

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕФОРМ В УНИВЕРСИТЕТЕ В ГРУЗИИ (ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА АКАКИ ЦЕРЕТЕЛИ)

В Грузии процесс подготовки к полной интеграции в европейское образовательное пространство начался ещё в 2005 году и продолжается уже почти 15 лет. Реформы и изменения, необходимые для достижения этой цели, касаются разных направлений и протекают более или менее успешно. Исходя из целей данной статьи считаем необходимым рассмотреть следующие вопросы:

- улучшение стандартов авторизации университета;
- разработка и дальнейшее совершенствование национальной квалификационной базы;
- интенсивное развитие профессионального образования, его полное финансирование;
- развитие системы неформального образования и забота о ее признании;
- углубление взаимоотношений и проведению совместных мероприятий Грузинскими университетами;
- содействие расширению международных связей между университетами;
- поддержка расширения участия университетов в различных исследовательских проектах и т. д.

Реформы, проводимые на общем государственном уровне, и их результаты позволяют более масштабно рассмотреть как всю систему высшего образования, так и ее отдельные элементы (главным образом – университеты), а также новые исходные позиции, перспективы или ключевые приоритеты для будущего ее улучшения. Однако мы считаем, что нововведения, внедренные на центральном уровне, обречены на провал, если этот процесс не сопровождается соответствующей реакцией со стороны образовательных учреждений. Поскольку университеты в системе образования, несмотря на значительные ограничения, считаются относительно автономными единицами, в рамках данной статьи мы рассматриваем текущие реформы именно на этом уровне. Конечно, мы сосредоточимся больше на Государственном университете Акаки Церетели (ГУАЦ), на его примерах и опыте, накопленном за последнее десятилетие.

Начнем с того, что на современном этапе, многие работы посвящены вопросам осуществимости и целесообразности реформ на

уровне субъектов системы образования. Проведенная аналитическая деятельность, способствует воспроизводителями (теоретиками) и осуществителями (практиками) восприятию того, что реформы имеют жизненно важное значение для повышения узнаваемости университетов, их привлекательности и расширения возможностей развития в целом. Конечно, реформы, проводимые в ГУАЦ, были в значительной степени основаны на теоретических основах, а также на лучшем иностранном опыте, накопленном нашими международными партнёрами. Однако, мы никогда не забывали о тех особенностях, которые выявлялись на месте.

В целом, администрация ГУАЦ как университета, функционирующего в развивающейся стране, приняла следующую ориентацию при планировании изменений:

- создание такого гибкого образовательного пространства в университете, которое позволило бы нам поддержать любую образовательную инициативу;
- формирование среды, адаптированной и ориентированной на исследования и создающей предпосылки для институционального развития, основанной на исследованиях;
- финансовое укрепление университета, диверсификация источников его доходов и забота об улучшении и оптимизации имущественного состояния;
- в условиях растущей конкуренции среди вузов как в самой стране, так и на международном уровне, создание внутри университета приоритетов для повышения конкурентоспособности и здоровой конкуренции между факультетами и разными структурными единицами, что обеспечит равные условия для их дальнейшего развития;
- предоставление большей автономии факультетам, в том числе в сфере принятия самостоятельных финансовых и стратегических решений;
- осмысление и развитие роли университета, как сторонника инноваций и главного локомотива общественного развития;
- активизация роли и важности студентов в интеграции их в университетские структуры и расширение возможностей их участия в управлении университетом;

- усиление роли высшего учебного заведения как на общегосударственном, так и на локальном уровнях, путем стимулирования роста его потенциального использования и поддержки для повышения социальной функции по разным направлениям и т. д.

Вышеуказанные процессы совершенно чужды постсоциалистическому пространству. Следовательно, довольно часто администрация университета сталкивалась с препятствиями в процессе проведения реформ из-за отсутствия восприятия изменений или страха перед последствиями инноваций, или перед новшествами. Поэтому администрация ГУАЦ подошла к вопросу масштабно, систематически и в соответствии с общепризнанными принципами «менеджмента изменений», о которых мы будем говорить чуть ниже.

Признано, что изменения должны создавать чувство доверия и стабильности, чтобы отдельные субъекты адекватно реагировали на них как в руководстве университета в целом, так и отдельного факультета или структурного подразделения. Поскольку мы уже высказали свое мнение на текущие изменения в системе образования на государственном уровне в различных публикациях, на этот раз наше внимание будет сосредоточено на внутри вузовских реформах и, в некоторой степени, опишем те процессы, которые имели место в самом ГУАЦ.

