



ОБ УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В АМЕРИКАНСКИХ ВУЗАХ

Беседа доцента ВГУ
В. Н. Гушиной
с профессором Школы
бизнеса Университета
Джорджа Вашингтона
Стюартом Ампли



В последние годы в российской академической среде усилилось внимание к улучшению качества образования. Объясняется это необходимостью вписаться в Болонский процесс, соответствовать международным стандартам, принятым в системе высшего образования Западной Европы, США и других развитых стран. Это порождает естественный интерес представителей российских вузов к европейской, американской и другим моделям образования, к методам улучшения качества и критериями его оценки, принятым в этих странах. Согласно данным многих глобальных рейтингов оценки качества высшего образования в разных странах мира первые места в них занимают вузы США (См. о месте российских вузов в мировых рейтингах ст.: Герасимова Е. Реальная оценка или «антироссийский заговор»? // Независимая газета. 2008. 18 сентября. — http://www.ng.ru/education/2008-09-18/12_top100.html). Поэтому возможность знакомства с системой организации учебного процесса в американском вузе представляется не просто интересной, но и целесообразной.

Моим собеседником будет профессор Стюартом Ампли (Stuart Umpleby), который не только занимается проблемами качества на теоретическом уровне, но и на протяжении многих лет реально участвует в совершенствовании всех сторон жизни кафедры менеджмента, на которой работает. Он сотрудник Школы бизнеса Университета Джорджа Вашингтона (School of Business of the George Washington University), находящегося в столице США. Являясь горячим сторонником и пропагандистом идей и методов улучшения качества, Стюарт Ампли неоднократно читал курсы и выступал с лекциями на данную тему в вузах Западной и Восточной Европы, России и Средней Азии. Мне посчастливилось познакомиться с ним несколько лет назад, когда под его руководством я проходила стажировку в данном университете в рамках программы Junior Faculty Development Program, организуемой Государственным департаментом США.

Гушина В. Н.: В самом начале нашего диалога стоит отметить, что в общенациональном рейтинге американских университетов Университет Джорджа Вашингтона (GWU) находится на 53 месте. Всего в США согласно данным Национального центра по статистике в сфере образования в 2004 г. было 4 236 высших учебных заведений (присуждающих ученые степени). По американским стандартам GWU входит в топ-группу американских вузов. По другим рейтингам, например по научным исследованиям, Университет Джорджа Вашингтона входит в число двадцати пяти лучших частных университетов. Поэтому он может выступать в качестве типичной, достаточно высокого уровня модели американского вуза.

Нужно иметь также в виду, что характерной чертой американского образования в целом и высшего в особенности является его децентрализованный, независимый от государства характер. Комитеты и агентства по образованию на уровне штатов и федерального правительства в США стали возникать только во второй половине прошлого века, а централизованный федеральный Департамент образования (Department of Education) был образован в 1980 г. Однако его возможности строго ограничены, и нельзя сказать, что он в какой-то степени управляет институтами системы образования США. Его функции сводятся к следующему: он разрабаты-

вает политику федеральной финансовой помощи образовательным учреждениям (его годовой бюджет составляет 68,6 млрд долларов), распределяет и отслеживает использование этих фондов; собирает статистические данные по американским учебным заведениям и распространяет результаты научных исследований; фокусирует внимание нации на ключевых вопросах образования; препятствует дискриминации и обеспечивает равный доступ к образованию (см.: <http://www.ed.gov/about/>).

Поэтому, с одной стороны, от изучения опыта отдельного американского вуза нельзя делать выводы обо всей системе высшего образования США, но, с другой — в США существует много механизмов и институтов, таких, напр., как национальная корпорация, разрабатывающая тесты (Educational Testing Service), аккредитационные агентства и др., которые обеспечивают преемственность между разными уровнями образования, а также относительное единообразие учебного процесса, включая его программное обеспечение (См.: Making America. The Society and Culture of the United States. Ed. by L.S. Luedtke. Washington, Forum Series. 1992. P. 282—295). Соответственно, хотя учебный процесс отдельного вуза отличается организационными правилами, изучаемыми учебными дисциплинами и программами и многими другими чертами, любой вуз находится в русле единого процесса развития высшей школы, а его характеристики будут вполне типичны и для других американских вузов.

Переходя непосредственно к интересующей нас теме качества, первый вопрос, который хотелось бы задать, это как давно Вы заинтересовались проблемами качества и как долго Вы ими занимались на кафедре и в Школе?

