

Университетский менеджмент за рубежом

П.Еккель, Б.Хилл, М.Грин

Американский Совет по образованию

НА ПУТИ К ТРАНСФОРМАЦИИ

В настоящее время для большинства американских колледжей и университетов стало характерным изменение позиций от пика роста, процветания, общественного признания до ситуации, при которой новые времена с их иными, более жесткими и неумолимыми реалиями требуют от таких учреждений гибкости и необходимости адаптироваться.

Высшее образование на многих направлениях сталкивается лицом к лицу со сложными проблемами различного рода, которые очевидны руководителям и преподавателям любых высших учебных заведений:

- Необходимость сдерживать цены и поддерживать принцип общедоступности получения высшего образования.
- Требования общественности к педагогической и финансовой ответственности.
- Возросшие требования к качеству образования и качеству преподавания с сопутствующим им установкам и нормам по продвижению и формированию постоянного преподавательского состава, педагогическим нагрузкам, эффективности работы факультетов и отделений и учебному плану.
- Рост альтернативных моделей передачи высшего образования, включая дистанционное обучение, корпоративные (акционерные) университеты и межгосударственные проекты.
- Быстрый рост образованности как внутри академического сообщества, так и вне его.
- Необходимость служить обществу, которое становится все более и более разнообразным.
- Всестороннее влияние технологии на все сферы высшего образования.

Проблемы, связанные с изменениями в образовательной сфере в новой окружающей обстановке, устрашающи. Для того, чтобы высшие учебные заведения были преуспевающими, изменения в их сфере должны быть и преднамеренными и

постоянными. Колледжи и университеты испытывают изменения все время. Меняющиеся требования студентов, дефицит бюджета и законодательные акты могут повлечь за собой любое их количество. Но планируемые изменения требуют разработки стратегии и тактики поведения в значительной степени отличающей их от незапланированных перемен.

Вторая проблема — непрерывность изменения. При сегодняшнем положении недостаточно просто провести одно или несколько важных изменений и остановиться на этом. Вопрос в том, что обязательное условие преобразований — их неоднократность, повторяемость, а также — необходимость становиться все более гибкими к нуждам и требованиям контактных структур высшего образования и к их внутренней среде. Другими словами, колледжам и университетам нужно уметь оценить окружающую обстановку; решить: какие действия предпринимать, когда и как это делать, и уже в соответствии с принятыми решениями меняться. Преуспевающие учебные заведения будут и далее опираться на собственные модели проверки и свой опыт, анализируя положение дел, и меняться вновь (и вновь), если это необходимо.

Цель данного доклада — исследовать явление трансформации в сфере американского высшего образования. Мы начинаем с анализа полемики, разгоревшейся вокруг определения типа необходимых изменений. Затем мы предлагаем определение трансформации как особого типа изменения, дифференцируя его по отношению к другим типам преобразований.

И заканчиваем мы анализом опыта работы с 26 колледжами и университетами, принимающими участие в проекте Американского совета по образованию «Управление и трансформация учреждений», размышляя о том, какие изменения

© American Council on Education

вероятно произойдут, а также выносим на обсуждение несколько вопросов.

В насколько больших изменениях мы нуждаемся?

Колледжи и университеты постоянно испытывают изменения разного типа. Каждый академический год приносит новое расписание того или иного курса, по-новому разработанные курсы требуют работы с новыми книгами (учебниками), в учебный план вводятся принципиально новые курсы и обновленные версии программного обеспечения, обновляется профессорско-преподавательский состав, осуществляются кадровые перестановки и замены. На данный момент нет согласия по степени значимости или важности таких изменений.

Чаще всего критиков высшего образования от его сторонников отделяют разные подходы к терминологической сущности изменений. Некоторые заявляют, что изменения в учебном плане, штатном расписании или в процессах администрирования поверхностны и такого рода установки никогда не меняются на самом деле. Критики говорят, что структуры высшего образования — реликты прошлого: они основаны на устаревших положениях и допущениях, используют устаревшие методы работы и управляются нерационально и практически неэффективно.

