известным, чем его партнеры, наоборот, описывают ситуацию организационных изменений как несправедливую и обесценивающую их диплом и их статус в качестве будущих выпускников своего вуза.

«Реально обидно, что получается, теперь наш диплом ничего не значит. Мы приложили усилия, чтобы поступить, а кого-то к нам просто перевели. <...> Вот как теперь работодатели узнают, нормальный я выпускник или из этого слитого вуза?» (девушка, 23 года, К1).

**5. Выводы** Соотнеся данные о ключевых изменениях при слияниях и поглощениях университетов, описанных в исследовательской и аналитической литературе, с результатами нашего исследования, можно увидеть, как эти события преломляются в восприятии студентов (табл. 3.). Так, например, из трансформаций организационной структуры и системы финансирования, которые в большинстве случаев оказываются в фокусе внимания тех, кто проводит в жизнь и анализирует университетские объединения, для студентов важны только локальные, затрагивающие их повседневную практику обучения. А вот новая организационная культура, т. е. взаимодействия сотрудников, преподавателей и студентов из разных университетов, и задача формирования единой организационной культуры объединенного вуза оказывается заметна и важна на всех уровнях и для всех внутриуниверситетских групп.

Несмотря на распространенную риторику об университетских объединениях как о способе обеспечить студентам доступ к усиленным и разнообразным учебным программам и в целом расширить их образовательные возможности, на практике студенты не упоминают собственно содержание образования в качестве характеристики процесса обучения, изменение которой в результате объединения вузов является для них значимым. Научно-исследовательская деятельность в университете ассоциируется у студентов только с преподавателями, но не с их собственными учебными планами, и упоминается как одна из составляющих общей культуры вуза, а не как актуальная возможность для учебы или стажировки.

Таблица 3. Ключевые изменения при университетских объединениях

Что меняется	Что значимо для студентов
Уровень/сектор образовательной системы	Бренд, статус и репутация университета и его диплома. Культура университета: традиции, «атмосфера», неформальные коммуникации внутри университета. Характеристики образовательного процесса: требования к экзаменам, выполнению курсовых и дипломных работ; преподаватели; образовательный трек, учебные планы и официальная квалификация, указанная в дипломе
Миссия, статус, название	Бренд, статус и репутация университета и его диплома
Организационная структура	Организационные характеристики: стипендии, общежития, стажировки и практики, формальные коммуникации внутри университета
Образовательные программы	Характеристики образовательного процесса: требования к экзаменам, выполнению курсовых и дипломных работ; преподаватели; образовательный трек, учебные планы и официальная квалификация, указанная в дипломе
Коммуникация и мобильность	Организационные характеристики: стипендии, общежития, стажировки и практики, формальные коммуникации внутри университета
Финансирование	Организационные характеристики: стипендии, общежития, стажировки и практики, формальные коммуникации внутри университета
Организационная культура	Культура университета: традиции, «атмосфера», неформальные коммуникации внутри университета

Для студентов на первый план выходят вопросы престижа, статуса и уровня учебного заведения, его преподавателей и его дипломов. Студенты как группа интересантов внутри университета оценивают наиболее важные для них организационные изменения и стремятся с наибольшей выгодой для себя «перераспределить ограниченные ценные ресурсы организации» [Greenwood, Hinings, 1996. P. 1033], и наиболее ценными ресурсами для них оказываются не знания, получаемые в ходе освоения образовательных программ, а материальные условия и статус диплома, который, кстати, описывается не через официальные рейтинги, а через общественное мнение и потенциальное мнение работодателей.

Таким образом, результаты проведенного нами исследования дополняют имеющиеся данные о трансформации высших учебных заведений в ходе их объединений и дают возможность учитывать при проектировании этих объединений мнение студентов как одной из заинтересованных сторон. Эти результаты можно трактовать и шире: изучение реакций студентов в период

критических изменений вносит вклад в традицию исследования и дискуссии, в которых определяется место студентов в современном отечественном университете.

