

Раздел V
ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ПОЛИТИКА

Part V. PHILOSOPHY OF MANAGEMENT
AND THE EDUCATION POLICY

УДК 378

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ
В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Н. В. Латова (Москва)

В статье анализируется опыт одного из ведущих российских вузов (Государственный университет – Высшая школа экономики) по контролю над организацией учебного процесса при помощи интернет-сервиса «Выразительная кнопка», постоянно поддерживающего обратную связь руководителей подразделений вуза со студентами. Автор делает вывод, что этот метод способствует повышению эффективности организации учебного процесса, но он работает только при условии доминирования в вузе демократической культуры взаимоотношений и при активном внимании руководства к этому методу контроля.

Ключевые слова: менеджмент образования, использование информационных технологий, демократические институты в вузах, социальное неравенство.

AN EXPERIENCE OF THE EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN
HIGHER EDUCATION

N. V. Latova (Moscow)

In the article, the concrete experience of one of the leading Russian higher education institutions (The Higher School of Economics) is analyzed. The author analyses the control of the educational process organization using the help of an Internet-service. This Internet-service “The Button of Expressing” is constantly supporting the feedback between the students and the chiefs of the divisions of this higher education institution. The analysis of this concrete experience shows that this method promotes increasing efficiency of organization of the educational process, but it only works under two conditions: 1. domination of the democratic

© Латова Н. В., 2012

Латова Наталия Валерьевна – научный сотрудник Института социологии, Российская академия наук.

E-mail: latov@mail.ru

culture of mutual relations in the higher education institution, 2. active attention of the management to this method of control.

Key words: *management of education, use of information technologies, democratic institutes in the higher education institutions, social inequality.*

В современном мире все большее значение приобретают знания. Именно они определяют ценность человека на рынке труда. Не зря само понятие «человеческий капитал» (совокупность знаний, умений и навыков) было введено по аналогии с понятиями физического и финансового капитала. Ставя эти понятия в один ряд, экономисты подчеркнули, что знания, которыми человек обладает, являются (наравне с физическими возможностями и денежными накоплениями) главным источником благосостояния как отдельного человека, так и нации в целом.

Основными проблемами в современной сфере образования представляются расширение контингента обучающихся (то есть преодоление неравенства в доступе к образованию по имущественным, гендерным, этническим и прочим причинам) и повышение качества образования на всех уровнях обучения. Что касается преодоления неравенства, то в России эта проблема, в сравнении со многими другими странами догоняющего развития, стоит менее остро благодаря отсутствию многих дискриминационных факторов (в частности, по полу или по этническому происхождению). Вместе с тем качество образования российских вузов постоянно вызывает массу споров – особенно на фоне международных образовательных рейтингов, в которых Россия либо вообще не фигурирует, либо занимает далеко не лидирующие позиции.

Изменение приоритетов в факторах производства, а также смещение акцентов в самой сфере образования актуализирует новые теории и практики менеджмента. Ранее под менеджментом понималось, как правило, управление только производственным процессом. Теперь очень высокое значение приобретает управление образовательным процессом. Однако этот сдвиг пока довольно слабо отражен в литературе по менеджменту.

Рассмотрим один из аспектов менеджмента высшего образования – практическую организацию контроля качества образования при помощи системы обратной связи между студентами и вузовской администрацией, направленной на выявление возникающих проблем.

Концепция контроля качества в образовании путем выявления проблем, возникающих в процессе обучения, уходит своими корнями в теорию контроля качества в промышленном производстве, предложенную еще в 1940–1950-е гг. известным американским специалистом по менеджменту А. Фейгенбаумом [2]. Он полагал, что совершенно недостаточно проверять качество товара только в конце производственного цикла. Основываясь на этом главном постулате, А. Фейгенбаум предложил концепцию «Всеобщего контроля качества» (*Total Quality Control – TQC*). Речь идет о систематическом и целенаправленном контроле продукции на всех этапах производства начиная с самых ранних стадий.