Сторонники радикальных изменений говорят о том, что высшее образование не может больше оставаться таким, каким мы его знаем, если оно хочет выжить, ему придется полностью измениться. Руководители университетов должны изменить основные положения своих учреждений и в корне менять подходы к своей работе, а не просто корректировать существующие, отработанные модели. Сторонники высшего образования настаивают на том, что до тех пор, пока традиционное высшее образование не будет в корне обновлено, поставщики более дешевого и более удобного способа получить образование в конце концов станут доминантами на этом рынке. Другие предполагают, что в отсутствие глобальных реформ, высшее образование может постигнуть та же участь, что постигла систему здравоохранения в США, которая превратилась в управляемую структуру. Критики утверждают, что учреждения, которые пытаются идти в направлении преобразований хоженными тропками, смогут добиться только временного облегчения. Такие знакомые, привычные схемы на пути серьезных долгосрочных преобразований могут оказаться неэффективными или,

даже, потенциально разрушительными. Чтобы преуспеть в будущем (утверждают критики) большинство университетов и колледжей не могут полагаться на те типы изменений, которые были эффективны в прошлом. Они нуждаются в радикальных переменах.

Другие, однако, тревожатся по поводу радикального характера изменений в высшем образовании. Сторонники более умеренных преобразований настаивают на том, что такие формы деятельности, как преподавание, учеба, научно-исследовательские изыскания и ассистирование нужно (и это происходит) совершенствовать постоянно, но без разрушения всей организации на части и последующей ее реконструкции. Даже значительные изменения (возражают они), такие как полное обновление учебного плана, могут быть осуществлены в пределах существующей структуры учреждения с использованием привычных, хорошо отработанных процессов.

Наш опыт в работе с вышеупомянутым проектом Американского совета по образованию подсказывает нам, что большинство колледжей и университетов едва ли пересматривают радикально все и вся; они — творения своей истории и основываются на постулатах академической среды. Они все также будут учить, принимать студентов и нанимать преподавателей, проводить научно-исследовательскую работу, передавать знания и формулировать основные задачи высшего образования. Однако положения, регламентирующие основные представления о том, как должны учиться студенты, что делать преподавателям, как следует ставить научные проблемы, как применять научные открытия и как распределять ресурсы, вероятно, должны быть пересмотрены.

Третий вид изменения — который мы называем «трансформацией» — предполагает, что администрация и профессорско-преподавательский состав будут пересматривать основные функции преподавания, исследовательской деятельности и предоставления услуг, но будут это делать только таким путем, который не позволит отклониться от курса следования провозглашаемым ценностям и историческим целям академического сообщества. Одним словом, пути преобразований должны совпадать с миссией учреждения и его основными интеллектуальными устремлениями. Хотя, усилия по описываемым преобразованиям повлекут за собой видимые результаты — такие как, перемещение приоритетов учреждения, изменение структуры затрат, различные педагогические подходы к преподаванию, альтернативные административные

структуры и структуры отделений, новые формы взаимоотношений «студент-профессор» и «профессор-профессор» — такие «трансформировавшиеся» учреждения будут рассматриваться как следующие основной своей миссии.

Преднамеренное изменение в деятельности того или иного учреждения — нелегкая задача. В то время, как некоторые перемены происходят непредумышленно и длятся только какой-то период времени, как, например, огромный рост частично занятых сотрудников в числе профессорско-преподавательского состава или введение особых курсов, ориентированных на подготовку узких специалистов, все же незапланированные преобразования рискованны. Нынешняя проблема высшего образования — спланировать совпадение желаемых будущих событий с его ценностями и устремлениями.

Что такое трансформационное изменение?

Поскольку трансформационным изменением могут называться самые различные вещи, мы начнем с рабочего определения:

Трансформация (1) развивает культуру учреждения путем изменения избранных основных положений, некоторых поведенческих моделей, процессов и продуктов; (2) глубокий и всеобъемлющий процесс, оказывающий влияние на учреждение в целом; (3) есть предумышленный акт; и (4) происходит в течение определенного периода времени.

Трансформация меняет культуру учреждения.

Трансформация требует значительных сдвигов в формировании культуры учреждения — общего набора ценностей, которые создают разделяемое всеми толкование и понимание происходящих событий и действий. Манера постижения, образ мышления и сознания; разделяемые всеми суждения, коллективные предположения являются основными составляющими этого «невидимого клея», который называется культурой учреждения. Организационная культура — не монолит. В таких комплексных организациях, как колледжи и университеты, она часто представляет собой сплав различных субкультур, нежели одну единственную культуру.