По результатам проведенного исследования перспективными представляются разработка путей информирования студентов о ходе реорганизации вуза и их вовлечения в процесс управления, например, при выработке новой стратегии объединенного вуза, а также изучение университетской культуры как качества университетской жизни, проблематизирующегося в моменты организационных изменений, и студенческой идентичности как характеристики, связанной так или иначе с особенностями конкретного университета.

## Литература

1. Клеменчич М. (2016) Интервью журналу «Вопросы образования / Educational Studies Moscow» // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 1. С. 10–17. DOI: 10.17323/1814-9545-2016-1-10-17.
2. Ключева П. А., Ключев А. К. (2010) Слияния в высшей школе: устойчивые практики и решения // Университетское управление: практика и анализ. № 6. С. 6–16.
3. Меликян А. В. (2014) Слияние и присоединение вузов в России и за рубежом // Высшее образование в России. № 5. С. 134–145.
4. Романенко К. Р., Лисюткин М. А. (2017) Университетские объединения в России: четыре волны образовательной политики // Университетское управление: практика и анализ. Т. 21. № 3. С. 112–120.
5. Осипов А. М., Иванов С. В. (2004) Университет как региональная корпорация // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 7. № 4. С. 162–172.
6. Салми Д., Фрумин И. Д. (2013) Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 1. С. 25–68.
7. Фрумин И. Д., Добрякова М. С. (2012) Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 2. С. 159–191. DOI: 10.17323/1814-9545-2012-2-159-191.
8. Aagaard K., Hansen H. F., Rasmussen J. G. (2016) Different Faces of Danish Higher Education Mergers // R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarveaara (eds) Mergers in Higher Education. The Experience from Northern Europe. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International. P. 195–210.
9. Andreescu L., Gheorghiu R., Irimia A., Curaj A. (2015) Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles // A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (eds) Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International. P. 41–67.
10. Aula H. M., Tienari J. (2011) Becoming “World-Class”? Reputation-Building in a University Merger // Critical Perspectives on International Business. Vol. 7. No 1. P. 7–29.
11. Brown D. K. (2001) The Social Sources of Educational Credentialism: Status Cultures, Labor Markets, and Organizations // Sociology of Education. Extra Issue. P. 19–34.

12. Cohen L., Manion L., Morrison K. (2013) Approaches to Qualitative Data Analysis // Cohen L., Manion L., Morrison K. *Research Methods in Education*. London: Routledge. P. 461–473.
13. Curaj A., Georghiou L., Harper J. C., Egron-Polak E. (eds) (2015) *Mergers and Alliances in Higher Education. The Experience from Northern Europe*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International.
14. Delgado L., León G. (2015) Strategic Aggregation of Universities in Spain: The Spanish Program International Campus of Excellence and the Experience of the Technical University of Madrid // A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (eds) *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International. P. 243–272.
15. Finance J.-P., Coilland H., Mutzenhardt P. (2015) The Experience with Creating University of Lorraine by Merging Four Former Universities // A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (eds) *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International. P. 251–273.
16. Geschwind L., Melin G., Wedlin L. (2015) Mergers as Opportunities for Branding: The Making of the Linnaeus University // A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (eds) *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International. P. 129–143.
17. Greenwood R., Hinings C. R. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism // *Academy of Management Review*. Vol. 21. No 4. P. 1022–1054.
18. Gumpert P. J. (2000) Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives // *Higher Education*. Vol. 39. No 1. P. 67–91.
19. Gupta D. (1990) The Dawkins Higher Education Plan: Its Rationale and Implications // *Higher Education Quarterly*. Vol. 44. No 2. P. 154–162.
20. Harman G. (1991) Institutional Amalgamations and Abolition of the Binary System in Australia under John Dawkins // *Higher Education Quarterly*. Vol. 45. No 2. P. 176–198.
21. Harman K. (2002) Merging Divergent Campus Cultures into Coherent Educational Communities: Challenges for Higher Education Leaders // *Higher Education*. Vol. 44. No 1. P. 91–114.
22. Harman K., Meek V. L. (2002) Introduction to Special Issue: "Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education" // *Higher Education*. Vol. 44. No 1. P. 1–4.
23. Harman G., Harman K. (2003) Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience // *Tertiary Education and Management*. Vol. 9. No 1. P. 29–44.
24. Klemenčič M. (2014) Student Power in a Global Perspective and Contemporary Trends in Student Organizing // *Studies in Higher Education*. Vol. 39. No 3. P. 396–411.
25. Kyvik S., Stensaker B. (2013) Factors Affecting the Decision to Merge: The Case of Strategic Mergers in Norwegian Higher Education // *Tertiary Education and Management*. Vol. 19. No 4. P. 323–337.
26. Leišytė L., Westerheijden D. F. (2015) Students as Stakeholders in Quality Assurance in Eight European Countries // *The Quality of Higher Education*. No 10. P. 12–27.
27. Mao Y., Du Y., Liu J. (2009) The Effects of University Mergers in China since 1990s: From the Perspective of Knowledge Production // *International Journal of Educational Management*. Vol. 23. No 1. P. 19–33.