Ампли С: Лично я заинтересовался менеджментом качества в начале 1990-х гг., благодаря статьям в СМИ, а также тем небольшим курсам по методам улучшения качества, которые были организованы Инженерной школой (School of Engineering) нашего университета. Все это оказало на меня большое впечатление, я начал изучать литературу по этому вопросу и организовал подобные курсы на нашей кафедре и в школе (с помощью администрации). Первыми, с кем я работал, был технический персонал (секретари и лаборанты), и нам удалось достигнуть заметных успехов в улучшении их работы. Потом при поддержке декана в этой работе приняли участие некоторые наши преподаватели. Результаты нашей деятельности я изложил в статье (см.: Umpleby S.A. 2002 «Creating and Sustaining a Quality Improvement Effort in a University,» in Russell J. Meyer and David Keplinger (eds.), *Perspectives in Higher Education Reform*, Volume 11, Alliance of Universities for Democracy, Texas Review Press).

Гушина В. Н.: Когда наши вузы вступили на путь борьбы за качество, то это выразилось в основном в создании отделов (систем, управлений и т.п.) качества, сотрудники которых осуществляют мониторинг качества образования, стратегическое планирование, организационно-методическую деятельность и проводят внутренние аудиты, цель которых, как я полагаю, — привести вуз в соответствии с мировыми стандартами качества в области образования. Однако создается впечатление, что у нас работа по улучшению качества ведется несколько другими способами и с использованием иных критериев, чем в европейских и американских вузах.

В связи с этим хотелось бы узнать, в чем состоит суть методов улучшения качества образования в США? Есть ли какие-то единые критерии, по которым оценивается это качество?

Ампли С: Прежде всего я бы хотел подчеркнуть, что улучшение качества преподавания обязательно требует дополнительного времени от преподавателей. Людям должно быть дано время не только для рабочего процесса, но и для работы над самим процессом улучшения его качества. Когда я возглавлял эту работу на нашей кафедре, то получал определенную прибавку к жалованью от деканата за это. В нашей системе идея улучшения качества состоит в том, чтобы обучать служащих (технический персонал и преподавателей) использовать методы, повышающие качество работы. Для этого может быть временно нанят профессиональный консультант, чтобы положить начало преобразованиям, но затем лидировать в данном процессе должны люди, сами работающие в организации (на факультете). Совершенствование качества по существу представляет собой применение научных методов для улучшения процессов внутри организации.

Люди, работающие в командах, должны сами постоянно экспериментировать с новыми методами, и изобретение, и апробация идей улучшения качества любой деятельности

должны исходить от людей, которые заняты в ней сами, а не от посторонних. Цель улучшения качества состоит в том, чтобы добиться уменьшения времени для выполнения заданий, снижения количества ошибок и улучшения удовлетворения потребителей (студентов, работодателей), но не начальников. Переход на новый качественный уровень работы предполагает культурный сдвиг в самой организации и деятельности ее работников.

У нас все эти проблемы решаются самими сотрудниками, объединенными в различные организационные структуры. Например, одно время в нашей Школе существовало четыре комитета по улучшению качества (учебного процесса, научных исследований, общественной работы и материально-технического состояния), в которые входило по десять человек. Всего в нашей Школе работает 100 человек преподавателей и более 50 человек технического персонала (секретарей и лаборантов). Последние устанавливают и обслуживают аудио-видео-компьютерное оборудование, ведут прием абитуриентов, составляют, редактируют и издают каталоги курсов, создают и поддерживают вебсайты кафедры и Школы в целом, ведут рекламную деятельность, занимаются фанд-райзингом, поддерживают отношения с выпускниками, организуют и проводят вступительную и выпускную церемонии, консультируют студентов по различным вопросам учебы и быта и т. д. и т. п.

Гушина В. Н.: По каким показателям оценивается рейтинг университетов в США?

Ампли С.: В зависимости от целей могут использоваться разные показатели и существуют разные рейтинги, проводимые различными организациями. В основном, рейтинги основываются на средних баллах тестов поступающих в университеты студентов, пропорции принятых студентов из общего числа абитуриентов, величине зарплат выпускников университетов и зарплат преподавателей, уровне финансовых затрат на обучение одного студента, на опросах выпускников, репутации вуза среди других высших учебных заведений и работников образования, публикациях ученых университета в ведущих научных журналах и т. д.

Рейтинг университетов как научно-исследовательских центров основывается на таких показателях, как количество денег, потраченных на исследования из собственных фондов и полученных из федеральных средств; размеры и количество грантов, полученных от спонсоров и своих выпускников; количество работающих в университете академиков, выдающихся ученых и их наград, докторантов, получивших степень и нашедших работу; средние баллы поступающих студентов и др.