Понимание сущности культуры учреждения аналогично процессу чистки лука, с его многочисленными слоями. Верхняя кожура луковицы — предметы материальной культуры (артефакты), средние слои — поддерживаемые ценности, и сердцевина — основные положения.

Артефакты — это то, что мы можем наблюдать — продукты, действия и процессы, которые

формируют ландшафт культуры учреждения. Примерами артефактов могут быть: особый профессиональный язык и терминология, мифы и истории, опубликованные положения официальной миссии, соблюдаемые ритуалы и церемонии, структуры вознаграждений и каналы коммуникаций. Это — конкретные явления культуры.

Поддерживаемые ценности — это то, что мы говорим — сформулированные и произнесенные убеждения о том, что «хорошо», что «работает», и что «правильно». Примерами могут быть: «Мы ценим полезность продвижения непрерывного обучения»; «взаимодействие преподавателя и студента вне аудитории очень важно»; «активные формы обучения по значимости превосходят формальную деятельность в пределах аудитории». Поддерживаемые ценности — это то, что мы провозглашаем и продвигаем, но не всегда то, что делаем.

Лежащая глубоко сердцевина культуры — это то, во что мы верим — наши основополагающие принципы, прочно укоренившиеся убеждения, которые редко подвергаются сомнению и, как правило, не требуют доказательств.

Основополагающие принципы трудно идентифицировать, поскольку только внимательные наблюдатели или сами носители этой культуры могут понимать их правильно. Возможные примеры: «Продукцией высшего образования является то, что можно учесть (посчитать)», «благополучие общества важнее, чем индивидуальное благополучие»; или «продолжительность, непрерывность передачи знаний важнее, чем знания и опыт».

Большинство инициатив, предпринимаемых учреждениями не оспаривают поддерживаемые ценности и основополагающие принципы общей культуры. Некоторые изменения могут быть довольно обширными, влияющими на большое число людей и на многие процессы; они корректируют направления, не изменяя сущности ценностей и положений. Те изменения, которые оспаривают сущностные ценности, часто ограничены какой-то частью учреждения — определенной школой или отделением, — и поэтому изолированы и «заключены в капсулу».

Трансформационное изменение предполагает пересмотр основных положений так, чтобы они соответствовали желаемым переменам. Например, большинство учреждений оперируют таким основным положением: преподаватель — главное действующее лицо процесса образования. Чтобы изменить ситуацию таким образом,

чтобы в центре данного процесса оказался студент, нужно изменить данное основное положение. Следующая затем трансформация повлечет за собой некоторое изменение провозглашаемых и поддерживаемых ценностей (в том случае, если такие ценности уже приняты учреждением, т.е. оно уже сосредоточено на первостепенности процесса изучения) и артефактов (например, изменения практики найма, критериев продвижения, инструментов оценки студенческой деятельности, взаимоотношений преподавателя и студента и типичного опыта аудиторной и классной работы).

Трансформация — глубокое и всеобъемлющее изменение, воздействующее на учреждение в целом.

Трансформация не влечет за собой смешивания отдельно стоящих проблем, или корректировки и рафинирования того, что уже делается. Трансформация подразумевает глубину, затрагивает ядро учреждения. Данный тип изменения также характеризуется как всеобъемлющий процесс. Это коллективное движение всего учреждения, даже, если оно происходит только в пределах одной структуры (или с одним человеком). Когда довольно большое число людей начинает думать или действовать по-новому, эта новизна становится нормой.

Позвольте остановиться подробнее на исследовании этих двух концепций — глубины и всесторонности — и их значения для понимания сути изменений.