28. Mathisen E., Pinheiro R. (2016) The Anatomy of a Merger Process in the Greater Oslo Region // R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarrevaara (eds) *Mergers in Higher Education. The Experience from Northern Europe*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International. P. 91–106.
29. Mok K. (2005) Globalization and Educational Restructuring: University Merging and Changing Governance in China // *Higher Education*. Vol. 50. No 1. P. 57–88.
30. Norgerd J.D., Skodvin O. (2002) The Importance of Geography and Culture in Mergers: A Norwegian Institutional Case Study // *Higher Education*. Vol. 44. No 1. P. 73–90.
31. Pavlyutkin I. (2014) *University Merger and Sensemaking at the Threshold: Understanding Radical Organizational Change in Higher Education*. Basic Research Program. Working Papers Series: Education: WP BRP 16/EDU/2014. <https://www.hse.ru/data/2014/10/15/1099305080/16EDU2014.pdf>
32. Pinheiro R., Geschwind L., Aarrevaara T. (eds) (2016) *Mergers in Higher Education: The Experiences from Northern Europe*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International.
33. Skodvin O. J. (1999) Mergers in Higher Education—Success or Failure? // *Tertiary Education and Management*. Vol. 5. No 1. P. 63–78.
34. Skodvin O. J. (2014) Merger as an Instrument to Achieve Quality in Higher Education—Rhetoric or Reality? Paper Presented in Track 1 at the EAIR36th Annual Forum in Essen, Germany, 2014, August.
35. Stensaker B., Persson M., Pinheiro R. (2016) When Mergers Fail: A Case Study on the Critical Role of External Stakeholders in Merger Initiatives // *European Journal of Higher Education*. Vol. 6. No 1. P. 56–70.
36. Ursin J., Aittola H., Henderson C., Välimaa J. (2010) Is Education Getting Lost in University Mergers? // *Tertiary Education and Management*. Vol. 16. No 4. P. 327–340.
37. Välimaa J. (1998) Culture and Identity in Higher Education Research // *Higher Education*. Vol. 36. No 2. P. 119–138.
38. Zhao J., Guo J. (2002) The Restructuring of China's Higher Education: An Experience for Market Economy and Knowledge Economy // *Educational Philosophy and Theory*. Vol. 34. No 2. P. 207–221.

## University Mergers: The Implications for Students

**Ksenia Romanenko**

Author

Postgraduate Student, Analyst at the Laboratory for University Development, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Str., 101000 Moscow, Russian Federation. E-mail: kromanenko@hse.ru

The “human factor”, i. e. the conflict and protest behavior of students and faculty, often becomes a key problem during and after university consolidations. This paper provides an insight into reorganization-related university transformations that are perceived as tangible and important by students, approaching the issue from the viewpoint of the radical organizational change theory. Four cases of Russian university mergers are investigated. Data obtained from individual and group interviews with students who attended the universities during the reorganization is used to build clusters of “formal” and “informal” changes that the students tagged as the most important. It transpired that students cared most about changes in the perceived value of their graduate diplomas and their potential status as prospective graduates of a particular university. Meanwhile, the content of education programs and the objective university performance indicators were rarely mentioned by students when they were talking about the possible gains and losses that reorganization could bring about. Instead, they would often refer to changes in the educational process, formal and informal communication within the university, and the university culture and spirit. The findings reveal university characteristics which matter most to students in the case of university reorganization and which thus should be considered when planning and implementing university consolidations.