Места в национальных рейтингах являются важным показателем деятельности университетов, все они стремятся их улучшить и прилагают много усилий для этого. Каждые пять лет наши вузы проходят очень детализированную процедуру аккредитации учебных программ, которую проводят независимые от государства аккредитационные агентства. Основную работу по аккредитации выполняют деканы других вузов с помощью технического персонала, основываясь на показателях ревизуемого вуза (отчетах, беседах с преподавателями, техническим персоналом, студентами). Сбор данных, требуемых в самообследовании, представляет собой основное условие для проведения аккредитации. Если вуз не прошел эту процедуру, то его могут лишить аккредитации или поставить на probation — реструктурирование и смену руководства. Такой же процедуре могут подвергнуться и средние учебные заведения (где обучаются 15—18-летние студенты), если их ученики не проходят успешно тесты по чтению и математике.

Ключ к качеству в США — конкуренция, а не старание сделать лучше. Конечно, стараться работать хорошо — основа гордости за себя, и все испытывают удовольствие от хорошо сделанной работы. Но главный двигатель борьбы за качество — конкуренция. Бизнесы и университеты должны победить в конкурентной борьбе, в противном случае они будут вынуждены выйти из дела, потеряют высокие места в рейтингах, свое место на рынке образовательных услуг. Важную роль играют также сотрудничество и обмен передовым опытом с другими вузами. Чтобы стимулировать соревновательность и способствовать обмену опытом между лучшими учебными заведениями, у нас учрежден ряд национальных наград за качество менеджмента в бизнесе (промышленности и сельском хозяйстве), государственных учреждениях, здравоохранении и образовании. Одной из

таких популярных национальных наград является премия им. Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige Award), учрежденная в 1987 г. и присуждаемая в шести номинациях, и многие учебные заведения участвуют в конкурсе на ее получение. Список критериев для присуждения этой награды используется аккредитационными агентствами при проведении регулярной аккредитации вузов, и сама премия служит своеобразным руководством для всех учебных заведений в их работе по улучшению управления качеством.

Гушина В. Н.: Как я поняла, большую роль в определении места в рейтинге университетов играет размер получаемых ими частных пожертвований.

Ампли С.: Да, у нас часто вклады (деньги, акции, недвижимость и др.) в вузы делают по завещанию обычные американцы, например люди, у которых нет детей. Они могут конкретно указать назначение своего вклада (установление стипендии своего имени по определенному предмету для способных, но малоимущих учащихся; фонд поддержки исследований какого-либо профессора или назвать своим именем здание университета и т. п.). Подобные вклады делаются и при жизни, при этом суммы, пожертвованные на систему образования, как и другим некоммерческим организациям, в соответствии с законами подлежат льготному налогообложению.

Гушина В. Н.: Благодаря им среди американских вузов растет число миллиардеров. Как сообщают СМИ, за последнее время их количество увеличилось до 56. Самым богатым представителем высших учебных заведений США является Гарвард. Его бюджет пожертвований равен 25,5 млрд долларов. За ним с 15,2 млрд долларов следует Йель. Из зарубежных высших школ лишь канадский университет Торонто смог в прошлом году собрать пожертвований на сумму 1 млрд американских долларов. Даже Оксфорд и Кембридж не могут пока похвастаться такими цифрами (См.: http://www.edit.mu.ru/newspaper/so_2006/03/st7.htm). К сожалению, в нашем обществе традиция пожертвований на учебные заведения со стороны частных лиц до сих пор практически не возродилась.

Ампли С.: Что касается внутренних оценок, то университеты, как и любые другие организации и предприятия, выбирают разные методики оценки качества и методы его повышения: «gap analysis» (анализ расхождений между тем, что есть, и между тем, что должно быть»), Шесть сигма (Six Sigma) (контроль за качеством конечного продукта) и др. (см.: <http://www.quality.nist.gov>). Опросы потребителей и сотрудников очень важны для улучшения качества конечных продуктов и удовлетворения потребителей/клиентов. В университетах широко используются опросы студентов. У нас в Школе бизнеса для опроса преподавателей я использовал «Матрицу приоритетных показателей улучшения качества» (Quality Improvement Priority Matrix).

Гушина В. Н.: Данная «Матрица» состоит из 53 показателей, которые используются для оценки качества работы подразделения. Ее список приоритетов можно подразделить на несколько типов. Основная группа показателей касается материально-технического обеспечения учебного процесса (наличия и качества компьютерного оборудования и программного обеспечения, компьютерных лабораторий для студентов и офисного пространства для преподавателей, ксероксов, факсов, проекторов для преподавателей и сотрудников, конференц-залов, оборудованности и безопасности офисов и аудиторий, состояния территории университета). К этой же группе можно отнести такие показатели, как заработная плата, оплата научных командировок и других счетов преподавателей (связанных с приемом приезжающих ученых). Следующую группу показателей составляют те, которые относятся к организации учебного процесса: расписание занятий, наличие каталогов курсов, помощь со стороны лаборантов и помощников преподавателей, содействие в освоении информационно-компьютерных технологий и программ и др. Качество научной работы оценивается по наличию книг и периодики в библиотеке, а также фондов, поддерживающих научные исследования финансами, по доступности межбиблиотечных займов и возможности публикаций научных трудов и др. критериям.