Глубинность фокусируется на степени основательности изменений в отношении воздействия на поведенческие и структурные преобразования. Чем глубже изменение, тем более оно вливается в повседневную жизнь участвующих в этом процессе. Например, академическая структура решает, что обслуживание является самым важным процессом. В этой сфере деятельности принятие решений прочно основано на отчетной документации профессорско-преподавательского состава; студенты заняты в ассистировании, как одной из основных частей процесса изучения того или иного курса; профессорско-преподавательский состав ежегодно выражает свою признательность внешним вклад в данную сферу деятельности извне. Другой пример — по-новому разработанный курс корпоративной технологии. Результатом такого нововведения может быть приобретение студентами совершенно иного опыта работы, при котором

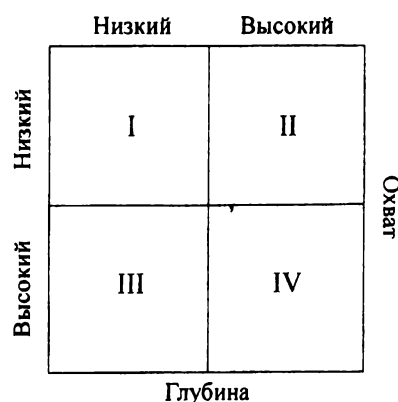
и обучающийся и преподаватель действуют и думают по-новому.

Глубокое изменение подразумевает перемещение ценностей и основополагающих принципов обычного способа ведения дел. В первом примере центральное положение взаимодействия с сообществом обеспечивает значимость структуры, которая ведет к изменениям в учебном плане, в системе поощрений и ролевом участии профессорско-преподавательского состава. Глубокие преобразования требуют нового мышления и нового образа действий.

Глубокое изменение не обязательно должно происходить в широком масштабе. Обусловленное децентрализованной природой академического учреждения и свободно ассоциируемой природой его компонентов, оно может происходить в пределах какой-либо одной специфической структуры или академического подразделения, не распространяясь по всему учреждению.

Всесторонность означает степень, в которой изменение распространяется в пределах учреждения. Чем большую часть заведения оно охватывает, тем больше оно пересекает границы структур и подразделений. Использование компьютеров — наглядный пример всеобъемлющих преобразований. На рабочем столе каждого преподавателя — компьютер, студенты имеют доступ в компьютерные классы, многие имеют собственные компьютеры, и используется эта техника для решения самых разных задач — от отслеживания студенческих счетов и ведения инвентарной книги книгохранилища до анализа данных научно-исследовательских работ.

Эти два базовых элемента изменения — глубина и всесторонность — могут комбинироваться различными путями для того, чтобы составить черновые наброски категорий изменений. Диаграмма ниже обрисовывает четыре типа учрежденческих преобразований — корректирование, изолированное изменение, изменение широкой степени протяженности и трансформационное изменение.



Первая четверть круга — корректирование — изменение или серия изменений, которые видоизменяют, модифицируют какую-либо сферу деятельности. Можно назвать это «починкой на скорую руку». Изменение такого рода — это исправление и обновление. Они происходят, когда применяемые разработки и процедуры расширяются или совершенствуются. Корректирование может улучшить качество обслуживания или внести что-то новое; однако оно не вносит кардинальных изменений. Ему не свойственны глубина или протяженность.

Вторая четверть круга, изолированное изменение, — глубинно, но ограничено воздействием на одну структуру или одну сферу деятельности; оно не может быть всеобъемлющим.

Третья четверть круга — изменение широкой степени протяженности; оно всеобъемлюще, но не воздействует на организацию достаточно глубоко.

И четвертая часть — трансформационное изменение. Трансформация происходит тогда, когда изменения характеризуются как глубиной, так и широкой степенью охвата.

Хотя данная диаграмма представляет четыре типа изменений, как отдельные, со своими отличительными признаками, большинство университетов испытывают изменения, представляющие собой композицию этих типов. Размеры и величины изменений могут рассматриваться с расчетом на их дублирование (параллелизм), нежели, как изолированные в пределах одной четверти круга. К тому же, каждая из этих четырех сфер имеет свою степень вариативности, о них можно говорить, как о континуумах (непрерывных спектрах), по которым направляются векторы изменений. Изменения могут быть более или менее обширными или более или менее глубокими.

Трансформация — преднамеренное действие.

