

М. Ю. Иванов

КЛАССИФИКАЦИЯ ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ

Актуальность стратегического управления вузом диктует необходимость адекватного особенностям управления образовательной организацией переноса закономерностей, накопленных производственным менеджментом в управление образовательной системой. Для раскрытия роли обратных связей в управлении реализацией стратегии вначале на основе традиционной организационной структуры вуза и современных подходов к управлению как совокупности информационных процессов выделены субъекты и объекты управления, построена трехуровневую модель управления вузом (соответствующая традиционной организационной структуре вуза), проведена классификация обратных связей с выделением интросвязей, показан их управленческий потенциал.

М. Ivanov

CLASSIFICATION OF FEEDBACK IN MANAGEMENT OF A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

The urgency of strategic management of high school dictates the necessity of the transfer of regularities accumulated by industrial management to management of the educational system management, which should be done adequately for the features of administrating an educational organisation. In order to disclose the role of feedback in management of a strategy's realisation the author views the traditional organisational structure of a higher educational institution and the modern approaches to management as an aggregate of information processes, allocates subjects and objects of management, constructs the three-level model of management of a higher educational institution (corresponding to the traditional organisational structure), works out the classification of feedback allocating intralinks and shows their administrative potential.

Проблемы стратегического управления вузом сейчас весьма активно обсуждаются на страницах научных и учебных изданий. Формирование конкурентной среды на рынке услуг высшей школы, демографический кризис, широкая дифференциация требований, которые научились предъявлять конечные потребители образовательной услуги, а также их законные представители – вот далеко не полный перечень факторов, которые лежат в основе современной ситуации, когда руководитель вуза стал понимать, что управление рефлексивно или *laissez faire* – значит привести организацию к неминуемой гибели.

Различные концепции стратегического управления вузом, как, например, описанная А. П. Егоршиным¹, представляют собой результат «механического» переноса закономерностей, накопленных производственным менеджментом в управление образовательной системой. Не ставя под со-

мнение универсальность формулировок принципов, функций, методов управления организацией независимо от технологии производства и характеристик продукции, отметим, что особенности управления образовательной организацией, выделенные, например Л. И. Фишманом², предоставляют возможность адекватного переноса обобщенной концепции стратегического управления в сферу образования.

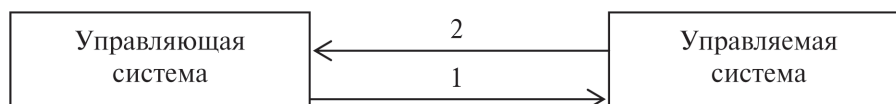
Обратные связи используются в процессе стратегического планирования (при проведении SWOT-анализа, анализе альтернатив и выборе стратегии) и не используется на этапе управления реализацией стратегии³. Недооценка роли обратных связей, как показано далее, существенно снижает эффективность работы руководителя на этапе реализации стратегии.

Для раскрытия роли обратных связей в управлении реализацией стратегии вначале на основе традиционной орга-

низационной структуры вуза и современных подходов к управлению как совокупности информационных процессов выделим субъекты и объекты управления.

Придерживаясь заявленного выше подхода, вуз можно представить как совокупность взаимодействующих управляющей и управляемой подсистем:

Схема 1



Канал 1 – прямая связь, канал 2 – обратная связь – информационный поток от управляемой системы к управляющей. Следует заметить, что на рассматриваемой схеме управляющей подсистемой является ректор вуза, а в состав управляемой системы входят руководители факультетов, кафедр, других структурных подразделений, преподаватели, учебно-вспомогательный персонал, другие представители образовательной организации. Налицо «субъектность» объекта управления⁴, которую, как правило, слабо учитывает управляющая система, воздействуя на управляемую систему лишь по каналу 1. При этом управляемой системе отводится роль механического исполнителя воли управляющей системы, что не вполне оправданно с точки зрения реализации стратегии – стратегических изменений. Ведь последние неизбежно встречают сопротивление (по оценкам специалистов⁵, около 2/3 энергии управляющего воздействия уходит на преодоление сопротивления нововведениям), поэтому воздействия по каналу 1 оказываются не вполне эффективными.