Действия, предпринимаемые государством в области образования, а также предпринятые конкретные шаги, оказывают большое влияние на выявление приоритетов развития университета. Очевидно, что это отношение не является односторонним, и университеты, со своей стороны, должны действовать как:

- инициаторы и сторонники формирования образовательной политики;
- "локомотивы" для внедрения в жизнь разработанной и согласованной политики.

Это возможно, когда реформы и изменения понятны и желательны для высших учебных заведений. В противном случае, процесс столкнется со значительными противоречиями, не потому, что учебные заведения будут сопротивляться внедрению инноваций, а просто потому, что они не будут настолько активными, насколько это необходимо для успешного проведения реформы в долгосрочной перспективе.

Такое отношение следует также учитывать в своих университетах, что означает, что, несмотря на возможные существенные различия, реформы, проводимые на разных уровнях, имеют принципиальное сходство в плане развития, поддержки, мотивации и по многим другим направлениям.

Именно теоретическое обсуждение этих общих принципов является главной целью настоящей статьи, так как общий обзор и выявление тенденций

всегда приводит к более конкретным выводам, принятию решений и возможностям развития практических шагов.

Тут же следует отметить, что статья не претендует на универсальность. Мы просто хотим публично обсудить те принципы, на которые основывалось руководство Государственного университета Акаки Церетели при планировании и реализации текущих университетских реформ. Мы также хотели бы выразить надежду, что участники конференции выскажут свое мнение и сделают комментарии в связи с этим, за что их заранее благодарим. Авторы ранее высказывали свое мнение по этим вопросам, в основном на конференциях, организованных ГУАЦ. В настоящее время, основываясь на опыте, накопленном нами за последние годы, представляем статью на международной конференции, чтобы изученные нами вопросы стали объектом масштабного обсуждения.

Следует отметить, что по вышеупомянутым направлениям точки зрения разнообразны и споры между специалистами о приоритетах и последовательности их достижения не прекращаются. Однако, несмотря на разногласия, почти все согласны с тем, что текущие реформы высшего образования ставят перед вызовом университеты Грузии. Однако нынешние проблемы более или менее одинаковы во всех вузах. Хотя мы также можем наблюдать существенные различия в их географическом положении, масштабах, историческом опыте, условиях окружающей среды и перспективах развития, международных связях, уровне исследований, финансовом потенциале и других обстоятельствах.

Для анализа вышеуказанных различий, предусматривая ситуацию в Грузии, можно условно рассмотреть две основные плоскости:

1. Университеты столицы и конкуренция между ними, практически в равных условиях.

2. Региональные университеты, когда в условиях отсутствия прямой конкуренции, наличие существенно различных условий и перспектив развития, вытекающих из существующих вызовов, стоящих перед соответствующим регионами.

Правда, различия между так называемыми "региональными университетами" довольно большие, но есть ряд проблем, по которым обстоятельства почти одинаковые. Следовательно, можно обобщать проблемы и применять общие подходы к их решению. Большую роль в данном случае может сыграть проект, финансируемый в рамках программы Erasmus+ (KA2) "Роль региональных университетов в региональном развитии", автором и координатором которого является ГУАЦ. Результаты проекта полностью соответствуют основным целям осуществленных реформ в университете и заключаются в том, чтобы сделать Грузинские региональные университеты

более релевантными для общества, бизнеса и местного правительства регионов, в которых они расположены.

На нынешнем этапе развития, университеты, кроме традиционных, должны быть готовы взять и новую функцию – быть полезными в содействии экономического, социального и культурного развития местного общества, где они расположены. Региональные университеты, которые лучше других понимают локальные проблемы, должны играть основную роль, как основные центры регионального развития, путём ориентирования своих исследований и академических программ (в том числе и тренинг курсы) на местные нужды и перспективы. Поэтому, вышеупомянутый проект главным образом ориентирован на проблему недостатка партнёрских отношении между университетами, бизнес-организациями и местным самоуправлением.