Трансформация предполагает наличие такого компонента, как преднамеренность, которая призвана вести к желаемым результатам и выгодам. Она не происходит «просто так, из ничего». Преднамеренность в свою очередь имеет два компонента: во-первых, сознательное решение действовать, и, во-вторых, принципиальный выбор направления и образа этих действий. Трансформация происходит тогда, когда учреждения определи содержание необходимых изменений и двигаются в выбранном направлении. Можно поспорить о том, что преднамеренность редко бывает

ясной и очевидной; намеченный, спланированный курс — часто реакция на изменения в окружающей обстановке. Для некоторых учреждений выбор повестки намечаемых преобразований начинается с трансформации в сознании. Другие не могут определиться с целью трансформационных преобразований. Скорее их понимание степени важности изменений со временем будет экспоненциально увеличиваться, таким образом, что последовательность влияний изменений сделает ее глубже и шире, сказываясь на культуре учреждения. Однако, каким бы образом не двигались учреждения в направлении трансформации, это всегда путь к определенной цели.

Трансформация происходит в какой-то период времени.

Самые суровые критики высшего образования утверждают, что оно просто неспособно к трансформациям, поскольку вузы застыли во многих сферах и сверхизолируют традициями. Поскольку критики видят, что изменения происходят очень медленно, мелкими шажками или не происходят вообще, они уравнивают понятия скорости и широты. Однако скорость изменений — это только один вектор изменений и он не столь важен для совершения трансформации. С одной стороны континуума скорости — революционное преобразование, которое обычно относится к внезапности изменений. С другой стороны этого континуума — эволюционное или нарастающее изменение, которое представляет собой медленный, методичный процесс. И революционные и эволюционные изменения могут привести к трансформации, поскольку для нее большее значение имеют другие измерения объема (не скорость) а именно: глубина, широта, и влияние на культуру.

Может ли совокупное воздействие эволюционных изменений быть трансформационным? Думаем, да. Разного рода перемещения, преобразования не случаются «вдруг», достаточно глубокие и широкие изменения могут квалифицироваться как трансформационные, требующие определенных преобразований процессов, структур, системы вознаграждений, пересмотра ценностных ориентаций, осуществление которых требует времени, и строятся они одно за другим. Поскольку трансформационный процесс труден и неясен, и поскольку учреждения представляют собой комплексные образования, вряд ли результаты этих процессов кажутся такими уж заметными и проходят с большим успехом. Но со временем учреж-

дения высшего образования могут трансформироваться.

Действительно ли колледжи и университеты трансформируются?

Обзор общей картины системы высшего образования США убедили нас, что многие колледжи и университеты серьезно озабочены самоанализом и связанными с ним изменениями, но только несколько смогут «трансформироваться» в ближайшем будущем. Американский совет по образованию в 1995 году начал проект, субсидируемый W. K. Kellogg Фондом, по поддержке 26 колледжей и университетов в их трансформационных преобразованиях. Мы скоро поняли, что употребление термина «трансформация» разделяют немногие, и далеко не все стремятся к трансформации, как таковой. Учреждения-участники осознают необходимость изменений, но расходятся в представлениях о том, насколько значительными они должны быть.

Только некоторые из 26 учреждений составили планы, приняли повестки предполагаемых изменений (их примеры даны выше, в нашем определении трансформации). В этих «трансформирующихся» учреждениях руководители и сильная когорта профессорско-преподавательского состава работают вместе по переосмыслению целей и основополагающих принципов. Они разработали планы по изменению культурных ценностей, определились в выборе изменений, которые были достаточно глубокими и широкими, они готовы к процессу преобразований и четко представляют к чему стремятся. Профессорско-преподавательский состав и руководители не совсем уютно себя чувствуют с таким явлением, как трансформация, и ищут другие типы изменения или другую терминологию для определения их сути. Некоторые из них полагают, что трансформация может свести на нет те составляющие, что делают их учреждения особенными. Они не стремятся пересматривать пути ведения своего дела, основополагающие принципы или практику работы в целом, а скорее хотят поэкспериментировать с новыми видами деятельности или модифицировать уже существующие. Это, конечно, обоснованные стремления, но не трансформационные изменения. Они не уверены, что трансформация необходима и не хотят рисковать.

Другие думают, что язык трансформации слишком прямолинейный. Носители преобразований — как руководители, так и преподаватели —

говорят, что не испытывают желания «размахивать флагом перемен» в своем университете, не говоря уже о знамени трансформации, чтобы не внести беспокойство и не отпугнуть этим членов своих коллективов. Они предпочитают совершать необходимые изменения спокойно, без фанфар. При этом они могут соглашаться с концепцией трансформации в целом, но не видят причин и выгод провозглашать публично свои намерения.