Abstract

university mergers, university reorganizations, mergers and acquisitions, educational policy, organizational change, student experience.

Keywords

- Aagaard K., Hansen H. F., Rasmussen J. G. (2016) Different Faces of Danish Higher Education Mergers. *Mergers in Higher Education. The Experience from Northern Europe* (eds R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarrevaara), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, pp. 195–210.
- Andreescu L., Gheorghiu R., Irimia A., Curaj A. (2014) Mergers and Classifications in Romania: Opportunities and Obstacles. *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (eds A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, pp. 41–67.
- Aula H. M., Tienari J. (2011) Becoming “World-Class”? Reputation-Building in a University Merger. *Critical Perspectives on International Business*, vol. 7, no 1, pp. 7–29.
- Brown D. K. (2001) The Social Sources of Educational Credentialism: Status Cultures, Labor Markets, and Organizations. *Sociology of Education*, extra issue, pp. 19–34.
- Cohen L., Manion L., Morrison K. (2013) Approaches to Qualitative Data Analysis. *Research Methods in Education* (eds L. Cohen, L. Manion, K. Morrison K.), London: Routledge, pp. 461–473.
- Curaj A., Georghiou L., Harper J. C., Egron-Polak E. (eds) (2015) *Mergers and Alliances in Higher Education. The Experience from Northern Europe*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International.

References

- Delgado L., León G. (2015) Strategic Aggregation of Universities in Spain: The Spanish Program International Campus of Excellence and the Experience of the Technical University of Madrid. *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (eds A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, pp. 243–272.
- Finance J.-P., Coilland H., Mutzenhardt P. (2015) The Experience with Creating University of Lorraine by Merging Four Former Universities. *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (eds A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, pp. 251–273.
- Froumin I., Dobryakova M. (2012) Chto zastavlyaet menyatsya rossiyskie vuzy: dogovor o nevvlechnosti [What Makes Russian Universities Change: Disengagement Compact]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 2, pp. 159–191. DOI: 10.17323/1814-9545-2012-2-159-191.
- Geschwind L., Melin G., Wedlin L. (2015) Mergers as Opportunities for Branding: The Making of the Linnaeus University. *Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities* (eds A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, pp. 129–143.
- Greenwood R., Hinings C. R. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, vol. 21, no 4, pp. 1022–1054.
- Gumport P. J. (2000) Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives. *Higher Education*, vol. 39, no 1, pp. 67–91.
- Gupta D. (1990) The Dawkins Higher Education Plan: Its Rationale and Implications. *Higher Education Quarterly*, vol. 44, no 2, pp. 154–162.
- Harman G. (1991) Institutional Amalgamations and Abolition of the Binary System in Australia under John Dawkins. *Higher Education Quarterly*, vol. 45, no 2, pp. 176–198.
- Harman K. (2002) Merging Divergent Campus Cultures into Coherent Educational Communities: Challenges for Higher Education Leaders. *Higher Education*, vol. 44, no 1, pp. 91–114.
- Harman K., Meek V. L. (2002) Introduction to Special Issue: “Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education”. *Higher Education*, vol. 44, no 1, pp. 1–4.
- Harman G., Harman K. (2003) Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. *Tertiary Education and Management*, vol. 9, no 1, pp. 29–44.
- Klemenčič M. (2014) Student Power in a Global Perspective and Contemporary Trends in Student Organizing. *Studies in Higher Education*, vol. 39, no 3, pp. 396–411.
- Klemenčič M. (2016) Intervyu zhurnalu “Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow” [Interview to the Journal “Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow”]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 1, pp. 10–17. DOI: 10.17323/1814-9545-2016-1-10-17.
- Klyueva P., Klyuev A. (2010) Sliyaniya v vysshey shkole: ustoychivye praktiki i resheniya [Mergers in the Higher School: Stable Practices and Designs]. *University Management: Practice and Analysis*, no 6, pp. 6–16.
- Kyvik S., Stensaker B. (2013) Factors Affecting the Decision to Merge: The Case of Strategic Mergers in Norwegian Higher Education. *Tertiary Education and Management*, vol. 19, no 4, pp. 323–337.