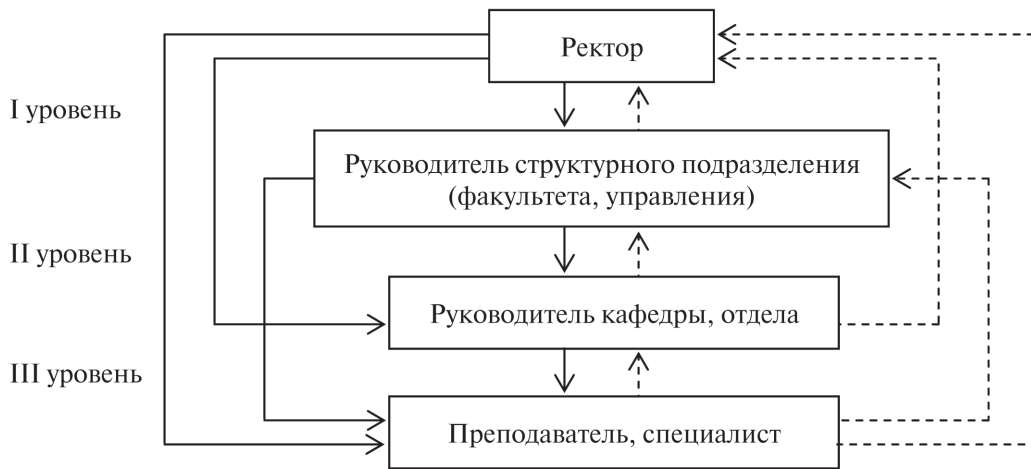
Повысить эффективность может использование канала обратных связей 2 (реализация функции контроля) в качестве дополнительного канала типа 1 (реализация функции регулирования корректирования). Тем самым достигается кумулятивный эффект управляющих воздействий.

Возможность использования канала 2 в качестве дополнительного канала типа 1 предоставляет «субъектность» объекта управления: «обратные связи в управлении образовательной системой не могут рассматриваться лишь как получение ... информации. Активное и произвольное получение и переработка информации ... о характере и результатах собственной и чужой деятельности есть проявление их (объектов управления) субъектности в управлении педагогической системой»⁶. Поэтому результаты управленческих воздействий (изменения в деятельности субъектов управления) зависят не от объема, содержания, актуальности, полноты полученной от управляющей системы информации, но в первую очередь от результатов обработки информации самими субъектами управления, потупившей как по каналу 1, так и по каналу 2. При этом для субъектов управления нет принципиальной разницы в том, по какому из каналов информация получена.

Приступая к классификации обратных связей в управлении вузом, построим трехуровневую модель управления вузом, соответствующую традиционной организационной структуре вуза.

Линиями обозначены информационные потоки: сплошной – прямые связи, пунктиром – обратные. Внутри прямоугольников перечислены субъекты и объекты управления. При этом руководитель вуза (ректор) объединен в единый субъект

Схема 2



управления с проректорами, так как последние, по существу, наделены полномочиями руководителя, а их содержание, их деятельности суть реализация управленческих функций ректора.

Взаимодействие ректора с объектами управления носит многоуровневый и многоканальный характер. Многоуровневость заключается в том, что, находясь на вершине иерархии, руководитель взаимодействует с объектами управления, находящимися абсолютно на всех уровнях управления даже в достаточно крупном вузе. Многоканальность объясняется тем, что с каждым субъектом управления, находящимся на каждом из уровней иерархии, в той или иной степени задействованы оба канала связи – прямой и обратной.

Подобная многоуровневость и многоканальность имеет место и во взаимодействии декана факультета, начальника учебно-методического управления, заведующего кафедрой, начальника отдела (службы), преподавателя, специалиста с выше- и нижестоящими в иерархии объектами управления.