В каких сферах высшего образования могут произойти трансформации?

Наш опыт работы с трансформированием высшего образования подсказывает, что большинство университетов не видят необходимости в глубоких и всесторонних преобразованиях. Учреждения высшего образования прочно укоренились в своих традициях и обычаях и часто допускают возможность проведения только небольших изменений. Трансформация, однако, для большого числа учреждений может стать частью их будущего развития. Учреждения, принимающие участие в проекте Американского совета по образованию — отражение системы высшего образования в целом, и не только в США, и основные направления деятельности структур высшего образования, в которых, на наш взгляд, актуальна трансформация, следующие:

Выдвижение на первый план процесса изучения

Высшее образование сложилось исторически так, что на первый план выносятся процесс преподавания — передачи знаний, — а не процесс постижения. Чтение лекций пассивной студенческой аудитории — традиционная модель. Активные формы обучения, обучение в процессе совместной работы и обучение в процессе ассистирования преподавателям — свежие идеи, но такая практика все еще остается на периферии учебного процесса. Нынешние методики призваны совершенствовать процедуры распространения знаний, а не процесса изучения. Выдвижение на первый план процесса изучения может повлечь за собой изменения различной степени и разных типов. Это могут быть и простые видоизменения существующих форм лекций/ дискуссий, и перемены в осознании педагогики, как науки. Поэтому, выдвижение на первый план процесса изучения может повлечь за собой такого рода корректировки, что описаны выше, в диаграмме изменений. Однако, если такое выдвижение преследует цели более глубоких и широких воздействий, они могут стать трансформационными, вызывая развития новых

методов педагогики, применения новых технологий и переосмысление путей постижения студентами содержания и материалов учебных курсов. Рассматриваемое выдвижение может также привести к иному размещению и распределению бюджетных средств, вложению денежных средств, реконцептуализации учебного плана, изменения системы поощрений и вознаграждений в целях переосмысления тактики поведения в новых условиях.

Связь учреждений с их сообществами

Поскольку система высшего образования призвана служить обществу и выполняет общественную функцию, учреждения должны формировать связи со своими сообществами. Деятельность академических учреждений призвана удовлетворять целый ряд потребностей общества, включая потребности студентов, потребности тех, кто платит за обучение, потребности аспирантов, потребности грантополучателей, ученых, ассистентов и сообщества в целом. Сообщества могут быть местными, государственными и межгосударственными и большинство учреждений взаимодействует с многими из них.

Такие взаимодействия могут вызвать необходимость изменений разных типов — простых корректировок (таких, как введение нового курса или программы, как реакция на возникновение новых индустрий; или создание различных совещательных органов). Связи с сообществами оказывают на многие учреждения незначительное влияние и поэтому являются второстепенными по сравнению с преподаванием, изучением и научно-исследовательской работой. Исключениями являются объединенные колледжи. Однако такого рода связи и контакты могут способствовать переоформлению практической деятельности учреждений и переосмыслению целей их развития. Например, это может повлиять на поиск исследователей иных типов грантов, изменить способы применения их открытий и подвинуть их на поиск новых потребителей.

Стремление сделать высшее образование менее затратным и более доступным

Колледжи и университеты в настоящее время испытывают большое давление со стороны общественности в вопросах повышения результативности и эффективности высшего образования. Для многих людей получение высшего образования — удовольствие не по карману. В некоторых штатах финансирование высшего образова-

ния урезается, а повышение платы за обучение в целях возместить дефициты бюджета не приветствуется общественностью, которая призывает сократить расходы во всех организациях. Чтобы поддерживать нынешний уровень качества высшего образования в этих условиях, колледжи и университеты пытаются работать более эффективно и продуктивно. Но продуктивность и эффективность — не равнозначные и не взаимозаменяемые категории. Их различие тесно связано с изменениями, предпринимаемыми учреждениями. Например, чтобы работать с большей эффективностью, учреждения могут повысить коэффициенты соотношений студент-преподаватель, увеличить почасовую нагрузку для преподавателей или как-то перекроить доходные статьи. Такие шаги могут привести к работе с большей эффективностью, но они не гарантируют увеличения результативности. Фактически, такие отработанные меры могут только на время предоставить условия для экономии средств, а в течение долгого использования, могут даже понизить результативность труда. Они, конечно, повышают платежеспособность людей и предотвращают дальнейшее сокращение выделяемых средств, но в итоге могут повлечь за собой снижение качества высшего образования и сокращение рабочих мест в этой сфере.