Очень большое место в управлении качеством отводится показателям, характеризующим качество жизни преподавателей в университете. К ним относятся ежегодный отдых и формы проведения досуга, качество медицинского обслуживания и пенсионного обеспечения, атмос-

фера поддержки на факультете и продвижение преподавателей по карьерной лестнице, качество окружающей среды (зданий, кампуса), наличие парковок для преподавателей и студентов. В «Матрицу» входят и другие показатели, которые касаются, например, взаимоотношений с местным сообществом, общих способностей студентов и др. Все приоритеты улучшения качества охарактеризовать в одном интервью невозможно. Нам хотелось, чтобы Вы более подробно остановились на технологической оснащенности учебного процесса в Вашем вузе.

Ампли С.: Сейчас практически каждый преподаватель имеет собственный кабинет. В недавнем прошлом, до постройки нового здания, иногда такой офис делили два-три молодых преподавателя. Отдельные офисы часто имеют и работники технического персонала (лаборанты, секретари). На большинстве кафедр, на которых работают по 15—20 сотрудников, есть комната электронной связи, ксероксы, конференц-зал, места для секретарей и аспирантов, своя кухня. Кроме того, у каждой кафедры — своя комната-склад, где находятся все необходимые для работы преподавателей, лаборантов, аспирантов, стажеров канцелярские принадлежности, и по такому принципу снабжения работают все кафедры университета.

У каждого лаборанта и почти каждого аспиранта есть свой компьютер. Все компьютеры персонала и преподавателей меняются каждые три года (ежегодно треть преподавательского состава получает новые рабочие станции высокого качества; конфигурация рабочей станции каждый год одобряется представителями от преподавательского корпуса; каждый преподаватель может выбирать компьютерное оборудование из трех-четырёх моделей). Эта технологическая политика проводится уже более 10 лет и называется Faculty Workstation Initiative (что можно перевести как Инициатива по оборудованию рабочих мест преподавательского состава рабочими станциями, состоящими из компьютера, принтера и других составляющих. — В. Г.) и проводится во всем университете. Старые компьютеры можно купить по дисконтной цене для домашнего пользования, я также старался их использовать для обеспечения тех преподавателей, которые направляются из других стран в центр, которым я руковожу, для прохождения научных стажировок. Все наши компьютеры подключены в локальную сеть и имеют быстрый доступ в Интернет. Кроме того, у нас очень хорошая техническая поддержка как для преподавателей, так и для студентов во всем, что касается их электронного оборудования — телефонов, видеоаппаратуры и т. д.

В старых аудиториях — белые доски и проекторы. Ноутбуки, проекторы и другое оборудование могут быть заказаны преподавателями в аудиторию и затем возвращено. Новые аудитории оборудованы высокотехнологичными подиумами, которые могут работать с видео-, DVD-оборудованием, PowerPoint-презентациями. Они также имеют доступ к Интернету, автоматически выдвигаемый экран, иногда — автоматически работающие роль-ставни. Все большее количество аудиторий оборудовано по принципу амфитеатра, что способствует лучшему восприятию лекционного материала и контактам преподавателя со студентами.

Работать с такими высокотехнологичными подиумами нелегко. Необходимо знать не только, какую кнопку надо нажать в конкретном случае, в какой последовательности, но и как долго ее держать нажатой и как долго ждать ответного действия. Освоение этого оборудования заняло у меня около двух лет. Часто приходится обращаться за помощью к студентам. Кроме того, каждый подиум имеет телефон, по которому можно позвонить в службу технической поддержки. Оборудование великолепное, но переход к работе с ним временами был довольно затруднительным, пока я не освоился с тем, как оно функционирует. Разумеется, у нас проводятся технические консультации для преподавателей и персонала.