Не вызовет различия мнений, если мы скажем, что изменения в рамках отдельных институций довольно специфичны и требуют индивидуальных подходов. Однако эта оговорка будет оправдана при принятии более конкретных мер. В то время общетеоретические основы планирования и осуществления реформ может быть не полностью, но в значительной мере могут быть близки друг другу в различных университетах, несмотря на различия между ними по масштабу, количеству сотрудников и студентов, условий окружающей среды, текущим проблемам, перспективам и другим факторам.

Все видят необходимость адаптации к динамически меняющимся условиям окружающей среды, и поэтому изменения считают необходимыми. Но нет согласия относительно того, как управлять изменениями на уровне университетов, когда процессы, протекающие на общегосударственном уровне, при каждом новом правительстве (или то же самом) претерпевают существенные изменения в течение очень короткого периода времени. Исходя из опыта прошлых лет, можно сказать, что противоречивый характер процесса реформ в ГУАЦ в большей или меньшей степени были обусловлены следующими факторами:

1. Трудности в планировании. Перечень изменений, которые необходимо осуществить в рамках реформ, весьма обширен, что затрудняет выбор правильных приоритетов и планирование последовательности действий. Эта проблема была более выражена на начальном этапе реформ, когда у университета было меньше опыта и большинство предпочитала принимать директивы "сверху", чем быть инициатором новшеств.

2. Трудности при осуществлении реформ. Такие преобразования часто сталкиваются с противодействием со стороны отдельных лиц или заинтересованных групп. Как правило, последствия изменений создают новые данные, которые многие

могут счесть неприемлемым, потому что они не воспринимают себя в новой среде или не хотят (или не могут) вкладывать больше средств в личностном развитии, чтобы соответствовать новым потребностям. Следовательно, отдельные личности (в некоторых случаях даже институции, которые в конечном счете представляют единство личностей) сознательно или по неволе, сопротивляются изменениям, вместо того, чтобы самим измениться, в соответствии периода развития и меняющейся окружающей среды.

3. Трудности институционального характера. В любой сфере реформы, направленные на улучшение существующих ситуаций, создают проблемы на институциональном уровне. Их реализация на общеинститутском уровне, как правило, требует координацию между различными уровнями управления и структурными подразделениями. Также необходимы фундаментальные институциональные изменения в организационных стимулах и действиях, которые трудно осуществить из-за отсутствия опыта, резистентного отношения персонала к изменениям, нехватки персонала соответствующего уровня и других причин.

4. Трудности в восприятии результатов реформ. Ясно, что любая реформа и изменение должны быть обобщены и публично обсуждены, как в рамках руководства университета, так и среди сотрудников, студентов и различных заинтересованных сторон. Во многих случаях недоверие к результатам исследований основывалось на чисто субъективных факторах, а не на объективной оценке процесса. В таких обстоятельствах особенно важно делиться опытом стран и университетов, которые осуществили реформы и достигли положительных результатов. Однако также необходимо знать негативный опыт, из которого можно сделать полезные выводы. К счастью, за последние десять лет ГУАЦ привлёк многих международных партнеров, основываясь на опыте которых, были внедрены и инициированы многие инновации.

Несмотря на то, что реформа является динамичным процессом, исходя из целей исследования, на основе анализа прошлого периода, мы можем выделить два основных этапа, каждый из которых имеет свой набор задач и процессов, в частности:

1. Поддержка инициативы и разработка реформы: анализ предыдущих данных, определение приоритетов, инициирование реформы, разработка конкретных предложений по реформе, обеспечение их принятия и подготовка платформы для начала реализации реформ.

2. Осуществление реформы и обеспечение ее стабильности: разработка стимулов и потенциала для проведения реформы и формирование механизмов ее институциональной поддержки и мониторинга. Также возможно выделить две другие

группы факторов, влияющих на процесс реформы: контекстуальные факторы и факторы, контролируемые политиками. Успех и характер университетских реформ во многом зависят от общей образовательной политики страны и политической культуры в целом. Вместе они вносят значительный вклад в разнообразие результатов реформ и их влияние на повышение эффективности деятельности университета.

Реформаторы должны принимать существующие институты и структуру групп внутренних интересов как данность. Даже в этих рамках и в отсутствие фундаментальной политической реформы у них есть достаточное пространство для разработки и управления процессом реформы, чтобы обеспечить его последовательность и достичь желаемых результатов.