Следующим шагом в развитии предложенного А. Фейгенбаумом постоянного контроля качества стали концепция «Всеобщего менеджмента качества» (*Total Quality Management – TQM*) американского экономиста Э. Деминга, где во главу угла была поставлена ориентация на потребите-

ля («потребитель – самое важное звено производственной линии» [1, с. 164]). Это значит, что представлений о качестве, существующих внутри предприятия, недостаточно: ориентация на потребности клиента начинается с того, что необходимо наладить обратную связь между потребителем и производителем.

Описанные нами концепции контроля качества применяются в первую очередь в производственных организациях. Что же касается предприятий сферы услуг (к которым относятся и образовательные институты), то здесь применение этих концепций несколько затруднено. Университет – не производственное предприятие; то, что является продуктом процесса обучения, – это нематериальная услуга. Для нематериальной услуги характерны следующие характеристики: деятельность услугодателя не воплощается в овеществленном результате; услугодатель не гарантирует достижение предполагаемого положительного результата («если вам дали образование, это еще не значит, что вы его взяли»). Обе эти характеристики затрудняют подбор индикаторов качества образования в процессе обучения.

Модель неодобрения дает возможность использовать некоторые общие концепции менеджмента качества для совершенствования образовательного процесса посредством контроля качества образования «от противного». Эта модель позволяет отследить проблемы, затруднения или просчеты не только преподавательской деятельности, но и в целом университетской жизни в самых разных ее проявлениях. Кроме того, она дает возможность выявить наличие проблем не только на уровне отдельных кафедр и факультетов, но и на уровне общеуниверситетской политики (например, на уровне общеуниверситетских положений и регламентов).

Рассмотрим модель контроля качества образовательного процесса при помощи мониторинга одобрения/неодобрения потребителя на примере проекта, который начал осуществляться в одном из ведущих вузов России, Государственном университете – Высшая школа экономики (ГУ ВШЭ), и получил название «Выразительная кнопка».

Целью создания сервиса «Выразительная кнопка» являлось улучшение качества предоставляемых услуг, под которым подразумевались в первую очередь нематериальные услуги (образование как таковое), а также весь комплекс сопутствующих материальных услуг (общежитие, питание, библиотека и т. д.). Чтобы достичь этой цели, было необходимо:

- наладить систематический сбор данных;
- установить проблемные зоны образовательной системы университета в целом, идентифицировать скрытые конфликтные ситуации;
- устранить (когда это возможно) возникшие проблемы, ошибки, просчеты либо дать объяснение тому, почему образовательная система работает именно так, а не иначе;
- проанализировать собранный материал с целью выявления закономерностей и установления причинно-следственных связей;
- принять превентивные меры, чтобы вскрытые проблемы не возникали в будущем.

Основной потребитель образовательных услуг – студенты, поэтому именно на учет их мнений/пожеланий и ориентирован в первую очередь проект «Выразительная кнопка».

В современном мире большинству людей давно стало удобнее и комфортнее пользоваться для передачи информации не традиционными способами (почта и телефон), а современными коммуникационными системами (чаты, e-mail, сервисы мгновенных сообщений, форумы, интерактивные опросы и т.д.). Именно это стремление сэкономить время, получить наиболее свежую информацию, а также привлечь студентов к активному участию в менеджменте качества послужило отправной точкой для создания коммуникационного канала в сети Интернет между студентами и администрацией университета. В качестве посредников выступили сотрудники вузовского отдела контроля качества образовательного процесса.

«Выразительная кнопка» (сервер для выражения одобрения или неодобрения) была создана в сентябре 2009 г., в самом начале учебного года, по инициативе начальника управления организации учебного процесса ГУ ВШЭ. По сути, это своего рода постоянно действующий интерактивный опрос всех заинтересованных лиц по поводу того, какие события/ситуации/факты, связанные с учебным процессом в университете, вызвали огорчение, возмущение или одобрение со стороны тех, кто воспользовался этим сервисом.