Гушина В. Н.: Естественно, использование такого комплексного оборудования требует наличия определенного программного обеспечения, а также аудиторий, техническая экипировка которых позволяет делать презентации без ущерба для качества демонстрации информации. Хотелось бы подчеркнуть, что такая высокотехнологичная насыщенность учебного процесса необходима не только для преподавания естественнонаучных дисциплин, но и для социально-гуманитарных исследований. Однако в соответствии с существующими у нас стереотипами приоритет в техническом перевооружении отдается естественнонаучным дисциплинам, в то

время как социальные и гуманитарные специальности остаются на обочине технологического прогресса, что в свою очередь является существенным тормозом их развития. Хотя те объемы информации, с которыми имеет дело ученый-гуманитарий, если не превосходят, то, по крайней мере, не уступают тем, с которыми работают специалисты в области естественных наук. Современные социальные и гуманитарные науки используют не только теоретические, но и разнообразные эмпирические количественные и качественные методы исследования, использование и обработка результатов которых предполагают эксплуатацию самых различных технических средств, новейших ИКТ и оборудования, пользование которыми невозможно без специальных лабораторий, кабинетов, читальных залов и т. д. В наших же вузах, если подсчитать количество компьютеров на количество студентов и преподавателей на гуманитарных факультетах, то в среднем оно окажется гораздо ниже, чем соответствующие показатели на технических и естественных факультетах, а само оборудование будет значительно менее разнообразным, эффективным и более устаревшим. Между тем в современном российском обществе именно социально-гуманитарные науки нуждаются в приоритетном развитии, поскольку, если наше общество и культура не будут преобразовываться с учетом их достижений, то и достижения всех других наук окажутся невостребованными. К сожалению, в наших вузах количество и качество компьютерного парка, как и программного обеспечения, не соответствует новейшим требованиям. Между тем в современную эпоху именно технические средства обучения, информационно-компьютерные технологии, программные продукты являются *Primum movens* модернизации системы образования и повышения его качества.

Поэтому постоянное и последовательное, всестороннее и систематическое техническое (пере)оснащение учебного процесса в вузах на основе норм и критериев, принятых в мировом научном сообществе, должно стать, на мой взгляд, задачей номер отечественных вузов, без реализации которой присоединение к Болонскому процессу, вхождение в мировое научное сообщество, равноправное и полноценное членство в нем не представляются возможными. Пока же в нашей стране дискотеки и ночные клубы технически оснащены гораздо лучше, чем вузы, и такое положение не может считаться нормальным.

Возвращаясь к американским вузам, стоит, на мой взгляд, отметить и организацию работы компьютерных терминалов для студентов в GWU. На территории университетского кампуса работает несколько компьютерных лабораторий, открытых для студентов 24 (!) часа в сутки. Всего в таком режиме работает 163 компьютерных терминала, снабженных черно-белыми и цветными принтерами, на которых студенты могут распечатать всю необходимую для них информацию. Один из круглосуточно работающих центров снабжен еще и интерактивной белой учебной доской («Smartboard»). Помимо этих стационарных лабораторий, в свободные от учебных занятий часы студентам доступны и обычные учебные лаборатории, оборудованные компьютерами.

Ампли С.: Наши технические возможности улучшались постепенно. Два года назад наша Школа бизнеса переехала в новое здание, в котором много небольших конференц-залов, в которых студенты собираются для занятий. В коридорах университета также установлено много компьютеров, чтобы студенты могли работать со своей электронной почтой между занятиями.

Конечно, такая хорошая жизнь была не всегда. По мере роста количества жалоб со стороны сотрудников и студентов было решено построить новое здание, и после его ввода в действие условия работы значительно улучшились.

Гушина В. Н.: Вы упомянули про кухню. Нельзя ли остановиться поподробнее на бытовых сторонах работы преподавателей в вузе? Когда я была на стажировке в Оксфорде в Англии, то там преподаватели все время жаловались, что им по сравнению с учителями средних школ не доплачивают. Но там в отдельных колледжах зато были столовые для преподавательского состава, и стоимость обедов тоже включалась в их жалованье, облагаясь налогом по льготной шкале. Они объясняли эти обеды (и другие формы материальной поддержки преподавателей) тем, что руководство колледжей такими способами пытается удержать преподавателей от переезда на работу в американские вузы. Кроме того, там существуют специальные помещения для общения и отдыха преподавателей, где они в течение дня могут выпить кофе, чай, соки и т. п., почитать свежую прессу и т. д.

Ампли С.: У нас обедов нет, но каждая кафедра имеет достаточно большую кухню, где установлены холодильник, микроволновка, машина для приготовления кофе, раковина и другие приборы и предметы типа бумажных салфеток, полотенец, есть питьевая вода и другие напитки и т. д. Что касается отдыха преподавателей, то у нас есть Центр здоровья и отдыха (The health and recreation center), который экипирован всевозможным оборудованием, включая бассейн и баскетбольные площадки, которые находятся через дорогу. Преподаватели вносят ежемесячную плату за пользование всем этим, что значительно дешевле и более удобно, чем посещение обычных спортивных коммерческих центров.