Для обеспечения стабильности реформ немаловажно финансовое обеспечение процесса. Предусматривая систему финансирования ВУЗ-ов в Грузии, мы уделяем больше внимания привлечению ресурсов финансирования из-зарубежа.

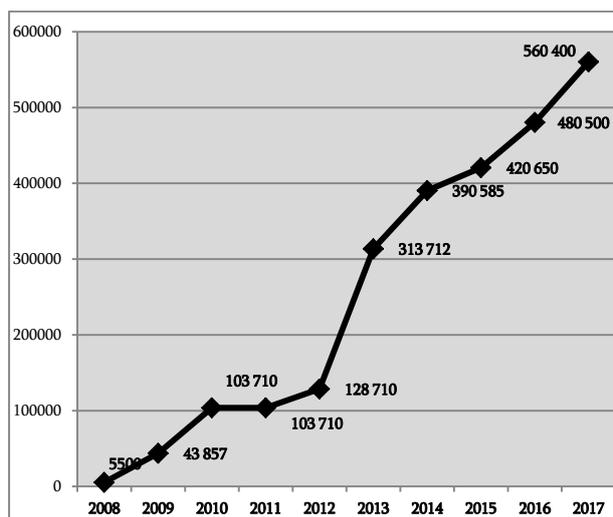


Рис. 1. Затраты на реформы в ГУАЦ, в €.

На диаграмме показаны суммы финансирования в Евро, которые были ориентированы на проведения разносторонних реформ в Университете.

С этой точки зрения, в процессе внесения изменений в ГУАЦ, выявляются несколько этапов, последовательная реализация которых значительно способствует новизне внедрения и стабильности результатов во времени. Среди них рассматриваем значительными:

- выявление основных ограничительных факторов и планирование последовательных шагов в рамках реформы;
- выбор "пакета" реформы для укрепления доверия к нему и обеспечения его успешного осуществления;
- создание стимулов и потенциала для осуществления реформы;

- "преодоление" сопротивления заинтересованных сторон путем повышения их осведомленности и мотивации, в практике, и осуществление реформы;

- формирование институционального механизма разработки и мониторинга реформ, обеспечение прочности их результатов в долгосрочной перспективе;

- масштабная информационная поддержка результатов реформы и доведение их каждого члена общества;

- измерение результатов проведенных реформ, исследование удовлетворенности главных заинтересованных субъектов, подготовка основы для осуществления будущих реформ.

Мировой опыт, накопленный в этой области, показывает, что, продвижением таких проблемных вопросов на первый план, реформы становятся более динамичными, последовательными (как на стадии подготовки, так и на стадии реализации) и приемлемыми.

Однако, в то же время все исследования подтверждают, что изменения в значительной степени отражают национальный менталитет. Это означает, что не существует и не может существовать единого для всех процесса. Различия в основном вызваны политической системой государства, потенциалом планирования и реализации реформ, историческим опытом и современными исходными позициями, общественной готовностью и способностью адаптироваться к изменениям и т. д.

Различные реформы объединяют различные наборы технических, политических или институциональных задач и, следовательно, требуют разных подходов, которые имеют большое значение для так называемой "контекста страны". Тем не менее, разница в значительной степени зависит от специфики отдельного университета и соответствующего персонала, существующих проблем или перспектив, мотивационного механизма и личных качеств команды реформаторов. Не надо забывать и о желании и мотивации коллектива.

В целом, по нашему мнению, современные реформы должны основываться на следующих основных принципах:

1. **Использование диагностических инструментов и апробированных методов передового опыта**, которые значительно облегчат определение приоритетов реформы. На современном этапе для осуществления реформы существует множество способов: те количественные индикаторы, рейтинги университетов и данные исследований и анализа, осуществленных университетом, которые помогут реформаторам легко выявлять "слабые места" в стратегии развития того или иного университета, в осмыслении и в формулировании приоритетных направлений изменений.

2. Ещё более интеграция в международную образовательную конкурентную борьбу, что значительно помогает университету формировать стартовую позицию для реформы. Открытость университета не только даст возможность его развитию, но и поддерживает изменения в нем, чтобы создать гибкое образовательное и исследовательское пространство.

Например, либерализация образовательной политики усиливает конкуренцию между университетами и заставляет заинтересованные группы лоббировать реформы государственного бюрократического аппарата. Также, повышение конкурентоспособности, обусловленное глобальной интеграцией, также повышает заинтересованность университетов к дальнейшей поддержке реформ, ориентированных на развитие.