Обозначим субъектов информационного обмена: преподавателя, заведующего кафедрой, декана факультета, ректора цифрами I, II, III, IV соответственно, а цифра-

ми 1, 2, 3, 4 – соответственно информацию об их деятельности, передаваемую по каналам прямой и обратной связи и проклассифицируем информационные взаимодействия с помощью графов вида

СУБЪЕКТ-ИСТОЧНИК – СОДЕРЖАНИЕ ИНФОРМАЦИИ – СУБЪЕКТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ⁷

Например, граф II-1-III обозначает обратную связь, по каналу которой декан факультета получает от заведующего кафедрой информацию о профессиональной деятельности преподавателя. Граф III-2-IV есть обратная связь, позволяющая ректору получать от декана факультета информацию о работе заведующего кафедрой.

Приступая к классификации обратных связей, отметим, что последние могут быть обозначены графами вида X-Y-Z, где X J Z, при этом при X = Y = Z речь идет о внутренней обратной связи (или интросвязи в терминах Л. И. Фишмана⁸).

Рассмотрим обратные связи, пользователем поступающей по которым информации является ректор: очевидно, что при этом необходимо рассматривать графы вида X-Y-IV, где X J IV. Тогда сводная таблица информационного обмена будет выглядеть следующим образом:

X,Y	1	2	3	4
I	I-1-IV	I-2-IV	I-3-IV	I-4-IV
II	II-1-IV	II-2-IV	II-3-IV	II-4-IV
III	III-1-IV	III-2-IV	III-3-IV	III-4-IV
IV	IV-1-IV	IV-2-IV	IV-3-IV	IV-4-IV

Граф **I-1-IV** представляет собой обратную связь, по каналу которой ректор получает информацию от преподавателя о его деятельности. Этот канал является вполне обычным для вуза: зачастую рядовой преподаватель (профессор) или специалист, не занимающие никаких формальных должностей, но обладающие авторитетом, может быть поставщиком информации по рассматриваемому каналу. Граф **IV-1-IV** есть интросвязь – рефлексия ректором деятельности преподавателя, данная обратная связь, как правило, не налажена, так как не может использоваться эффективно в силу большого размера организации. Интросвязи **IV-2-IV**, **IV-3-IV** (рефлексия ректором деятельности заведующего кафедрой и декана), впрочем, как и канал **III-2-IV** (по которому в адрес ректора от декана факультета поступает информация о деятельности заведующего кафедрой), напротив, используются ректором при разработке решений кадровых проблем регулярно.

Аналогично графы **I-2-IV** и **I-3-IV** – обратные связи, по которым от преподавателя, специалиста поступает информация о деятельности вышестоящих руководителей. Использование рассматриваемого канала связи типично для вуза в силу организационной культуры.

По каналам обратной связи **II-1-IV** (**III-1-IV**) ректору доставляется информация от заведующего кафедрой (декана), содержанием которой является его оценка деятельности преподавателя. Обычно необходимость получения подобной информации возникает в ходе формирования резерва руководителей. Однако для организационной культуры вуза такая ситуация вряд ли типична.

Обратные связи, описываемые графом **II-3-IV**, используются ректором аналогично графам **I-2-IV** и **I-3-IV**, **I-4-IV**.

Особое место в информационном обмене занимают графы **I-4-IV**, **II-4-IV**, **III-4-IV**. При этом субъект-источник информации выполняет роль эксперта или советника ректора.

Обратная связь **IV-4-IV** есть интросвязь – рефлексия ректором собственной деятельности. Результаты исследований⁹ показывают различный, чаще всего низкий уровень рефлексивной культуры руководителя, что обуславливает нерегулярность и фрагментарность использования интросвязи как канала получения управленческой информации руководителем.