Гушина В. Н.: Помимо высокой материально-технической оснащенности учебного и исследовательского процессов, в американских университетах существуют еще и другие факторы, которые способствуют улучшению их качества. Я имею в виду такие должности, как помощник преподавателя (teaching assistant) и научный помощник (research assistant), которыми работают аспиранты. Не могли бы Вы более детально остановиться на их функциях?

Ампли С.: Помощники преподавателей ведут занятия у бакалавров или помогают преподавателям, ведущим занятия на больших студенческих потоках (курсах, включающих более 35 студентов). У меня, напр., никогда не было помощников, поскольку мои группы всегда были меньше. Кроме того, у нас есть много студентов из семей с низкими доходами, которые вынуждены подрабатывать. Оплата их труда складывается из двух частей: университет платит им по три доллара в час, федеральное правительство (государство) — семь долларов в час, т. е. они зарабатывают 10 долларов в час, делая то, что необходимо преподавателям и деканату (ксерокопирование, работу с научной литературой, подготовку и распечатку раздаточных материалов для студентов, редактирование документов и т. д.). Эта поддержка стала возможной благодаря федеральной государственной программе по увеличению доходов студентов, посещающих университеты. На нашей кафедре каждый семестр работают три или четыре таких студента, и мы не всегда их сильно нагружаем.

Научными помощниками работают аспиранты, которым платят за то, что они помогают преподавателям вести научные исследования. Как правило, они ведут библиографическую работу в библиотеке, чистят экспериментальные приборы, ухаживают за подопытными животными, составляют и обрабатывают анкеты и вопросники, вводят данные в компьютер, обрабатывают статистические тесты и т. д. Мои помощники оформляют и поддерживают вебсайты и работают с программами Excel, PowerPoint и другими, при работе с которыми я иногда могу испытывать трудности.

Кроме того, каждые семь лет для научной работы преподаватель может уйти в полностью оплачиваемый отпуск на полгода (sabbatical) или на целый год в наполовину оплачиваемый отпуск.

Стоит отметить, что сейчас изменилось в лучшую сторону отношение к молодым преподавателям. Когда я начинал свою работу в университете, то в привилегированном положении находились старшие преподаватели: у них было меньше курсов и больше времени для исследований и публикаций. Сейчас меньшую нагрузку получают молодые преподаватели, чтобы они могли иметь возможность вести научную работу и подготавливать публикации.

Очень большую роль в современном учебном процессе играет программное обеспечение. В частности, мы используем программу «Blackboard.com» (<http://www.blackboard.com>), которая обслуживает практически все стороны учебного процесса. Здесь находятся программы курсов, статьи, списки студентов; посредством этой программы осуществляется связь со студентами по электронной почте после каждого занятия, когда дискуссия продолжается в Интернете; она используется для проведения тестов и рассылки их результатов студентам. «Blackboard.com» очень важна для дистанционного обучения, но мы используем ее и в обычном учебном процессе (ознакомиться с демонстрацией программы можно на сайте <http://citl.gwu.edu/bbtour/index.html> — В.Г.).

Благодаря этой программе ушли в прошлое те времена, когда мы делали копии и раздавали печатные материалы для студентов. Теперь они все документы могут увидеть в

Интернете и при необходимости распечатать. Тем не менее, использованием программы «Blackboard.com» я не ограничиваюсь. Для работы со студентами в аудитории и вне ее я использую обычные доски, раздаточные листы, проекторы со слайдами, презентации в PowerPoint, видеомагнитофоны, CD и DVD, электронную почту, телефон и голосовую почту. Конкретный выбор технических средств зависит от носителя информации и оборудованности аудитории.

Благодаря новым ИКТ изменились формы общения преподавателя со студентами. Студенты могут подавать письменные работы как в напечатанном виде, так и по электронной почте (при поступлении в университет, каждому из них присваивается свой электронный адрес). Я их распечатываю, пишу замечания и возвращаю. Студенты используют электронную почту, когда продолжают обсуждение после семинаров и общаются друг с другом при выполнении групповых проектов, в рамках их они работают менеджерами-консультантами в различных организациях (некоторые могут находиться за рубежом) (о характере групповых учебных проектов см.: www.gwu.edu/~rpsol/service-learning).

Помимо этой программы, в университете существует огромная информационная административная система, в которой хранится вся бюджетная информация по университету и студентам, начиная с момента их поступления. После окончания к выпускникам регулярно обращаются за финансовой помощью университету.