В то же время следует подчеркнуть, что в целом менее популярные высшие учебные заведения обычно характеризуются отсутствием открытости, тенденцией к сохранению барьеров для расширения контактов, снижением интенсивности внедрения инноваций, наличием различных бюрократических барьеров и т. д. Еще на начальном этапе преодоления вышеуказанных факторов, с 2011 года, интерес к ГУАЦ повышается.

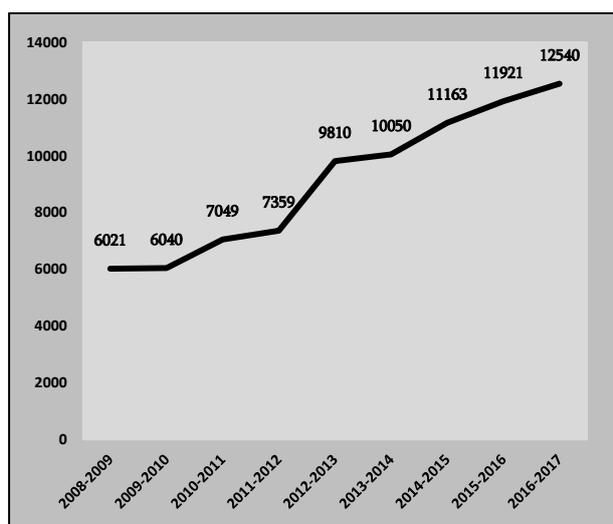


Рис. 2. Количество студентов в ГУАЦ, чел.

Из диаграммы видно, что темпы роста количества студентов в университете, достаточно высок. Если в 2010-2011 учебном году насчитывалось около 6500 студентов, к началу 2017-2018 учебного года их численность возросла до 12500, приблизительно.

3. Поддержка реформ новыми информациями и исследованиями. Генерирование новых конкретных данных в связи с существующими проблемами в учебном заведении может стать катализатором для тех реформ, которые вызывают споры и касаются различных групп интересов. Например, распространение информации о коррупции, порождающая расходы и потери, позволяет разработать комплекс мер по снижению негативного воздействия тех заинтересованных

групп, которые выступают против различных методов оценки и внедрения новых методов обучения, а также планирования нового формата экзаменационного процесса (общим централизованным способом, с помощью использования компьютеров и т.д.). В этом случае, резистентность со стороны коллектива становится меньше.

4. Определение количественных ориентиров и их ранжирование является очень мощным стимулом для развития и реформирования университетов. Информации, представленные в различных классификаторах (в мировом или региональном разрезе) в соответствии с отдельными университетами, стимулируют проведение реформ во многих учебных заведениях (среди них и в ГУАЦ). Более того, в крупных университетах, которые объединяют несколько факультетов или институтов и разрабатывают десятки образовательных программ, из-за растущей конкуренции между основными образовательными подразделениями, ускорение реформ значительно облегчает сравнительный анализ развития отдельных факультетов. В то же время, следует отметить, что отдельные провалы или кризисные явления в процессе развитии факультетов создают благоприятную почву для подготовки и осуществления реформ.

5. Осуществление так называемых пилотных проектов и различных практических мероприятий, которые играют важную роль в освещении текущих процессов и содействуют процессу проведения реформ, и могут оказать существенное воздействие на развитие. Изменения часто становятся объектом внедрения в стратегии обучения и развития. В частности, пилотирование отдельных проектов обеспечивает необходимый импульс и экспериментальную основу для дальнейших более глубоких изменений, несмотря на сомнения и серьезные возражения. Пилотирование позволяет оценить трудности, которые могут возникнуть при реализации более масштабных программ, и убедить скептиков в том, что эти программы осуществимы с идейной, административной, ресурсной, стратегической и т. д. точек зрения.

6. Необходимость усиления влияние сторонников реформ, укрепления их прав и власти посредством обучения и диалога. Обучение, информативность, мобилизация и т.д. существующих или потенциальных сторонников, позволяет нам сформировать "коалицию" сторонников реформ для поддержки изменений и минимизации возможностей заинтересованных групп противостоять процессу реформ. Реформы, имеющие далеко идущие цели и соответствующие результаты, часто требуют проведение широкомасштабных обсуждений и дискуссий с различными заинтересованными группами, включая студентов, которые в случае Государственного

Университета Акакия Церетели, были самыми активными сторонниками, и в отдельных случаях, инициаторами реформ.