По каналу **II-2-IV** (**III-3-IV**) руководителю поступает информация от заведующего кафедрой (декана факультета). Часть этой информации, как правило, стандартизирована и имеет форму регулярных отчетов: «О работе кафедры» (представляется по окончании учебного года), «О научной работе» (представляется по окончании календарного года), «Расчет часов по кафедре» (представляется перед началом учебного года) и т. д. Информация может быть нестандартизированной: письменные и устные ответы на запросы, служебные, докладные записки и пр. Очевидно, что по рассматриваемому каналу передается большой объем информации (анализ ее актуальности, достоверности и полноты не входит в задачи данной работы).

Отметим, что существуют и другие обратные связи, не отраженные в таблице. Например, **III'-3-IV** (или **III-3'-IV**) – обратная связь, по каналу которой ректор получает информацию о деятельности декана факультета, источником которой яв-

ляется декан другого факультета, **II'-2-IV** (или **II-2'-IV**) – обратная связь, по каналу которой ректор получает информацию о деятельности заведующего кафедрой факультета, источником которой является заведующий кафедрой другого факультета, и, наконец, граф **III'-2-IV** (или **III-2'-IV**) опи-

сывает обратную связь, которая позволяет ректору получать информацию о деятельности заведующего кафедрой одного факультета от декана другого факультета.

Таким образом, происходит расширение информационных потоков руководителя за счет дополнительных обратных связей:

X,Y	1'	2'	3'
I	I-1'-IV	I-2'-IV	I-3'-IV
II	II-1'-IV	II-2'-IV	II-3'-IV
III	III-1'-IV	III-2'-IV	III-3'-IV

X,Y	1	2	3
I'	I'-1-IV	I'-2-IV	I'-3-IV
II'	II'-1-IV	II'-2-IV	II'-3-IV
III'	III'-1-IV	III'-2-IV	III'-3-IV

Рассмотрим теперь обратные связи, пользователем поступающей по которым информации является руководитель структурного подразделения (декан факультета, началь-

ник управления, службы): очевидно, что при этом необходимо рассматривать графы вида **X-Y-III**, где X J III. Тогда сводная таблица информационного обмена будет выглядеть так:

X,Y	1	2	3	4
I	I-1-III	I-2-III	I-3-III	I-4-III
II	II-1-III	II-2-III	II-3-III	II-4-III
III	III-1-III	III-2-III	III-3-III	III-4-III

Графы **III-1-III**, **III-2-III**, **III-4-III** есть интросвязи декана факультета, а граф **III-3-III** представляет собой рефлексию собственной деятельности.

Обратные связи **I-4-III**, **II-4-III** поставляют декану информацию, источниками которой являются преподаватели и заведующие кафедрами, а содержанием – оценки деятельности ректора. Такие каналы существуют и типичны, однако отметим, что если сбор информации по этим каналам декан производит с любой другой целью, нежели получение экспертных оценок для формирования стратегического плана факультета в русле стратегии вуза, то такой сбор информации может быть не только бесполезным, но и весьма опасным (вспомним, например, обратные связи **I-3-IV**, **II-3-IV**).

Графы **I-3-III**, **II-3-III** описывают обратные связи, позволяющие декану получать экспертные оценки. Как отмечено ранее, частота и плотность использования рассматриваемых каналов зависят от уровня развития рефлексивной культуры пользователя информации.

Рассмотрим обратные связи декана, обозначенные графами **I-1-III**, **I-2-III**. С их помощью происходит сбор информации о собственной оценке деятельности преподавателя, а также об оценке преподавателя деятельности заведующего кафедрой.

Граф **II-2-III** описывает традиционно оформленную обратную связь, по которой передаются стандартизированные и нестандартизированные отчеты. И, наконец, **II-1-III** – обратная связь, позволяющую декану

получать информацию о преподавателе от заведующего кафедрой (такая информация может быть необходима декану для разработки и реализации кадровой стратегии).