Цикл работы с «Выразительной кнопкой» состоит из четырех этапов. На первом этапе адресант (респондент), воспользовавшись сервисом, оставляет свое заявление, которое попадает к сотрудникам отдела контроля качества учебного процесса (ОККУП). Сотрудники ОККУПа на втором этапе заносят полученный вопрос в общую базу по «Выразительной кнопке», классифицируют проблему и перенаправляют вопрос тем сотрудникам университета (адресатам), в компетенции которых разрешить возникший конфликт либо дать объяснение сложившейся ситуации. На третьем этапе адресат отвечает по существу возникшей проблемы сотрудникам ОККУПа (ответы заносятся в общую базу), после чего на четвертом этапе цикла ответ перенаправляется к адресанту либо самим адресатом, либо (по предварительной договоренности) сотрудниками ОККУПа.

Результаты первого учебного года (2009–2010 гг.) подводились в конце июня. Таким образом, общий срок работы данного сервиса составил 10 месяцев. За этот период было получено около 1400 заявлений (в основном от студентов) – в среднем по 3-4 заявления в день.

Легче всего было работать с заявлениями, которые связаны с организацией учебного процесса. Проблемы этого типа (например, формат проведения экзаменов, работа кураторов или составление расписания и своевременное оповещение об изменениях в них) более или менее легко фиксируются и обладают вполне объективными характеристиками (своевременность, соответствие регламентам и положениям и т. д.).

Гораздо труднее работать с заявлениями, касающимися учебного процесса – содержания учебных курсов, оценки деятельности конкретных преподавателей. Связано это в первую очередь с тем, что многие заявления студентов носили весьма субъективный характер. Одним студентам может показаться, что нетрадиционное изложение материала расширяет их кругозор, в то время как другие оценят тот же самый материал как «наведение тени на плетень».

Какой из этих точек зрения придерживаться и чью сторону занять при разрешении такого рода конфликтов?

В данном вопросе работники ОККУПа следовали двум принципам:

- ориентация на точку зрения экспертов;
- оценка глубины конфликта (частота обращений к «Выразительной кнопке»).

Главным признавался первый критерий, а в качестве эксперта выступали заместители декана того или иного факультета по учебной работе. Именно эти люди обладают той компетенцией и тем уровнем профессионализма в своей области знаний, которые дают им право судить о том, насколько обоснованными выглядят те или иные заявления со стороны студентов. Чтобы не получалось, что «начальник всегда прав», работники ОККУПа следили за частотой появления заявлений на определенную тему: если достаточно многие студенты пишут о некоей проблеме, значит проблема действительно «назрела», даже если «начальство» так не думает.

В любом случае удовлетворительным признавалось такое объяснение вузовской администрации по поводу критических заявлений студентов, которое:

- разъясняло сложившуюся ситуацию (в большинстве таких случаев ответственное лицо сообщало, что данная проблема им поставлена на контроль либо уже разрешена);
- аргументировало причины некорректного (субъективного) отражения конкретной проблемы в глазах студентов;
- демонстрировало противоречие критических замечаний/рекомендаций другим фактам или требованиям законодательства.

Работа с «Выразительной кнопкой» продемонстрировала одну интересную закономерность: основной контингент обратившихся к сервису «Выразительная кнопка» составили студенты I и II курсов бакалавриата. Чем дольше обучаются студенты в университете, тем меньше заявлений они подают. Мы наблюдаем встраивание студентов в университетскую систему, принятие ими определенных «правил игры». Чем дольше обучается студент, тем лучше он понимает, к кому и с каким вопросом подойти, как ускорить решение проблемы. Кроме того, в процессе обучения все больше растет доверие между студентами и сотрудниками учебных частей, так что многие проблемы у студентов старших курсов решаются не при помощи посредников (каковым и является по сути ОККУП), а напрямую. Таким образом, можно сказать, что кроме своей основной цели – улучшение качества предоставляемых услуг – данный сервис стал своего рода службой поддержки для студентов, которые только начали свое обучение в вузе.

Кроме функций менеджмента качества и поддержки, «Выразительная кнопка» дает еще два побочных положительных результата.