- Leišytė L., Westerheijden D. F. (2015) Students as Stakeholders in Quality Assurance in Eight European Countries. *The Quality of Higher Education*, no 10, pp. 12–27.
- Mao Y., Du Y., Liu J. (2009) The Effects of University Mergers in China since 1990s: From the Perspective of Knowledge Production. *International Journal of Educational Management*, vol. 23, no 1, pp. 19–33.
- Mathisen E., Pinheiro R. (2016) The Anatomy of a Merger Process in the Greater Oslo Region. *Mergers in Higher Education. The Experience from Northern Europe* (eds R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarrevaara), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, pp. 91–106.
- Melikyan A. (2014) Sliyanie i prisoedinenie vuzov v Rossii i za rubezhom [Mergers and Acquisitions of Universities in Russia and Abroad]. *Higher Education in Russia*, no 5, pp.134–145.
- Mok K. (2005) Globalization and Educational Restructuring: University Merging and Changing Governance in China. *Higher Education*, vol. 50, no 1, pp. 57–88.
- Norgerd J.D., Skodvin O. (2002) The Importance of Geography and Culture in Mergers: A Norwegian Institutional Case Study. *Higher Education*, vol. 44, no 1, pp. 73–90.
- Pavlyutkin I. (2014) *University Merger and Sensemaking at the Threshold: Understanding Radical Organizational Change in Higher Education. Basic Research Program. Working Papers Series: Education: WP BRP 16/EDU/2014* <https://www.hse.ru/data/2014/10/15/1099305080/16EDU2014.pdf>
- Pinheiro R., Geschwind L., Aarrevaara T. (eds) (2016) *Mergers in Higher Education: The Experiences from Northern Europe*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International.
- Romanenko K., Lisutkin M. (2017) Universitetskie objedineniya v Rossii: chetyre volny obrazovatelnoy politiki [University Mergers in Russia: Four Waves of Educational Policy]. *University Management: Practice and Analysis*, no 3, pp. 112–120.
- Osipov A., Ivanov S (2004) Universitet kak regionalnaya korporatsiya [The University as Regional Corporation]. *The Journal of Sociology and Social Anthropology*, vol. 7, no 4, pp. 162–172.
- Salmi J., Froumin I. (2013) Kak gosudarstva dobivayutsya mezhdunarodnoy konkurentosposobnosti universitetov: uroki dlya Rossii [Excellence Initiatives to Establish World-Class Universities: Evaluation of Recent Experiences]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies. Moscow*, no 1, pp. 25–68.
- Skodvin O. J. (1999) Mergers in Higher Education—Success or Failure? *Tertiary Education and Management*, vol. 5, no 1, pp. 63–78.
- Skodvin O. J. (2014) *Merger as an Instrument to Achieve Quality in Higher Education—Rhetoric or Reality?* Paper Presented in Track 1 at the EAIR36th Annual Forum in Essen, Germany, 2014, August.
- Stensaker B., Persson M., Pinheiro R. (2016) When Mergers Fail: A Case Study on the Critical Role of External Stakeholders in Merger Initiatives. *European Journal of Higher Education*, vol. 6, no 1, pp. 56–70.
- Ursin J., Aittola H., Henderson C., Välimaa J. (2010) Is Education Getting Lost in University Mergers? *Tertiary Education and Management*, vol. 16, no 4, pp. 327–340.
- Välimaa J. (1998) Culture and Identity in Higher Education Research. *Higher Education*, vol. 36, no 2, pp. 119–138.
- Zhao J., Guo J. (2002) The Restructuring of China's Higher Education: An Experience for Market Economy and Knowledge Economy. *Educational Philosophy and Theory*, vol. 34, no 2, pp. 207–221.