С другой стороны, мероприятия по повышению продуктивности с большей вероятностью могут быть трансформационными изменениями, поскольку они вынуждают учреждения переосмыслить свои основополагающие принципы. Чтобы реально увеличить продуктивность, учреждения не могут просто продолжать свою деятельность обычным путем, лишь внося какие-то корректировки. Они должны выискивать новые пути удовлетворения этих нужд и выполнять необходимые действия при снижении затрат. Реорганизация учебного плана и процесса преподавания с новым взглядом на использование рабочего времени преподавателя, — это, собственно, и есть примеры переосмысления «теории бизнеса». Учреждения также могут провести переоценку традиционных взглядов на продолжительность аудиторного времени, фокусируясь на совершенстве овладения содержанием курса и самостоятельного изучения курса, с тем, чтобы позволить студентам по своему усмотрению выбирать продолжительность овладения курсом. Учреждения также должны быть более свободными в праве не предлагать определенных программ получения академических степеней или заключать соглашения о сотрудничестве с другими организациями

(как в пределах традиционной структуры высшего образования, так и вне ее) для того, чтобы предложить совместные программы.

Изменения, которые увеличивают результативность есть трансформационные изменения, поскольку они оказывают влияние на все сферы, на различные педагогические методики, на определения деятельности преподавателей (эта концепция не равнозначна понятию педагогической нагрузки), разработку учебного плана, пути взаимодействия преподавателя и студента и на распределение бюджетных средств. Многие из таких изменений требуют применения новых подходов, переосмысления и новых основополагающих принципов — элементов трансформационных изменений. Там, где деньги решают многое, необходимо разделение улучшения качества от увеличения затрат.

Наблюдения и вопросы, оставшиеся без ответа

Опыт работы с 26 учреждениями, участвующими в вышеупомянутом проекте позволил проникнуть глубоко в природу трансформаций в высшем образовании. Он обозначил необходимость более тщательной формулировки, провозглашения и исследования концепции трансформации. Каково значение трансформации для одного учреждения? Для системы высшего образования государства в целом? Кроме того, проект усилил убеждение в необходимости дискуссий о трансформации, как специфическом явлении определенного учреждения и его местных особенностей. В-третьих, проект подчеркнул силу особого языка. Поиск общего и принимаемого всеми языка трансформации очень важен, но это очень трудная задача. В-четвертых, опыт работы по проекту показал, что нежелание (а иногда и плохо скрытый отказ) клю-

чевых сотрудников содействовать могут свести на нет процесс изменений. Ключевые сотрудники должны активно включаться в процесс изменений и должны быть уверены, что их вклад будет оценен.

Наш опыт оставил некоторые вопросы без ответов. Во-первых, способны ли учреждения проводить трансформационные преобразования без каких-либо указаний сверху? Некоторые утверждают, что только определенные директивы и законодательные акты или какие-то серьезные рыночные изменения смогут заставить учреждения высшего образования меняться. Мы верим, и опыт работы с проектом подсказывает нам, что учреждения имеют достаточно энергии и движущих сил, чтобы участвовать в подобных преобразованиях. Но адекватно ли это трансформации?

Во-вторых, что делает одни учреждения более преуспевающими по отношению к другим при проведении в жизнь трансформационных преобразований? Какая стратегия дает возможность формулировать цели и достигать их? Что действительно в данных обстоятельствах? Высшее образование, как сложное предприятие, не дает простые ответы или формулы.

В итоге, имеют ли учреждения, предпринимающие преднамеренные изменения способность или какие-то ноу-хау, позволяющие продолжать свою деятельность на поприще изменений и трансформаций. Темпы изменений в окружающей действительности вынуждают систему высшего образования адаптироваться к новым условиям. Предприимчивыми и преуспевающими учреждениями в будущем, на наш взгляд, будут те учреждения, которые способны постоянно и непрерывно меняться в соответствии с новыми требованиями.