Во-первых, этот сервис помогает студентам «выпустить пар». По результатам переписки со студентами было отмечено, что некоторые из них довольно быстро забывали о своих сообщениях, а другие не настаивали на своей правоте. Кроме этого, зачастую студентам требовалось не столько само решение проблемы, сколько внимание со стороны администрации к их мнениям и пожеланиям. Сам факт быстрого реагирования на их заявления создавал обстановку взаимопонимания и дружелюбия – можно вспом-

нить аналогичные эффекты производственного менеджмента, открытые в 1930-е гг. американским социологом Э. Мейо («доктрина человеческих отношений»).

Во-вторых, «Выразительная кнопка» помогает выработать у студентов культуру подачи заявлений. Хотя сервис не предусматривает обязательного наличия обратного контактного адреса, тем не менее только при его наличии студент получит личный ответ, разъясняющий позицию университета по поднятой им проблеме. Кроме того, только наличие в заявлении реальных фактов, а не просто эмоций и переживаний могло стать основанием, чтобы заявление было принято к серьезной работе (особенно это касается тех заявлений, в которых речь шла о конкретных преподавателях и сотрудниках университета).

Отметим, что некоторые принципиальные рекомендации теорий менеджмента пока еще не нашли своего отражения в сервисе «Доверительной кнопки». В частности, необходимо, чтобы выявление каких-то недостатков не рассматривалось как основание для поиска и наказания виноватых (если только речь идет не о каких-то правонарушениях). К сожалению, разбор заявлений студентов по «Доверительной кнопке» пока остается для работников вуза прежде всего поводом для серьезных волнений за свою репутацию. Требуется довольно долгое время, чтобы все участники образовательного процесса осознали, что контроль качества осуществляется не для того, чтобы кого-то наказать. Его цель – выделить проблему, отследить причину неодобрения, но при этом сделать все возможное, чтобы не были нарушены партнерские взаимоотношения между всеми акторами.

Предлагаемый сервис показал высокую эффективность для вузовского менеджмента, поэтому есть смысл задуматься о возможностях его распространения на другие вузы.

Более или менее похожие системы обратной связи имеются в любом современном вузе. В конце концов, любой вуз имеет свой портал в Интернете, где есть электронные адреса руководителей всех подразделений, которым любой желающий может анонимно отправить письмо по Интернету (правда, вероятность ответа на такое письмо более чем сомнительна).

Описанная нами сервисная система «Выразительной кнопки» качественно отличается от традиционных для вузов систем электронной обратной связи следующими чертами:

- сотрудники ОККУПа играют роль промежуточного звена между студентами и вузовской администрацией;
- сочетание анонимности студентов со стремлением обязательно давать ответы на заявления.

Первая характеристика может показаться чисто технической, однако она имеет существенный содержательный смысл. Дело в том, что студенты (тем более первокурсники) часто плохо понимают границы компетентности различных руководителей, поэтому обращение к специалистам-медиаторам помогает быстрее и точнее найти адресат сообщений. Самое главное, российский студент, как правило, смотрит на вузовское руководство «снизу вверх», он «стесняется» напрямую обращаться к «высокому начальству». Посредники из ОККУПа позволяют хотя бы частично пре-

одолеть эту культурно обусловленную «стеснительность». Кроме того, специалисты-медиаторы, которые постоянно работают с потоком сообщений, могут сами отвечать на многие повторяющиеся вопросы студентов (с «Выразительной кнопкой» именно так и было), даже не доводя их до руководителей вуза. Таким образом, в результате специализации функции посредничества удастся серьезно повысить эффективность коммуникаций.

Вторая характеристика особенно важна, поскольку она позволяет хотя бы частично преодолеть свойственный нашему обществу крайний негативизм в отношении анонимных сообщений.