Такая возможность им представляется в рамках проекта, осуществляемого в нашем университете уже пять лет – "Я – Университет", идея которого заключается в том, что дать студентам шанс выявить те вопросы, которые особо проблематичны, по их мнению, предложить способы их решения и конкретные шаги, которые они сами готовы сделать для улучшения ситуации. Всё это, они должны предложить в форме проекта. Основываясь на таких инициативах, в Университете уже реализованы несколько проектов, в результате которых повысился уровень и интенсивность участия студентов в исследовательских процессах, улучшилась инфраструктура, стала более разнообразной студенческая жизнь, расширились возможности участия студентов в управлении учебным заведением (в рамках здравого смысла) и т.д.

7. Осуществление мониторинга - как неотъемлемой части процесса реформ. Мониторинг подразумевает как подотчетность отдельных должностных лиц университета перед советами и представительными органами учебного заведения, так и расширение участия общественности, и систематический обзор текущих изменений в университете с различными заинтересованными группами, прежде всего со студентами. Выше мы отметили, что не менее важным является исследование и анализ тех результатов проведенных реформ, которые можно использовать при планировании будущих изменений и распространение информации о результатах этих анализов.

В конце, мы можем сказать, что результаты реформ, осуществленных в области образования в масштабах всего мира, являются доказательством того, что создание условий для каждого члена общества полностью использовать свой интеллектуальный потенциал является предпосылкой успеха как отдельных лиц, так и для страны в целом.

Следовательно, любая реформа, которая осуществляется в высшем учебном заведении, носит не только внутри институциональный или локальный (или же региональный), но и государственный, общенациональный характер и ее результаты влияют как на текущие процессы, так и на будущие перспективы в долгосрочной перспективе, потребителями которых будут наши последующие поколения.

Это придает больше значимости подготовке и осуществлению и мониторинга последствий реформ, с одной стороны, активным участием лидеров администрации, имеющих соответствующие компетенции, академического и технического персонала или даже студентов, а с другой стороны, путем обеспечения стимулов и потенциала для практического осуществления реформ, основанных на общепринятых и испытанных методах "управления изменениями".

Литература

1. Gavgade G., Gegtchkori D., The Role of Universities in the regional development, The first international conference: high education – new technologies and innovation, 01-02.05.2015, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia, P. 61-63, available at : <http://doc.atsu.edu.ge/geo/xarisxi/Henti/indexEng.html>.
2. Гавтадзе Г., Ипширадзе А. Принципы управления современным университетом: вызовы и инновации : Материалы VI Международной конференции "Актуальные проблемы обучения и воспитания" — Кутаиси : Государственный Университет Акакия Церетели, 6-7.06.2015. — С. 525-531.
3. Gavgade G., Interrelation between education and economy and their impact on regional development, 8-th International scientific conference "Social science for regional development 2013", Daugavpils University, Faculty of social science, Daugavpils, Latvia, October 10-12, 2013, Conference theses, Available at: http://du.lv/files/000/010/577/jauniegvumi_2014_sept_okt.pdf?1414584898.
4. Гавтадзе Г., Теоретические основы проведения реформ в системе высшего образования: Материалы Международной конференции, Государственный Университет Акакия Церетели, Кутаиси, 01-02.06.2013, — С. 418-424.
5. Meyer A.G. The impact of education on political ideology: Evidence from European compulsory education reforms // Andrew G. Meyer. — Economics of Education Review. — 2017. — Vol. 56: February. — P. 9-23. — Available at : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775716301704>.
6. Стратегия образования и науки: Министерство образования, науки, культуры и спорта Грузии. — Тбилиси, 2016. — Режим доступа: <http://www.mes.gov.ge/uploads/pdf>.
7. The role of regional universities in regional development (RURD), Erasmus+ Structural Project, KA2. — Cooperation for innovation and the exchange of good practice — Capacity Building in the field of Higher Education, Call EAC/A03/2018, Project Reference Number: 609741-EPP-1-2019-1-GE-EPPKA2-CBHE-S, 2019, P 4-5.