Учебный процесс организован в американских вузах несколько по-иному, чем в европейских. Каждый американский университет имеет свои особенности в организации и расписании учебного процесса, свой учебный календарь. Осенний семестр у нас начинается в конце августа и заканчивается в середине декабря, весенний — длится с начала января до начала мая. Каждый семестр продолжается четыре месяца (16 недель). Есть еще летний семестр из 14 недель (с конца мая до середины августа). Сейчас у нас проводятся эксперименты с семинедельными семестрами, что означает проведение занятий в два раза чаще.

Преподаватели проводят в год, как правило, пять курсов: два — в один семестр, три — в другой. Однако для молодых преподавателей, чтобы дать им возможность заниматься больше научной работой, подготовить публикации и получить продвижение по службе, количество курсов может быть ограничено, и им могут доплатить во время летнего семестра, чтобы они не проводили дополнительных занятий ради заработка. Кроме того, если преподаватель получает грант, например от Национальной научной ассоциации (National Science Foundation), то ему тоже могут уменьшить количество учебных занятий в году.

Опытные результативные ученые в возрасте также могут обратиться за летней поддержкой их исследований. Эта политика для нас новая и вошла в практику в последние пять-десять лет. Когда я начинал работать в университете, то тогда единственными «летними деньгами» были выплаты за читаемые курсы или гранты от различных частных фондов или правительственных агентств.

Гушина В. Н.: Что собой представляет летний семестр?

Ампли С.: Во время летнего трехмесячного семестра занятия проводятся в два раза чаще, чем во время осеннего и весеннего семестров. Для преподавателей работа во время летнего семестра необязательна. Те, кто преподают, получают некоторую прибавку к жалованью, но небольшую. Остальные могут делать в это время то, что им нравится — ездить на конференции, писать статьи и книги, играть в гольф, вести исследования (в идеале на деньги спонсора).

Гушина В. Н.: Какова у вас продолжительность академических занятий?

Ампли С.: Классы для магистров — один час пятьдесят минут в неделю, классы для бакалавров — два с половиной часа в один день или один час двадцать пять минут в течение двух дней (в неделю). В моих классах магистров — 20—25 студентов, иногда меньше. Классы бакалавров по численности обычно больше — до 35 человек, и сейчас наш декан хочет увеличить их число до 45 студентов. Большие классы требуют других методов преподавания и контроля знаний: меньше эссе (письменных работ), больше тестов.

Мне больше нравится задавать писать эссе, чтобы студенты улучшали навыки письма. Но в больших классах это делать невозможно. Я также задаю студентам выполнение групповых проектов. Когда я принимаю экзамены, их бывает обычно два: среднесеместровый и финальный. В будущем я планирую использовать быстрый экзамен (quiz). Он может занять 10—15 минут. Есть еще «pop quiz» — это экзамен-сюрприз, без предупреждения. Его цель состоит в том, чтобы заставить студентов регулярно готовиться к занятиям, читать заданные тексты каждую неделю.

Гушина В. Н.: Как я поняла, выбор форм контроля успеваемости, их количество в течение семестра целиком и полностью зависит от преподавателя.

Ампли С.: Да, безусловно, проводить тесты и оценивать знания студентов может только их преподаватель (централизованные проверки знаний сверху возможны только в детских садах, начальных и средних школах, но не вузах). Составление расписания также является целиком и полностью прерогативой университета. Здесь исключено вмешательство государства. Сама идея, что государство будет решать такие вопросы, практически невозможна для американцев, поскольку оно находится слишком далеко, чтобы знать, что работает, а что нет. В нашем университете существует несколько возможных вариантов расписания. Все это удивительно сложно. Днем занимаются в основном бакалавры, а магистры используют аудитории по вечерам, поскольку многие из них днем работают. В прошлом занятия для магистров у нас велись с 7 до 9 утра, и студентам нравилось это расписание, поскольку они тогда успевали на работу. Вечером с 18.00 до 20.00 занятия у магистров проводятся нормально, но с 20.00 до 22.00 сказывается утомленность студентов.

Гушина В. Н.: Одним из важнейших показателей качества вуза являются заработная плата его сотрудников. Согласно вебсайту университета, на котором представлены размеры жалования преподавателей всех факультетов (<http://www.gwu.edu/~ire/fsas.htm>), в 2007/08 учебном году заработная плата в университете Джорджа Вашингтона преподавателя (assistant professor), доцента (associate professor) и профессора (professor) составляла в долларах США соответственно: 92000, 102000 и 131000 в Школе инженерных и прикладных наук; 112000, 104000 и 125000 в Школе бизнеса; 66000, 78000 и 112000 в Школе искусств и наук; доцента и профессора в Юридической школе (Law School) — 149000 и 193000 за год. Некоторые профессора получают жалование больше обычного профессорского как выдающиеся исследователи, к тому же им в помощь для работы полагается личный секретарь. Есть ли еще какие-то особенности в оплате труда работников американских вузов?