В приписывании аморальности любым анонимным сообщениям смешиваются два стереотипа – демократическое презрение к боязни открыто защищать свои интересы и начальственно-бюрократическое желание уменьшить возможность подавленных «подчиненных» хоть как-то заявить протест. В странах Запада давно выработано в целом положительное отношение к анонимным заявлениям: признается, что несмотря на все меры официальной защиты от преследований за критику, те граждане, которые заявляют о серьезных проблемах, могут столкнуться с серьезными угрозами, поэтому не следует требовать от них мужества «с открытым забралом». Во многих зарубежных странах даже действуют специальные организации (наиболее известная – *Crime Stoppers* в США), принимающие анонимные заявления о преступлениях для передачи в полицию и выдающие заявителям вознаграждение.

В современной России отношение к анонимным «сигналам» остается, по меньшей мере, двойственным. Это относится и к взаимоотношениям студентов с вузовской администрацией. Следует ожидать, что руководители некоторых (или даже многих) подразделений вуза будут публично выражать возмущение по поводу того, что им предлагают отвечать на анонимные замечания студентов, и даже игнорировать присылаемые им замечания. Чтобы эти протесты не стали всеобщими, «Выразительная кнопка» должна создаваться по инициативе и под прямым контролем высшего руководства вуза. Но и в этом случае надо считаться с высокой вероятностью того, что даже в самых «прозападных» российских вузах не удастся в полной мере внедрить принцип реакции вузовской администрации на *все* замечания студентов, адресные или анонимные.

При распространении сервиса «Выразительной кнопки» на другие российские вузы необходимо, таким образом, считаться с двумя ограничениями.

Первое связано с тем, что эффективное функционирование этого сервиса требует хороших профессионалов-методистов, которые будут добросовестно и регулярно заниматься «Выразительной кнопкой». В принципе, после завершения создания этого электронного ресурса для работы с ним достаточно и одного специалиста, причем совмещающего работу над материалами «Выразительной кнопки» с другими видами занятости. Однако этот работник должен работать с «Выразительной кнопкой» буквально каждый день, иначе студенты, не получая никаких сигналов о приеме их замечаний, потеряют доверие к этому сервису.

Второе ограничение более существенно: необходимо, чтобы вуз характеризовался более-менее демократической культурой взаимоотношений студентов и работников вуза. Если студенты будут чувствовать себя «при-

ниженно», у них не возникнет желания делать какие-либо замечания (даже анонимные) в адрес вузовской администрации. Если руководители подразделений вуза не считают необходимым прислушиваться к мнениям студентов, то они не будут реагировать на их замечания. В результате вся система менеджмента качества, основанная на мониторинге одобрения/неодобрения пользователей, может быстро выродиться в чисто формальный институт. Большое значение имеет позиция высшего руководства вуза, без активной заинтересованности которого эта система в принципе не может возникнуть. Но умный руководитель все же не может подменить отсутствие демократических «правил игры».

Таким образом, у описанной нами системы контроля качества работы вуза кроме прямой функции (помогать эффективной организации вузовского процесса) есть еще и побочная функция: она является индикатором (и одновременно катализатором) развития в вузе неформальных демократических культурных ценностей. Эта менеджерская система может работать только в условиях элементарного развития принципов социального равенства между управляющими и управляемыми, а ее развитие способствует укреплению ценностей социального равенства в сознании как работников вуза, так и студентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
2. Feigenbaum A. V. Quality Control: Principles, practice, and administration. – N. Y.: McGraw-Hill, 1951. – 443 с.

Принята редакцией: 10.08.2012

УДК 371

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

С. А. Нелюбов (Новосибирск)

Автор анализирует сущность и особенности профессиональной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения. В статье представлена специфика деятельности руководителя образовательного учреждения, отличающаяся от деятельности руководителя предприятия. Кроме того, актуализируются особенности структуры и характеристики профессиональной управленческой деятельности руководителя, сформулировано его обобщенное определение.

© Нелюбов С. А., 2012

Нелюбов Сергей Александрович – доктор педагогических наук, профессор, председатель региональной организации общероссийского профсоюза образования г. Новосибирска.

E-mail: nsa@nios.ru