Аналогично описанному выше, имеет место расширение информационных потоков декана факультета. Например,

III'-1-III – обратная связь, по каналу которой декану факультета передается информация о деятельности преподавателя, при этом источником выступает декан другого факультета. Расширение информационных потоков декана факультета представлено в следующих таблицах.

X,Y	1	2	3	4
I'	I'-1-III	I'-2-III	I'-3-III	I'-4-III
II'	II'-1-III	II'-2-III	II'-3-III	II'-4-III
III'	III'-1-III	III'-2-III	III'-3-III	III'-4-III

X,Y	1'	2'	3'
I	I-1'-III	I-2'-III	I-3'-III
II	II-1'-III	II-2'-III	II-3'-III
III	III-1'-III	III-2'-III	III-3'-III

Рассмотрим теперь обратные связи, пользователем поступающей по которым информации является заведующий кафедрой, начальник отдела. Очевидно, что при

этом необходимо рассматривать графы вида **X-Y-II**, где X J II. Тогда сводная таблица информационного обмена будет выглядеть так:

X,Y	1	2	3	4
I	I-1-II	I-2-II	I-3-II	I-4-II
II	II-1-II	II-2-II	II-3-II	II-4-II

Канал **I-1-II** традиционно используется для сбора документированной (годовой отчет о работе, индивидуальный план) и недокументированной информации.

Каналы **I-2-II**, **I-3-II**, **I-4-II** используются для получения экспертной информации. Интросвязь **II-2-II** используется для рефлексии собственной деятельности. Рефлексия, проводимая с по-

мощью информации, полученной по каналам **II-1-II**, **II-3-II**, **II-4-II**, позволяет руководителю корректировать стратегические планы кафедры с целью устранения возможных противоречий со стратегией факультета и вуза.

Таблицы расширения информационных потоков заведующего кафедрой приведены ниже.

X,Y	1'	2'	3'
I	I-1'-II	I-2'-II	I-3'-II
II	II-1'-II	II-2'-II	II-3'-II

X,Y	1	2	3	4
I'	I'-1-II	I'-2-II	I'-3-II	I'-4-II
II'	II'-1-II	II'-2-II	II'-3-II	II'-4-II

Назначение и использование советских спецлагерей на территории Германии в послевоенный период

Например, граф **I'-1-II** описывает обратную связь, посредством которой заведующий кафедрой получает сведения о деятельности преподавателя от другого преподавателя.

Перейдем к классификации обратных связей, пользователем поступающей по

которым информации является преподаватель, специалист: очевидно, что при этом необходимо рассматривать графы вида **X-Y-I**, где $X = I$. Тогда сводная таблица информационного обмена будет выглядеть так:

X,Y	1	2	3	4
I	I-1-I	I-2-I	I-3-I	I-4-I

Здесь **I-1-I** – рефлексия, **I-2-I**, **I-3-I**, **I-4-I** – интросвязи.

Завершая классификацию обратных связей отметим, что более детальное структурирование информационных по-

токов позволит выработать контрольные процедуры и номенклатуру собираемой с их помощью информации с целью повышения эффективности управления вузом.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Егоршина. – Н. Новгород, 2001.

² *Фишман Л. И.* Модель образовательного менеджмента в России: ценности и стереотипы: Монография. – Казань; Самара, 1997.

³ Менеджмент, маркетинг и экономика образования.

⁴ *Фишман Л. И.* Указ. соч. – С. 69.

⁵ *Кожин В. А.* Стратегическое управление предприятием: теория и практика: Монография. – Н. Новгород, 2002.

⁶ *Фишман Л. И.* Указ. соч. – С. 78.

⁷ *Фишман Л. И.* Обратные связи в управлении педагогическими системами: опыт классификации и конструирования: Монография. – СПб.; Самара, 1993.

⁸ *Фишман Л. И.* Модель образовательного менеджмента в России: ценности и стереотипы. – С. 69.

⁹ *Рогожкина Н. В.* Самодиагностика как средство развития профессиональной культуры руководителя: Дисс. ... канд. пед наук. – Самара, 2003.