Ампли С.: Наши преподаватели получают зарплату или ежемесячно (1/12 часть годового жалования или) или за девять месяцев (1/9 часть годового жалования в месяц и ничего за оставшиеся три месяца). Сотрудники обычно выбирают ежемесячное жалование. Нужно отметить, что заработная плата преподавателей варьируется в зависимости от специальности, стажа и университета.

Приведенные выше суммы — жалование за обычную нагрузку. Тридцать лет назад в GWU она составляла шесть курсов в год, по три в семестр, и о научной работе почти не упоминалось. Сейчас нормальная нагрузка — пять курсов, и от преподавателя ждут результатов научной работы. Если я получаю грант, то я могу взять деньги во время летнего семестра в дополнение к моему обычному жалованию и/или получить свободное время в течение учебного года. Например, при обычной нагрузке в пять курсов, я мог бы вести три курса и получать три пятых моего жалования от университета, а две пятых — из гранта. Мои занятия (две пятых нагрузки) будет вести почасовик. Такое распределение выгодно университету, поскольку почасовик получает меньше, чем постоянный преподаватель. Доплату к обычному жалованию преподаватель может получить только в том случае, если он ведет занятия или занимается научной работой в течение летнего семестра. Совмещать преподавание в двух или более вузах, как это делается в России, у нас категорически запрещено. Такие действия повлекли бы за собой автоматическое увольнение преподавателя.

Обычно университет ежегодно оплачивает преподавателю расходы на посещение одной конференции внутри Штатов и одной за рубежом. В оплату входят транспортные расходы, оплата проживания в отеле и регистрационного взноса в том случае, если преподаватель делает доклад или ведет секцию на конференции.

Гушина В. И.: Я хотела бы уточнить, что зарплаты американских преподавателей — не самые высокие в мире. Согласно исследованию, проведенному американскими учеными из Центра Международного высшего образования Бостонского колледжа в 2005—2007 гг., их опережают преподаватели Саудовской Аравии и Канады: среднемесячная профессорская зарплата в США составляет 5816 \$ по сравнению с 6611 \$ в Саудовской Аравии и 6538 \$ в Канаде (см.: Rumbley L., Pacheco I., Altbach Ph. International comparison of academic salaries — http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/salary_report.pdf). Самая низкая зарплата из всех стран выборки — в Китае — 1182 \$. Ею опередила даже Южная Африка со среднемесячной зарплатой 4076 \$. Ситуация с академическими зарплатами в России осталась за пределами данного исследования.

Конечно, существует еще много деталей и интересных вопросов, которые мы не смогли затронуть в нашей беседе, но которые составляют отличительную черту американских вузов. Например, полностью компьютеризированные библиотеки, где все книги находятся в открытом доступе и предоставляется самый широкий спектр услуг пользователям (отдельные кабинеты для занятий аспирантам, стажерам и другим исследователям, специализированные базы данных по различным специальностям, услуги по подбору литературы и т. д. и т. п.).

Я надеюсь, что в результате нашей беседы у читателей сформировалось определенное впечатление о качественном уровне организации учебного процесса в американских университетах, его материально-технической оснащенности, о преподавательской нагрузке и ее оплате, об условиях работы и т. д. Представляется, что недаром многие европейские преподаватели стремятся хотя бы временно поработать в американском вузе, чтобы обрести высокий уровень профессиональной квалификации, а студенты проучиться хотя бы один семестр и прослушать отдельные курсы, чтобы приобщиться к современному уровню знаний в своей специальности, тем более, что существует возможность зачета полученных баллов. Конечно, не все американские вузы одинаковы, но все они постоянно стремятся поднять свои места в национальных рейтингах, ориентируясь на лидеров и совершенствуя все стороны вузовской жизни.

Ампли С.: Я буду очень рад, если информация о методах улучшения качества образования в нашем вузе, его критериях и работе преподавателей в целом окажется полезной и интересной для моих российских коллег.

P.S.: Пока мы вели нашу виртуальную беседу, информационно-компьютерная инфраструктура GWU продолжала развиваться. За это время преподавательский состав был поставлен в известность о том, что с весны 2009 г. для них становится обязательным выкладывание дипломов и диссертаций на университетском веб-портале. Для этой цели организуются мастерские, обучающие преподавателей, студентов и аспирантов, каким образом это делать, а также предполагающие обсуждение вопросов, которые могут возникнуть при создании электронных вариантов дипломов и диссертаций. Как правило, участие в этих мастерских или полностью бесплатное, или осуществляется за символическую плату, например пять долларов, чтобы точно знать, на какое количество участников рассчитывать.