

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Воронежский филиал)

Ишков Р. С., магистрант

E-mail: Roman.Ishkov@bk.ru

Тел.: 8-915-543-33-44

Сыроижко В. В., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента

E-mail: val.siroizhko2012@yandex.ru

Тел.: 8-910-744-36-61

УДК 334.021.1

Н. Э. Овчинникова

МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УНИВЕРСИТЕТА КАК ЭЛЕМЕНТ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Аннотация: в статье представлены результаты анализа зарубежного опыта в области формирования показателей оценки деятельности руководителей высших учебных заведений. Представлены ключевые индикаторы оценки деятельности руководителей и выделены качества, которыми должен обладать руководитель университета. Проведен анализ полученных результатов, обоснована необходимость оценки деятельности руководителя университета как элемента оценки качества образовательных услуг.

Ключевые слова: высшее образование, университеты, управленческие кадры, оценка образовательного процесса.

UDK 334.021.1

N. E. Ovchinnikova

MONITORING THE EFFECTIVENESS OF THE UNIVERSITIES LEADER AS AN ELEMENT OF THE QUALITY ESTIMATION OF EDUCATIONAL SERVICES

Abstract: The article presents the results of the research project of foreign experience in the field of indicators formation for evaluating the activity of higher educational institutions leaders. Key indicators of university leaders' performance assessment are presented and the qualities that the university leader should possess are highlighted. The analysis of the received results is carried out, the necessity of an estimation of activity of the university leader as an element of an estimation of educational services quality is proved.

Keywords: higher education, universities, university presidents, evaluation of the educational process.

Введение

В настоящее время все чаще поднимается вопрос формирования эффективной системы оценки результативности сотрудников университетов. На основании Постановления Правительства № 583 [1] всем федеральным бюджетным, автономным и казенным учреждениям предписывается внедрить систему эффективных показателей деятельности в своих организациях. Ключевые показатели эффективности для ИПС (профессорско-преподавательского состава) были сформированы и внедрены повсеместно на территории РФ, однако, мони-

торинг эффективности высших управленческих кадров не представлен в окончательно сформированном виде. В некоторых университетах уже используются или находятся в стадии проектирования системы оценки деятельности высших управленческих кадров (Казанский Федеральный университет, Дальневосточный федеральный университет, НИУ ВШЭ, МГУ, МГТУ им. Н. Э. Баумана и другие), но унифицированной системы, применимой для всех университетов на данный момент не представлено.

Характеристика системы мониторинга эффективности деятельности руководителя высшего учебного заведения

Основной акцент в существующих оценочных формах уделяется деятельности проректоров, руководителей подразделений и не включает оценку эффективности деятельности ректора. Отсутствие оценки деятельности руководителя университета может скрывать недостаточную эффективность деятельности руководителя и создавать препятствия в достижении университетом поставленных целей в связи с отсутствием четко прописанного плана по ее достижению и роли ректора в ее осуществлении. Оценка деятельности руководителя университета видится необходимой, так как от действий ректора зависит не только внутренний климат университета, но и репутация университета в целом. Более того, по деятельности ректора мы можем судить об уровне университета, привлекательности его для профессиональных кадров и талантливых студентов, а, главное, косвенно оценивать качество образовательных услуг, за которые ректор несет прямую ответственность.

Руководитель университета олицетворяет миссию, видение и культуру высшего учебного заведения. Университет является отражением руководителя вуза и только благодаря грамотной политике возможно достижение стратегических ориентиров. «Индивид, занимающий должность руководителя университета, играет центральную роль в благосостоянии своего института и высшего образования в целом.» [7]. Earlier, Kauffman [5] говорят, что руководитель университета занимает ключевое положение в высшем заведении; осуществляют связь между внутренней и внешней средой; служат отражением ценностей и целей университета, а также является человеком, который формирует потенциал развития. Помимо осуществления основных должностных обязанностей, руководитель университета должен отвечать требованиям динамично меняющейся среды и уметь работать в условиях неопределенности. Seldin [8] отмечает, что «учитывая многоаспектность и сложность университета, как объекта управления, важно оценивать эффективность ректора в выполнении не только должностных обязанностей, но также и миссии учреждения».

Все вышесказанное подтверждает, что ректор является центральной фигурой в становлении университета, а, следовательно, су-

ществует необходимость оценивать эффективность деятельности руководителя с целью выявления слабых сторон, поиска перспектив развития. Актуальность оценки руководителей университета подтверждается наличием существенного количества исследований на эту тему в академическом сообществе, а также многолетним опытом внедрения оценочных протоколов в мировой практике.

Говоря о мониторинге эффективности руководителя университета как элементе оценки качества образовательных услуг, можно выделить ряд положительных сторон, которые являются ключевыми для успешной жизнедеятельности университета [9]:

- появляются основания для продления контракта или его прекращения;
- на основании оценки возможна разработка системы вознаграждения;
- идентификация перспектив/зон развития;
- предоставление обоснования для оценки эффективности каждой академической и административной должности в учреждении;
- использование оценки в качестве инструмента для обеспечения обратной связи и обеспечения хорошей коммуникации между руководящими органами, руководителем университета, научно-педагогическими кадрами, а также студентами;
- аргументированное выявление сильных и слабых сторон руководителя университета, которые нуждаются в улучшении, в порядке, объективном, конфиденциальном и конструктивном;
- способ предоставить фактологическую оценку, которая опирается в большей степени на реальные результаты, но также учитывает субъективные оценки;
- способ предоставить основанную на фактах оценку, которая оценивает действия и стиль руководства с точки зрения их результатов и влияния на учреждение и его миссию;
- соотнесение оценки по отношению к показателям достижения миссии, целей и задач высшего учебного заведения, изложенных в стратегическом плане университета;
- выделение способов повышения эффективности работы в будущем.

Все вышперечисленные стороны в той или иной степени способствуют всесторонней оценке деятельности руководителя, его надлежащей заинтересованности во всесторон-

нем развитии университета и повышении эффективности образовательного процесса.

В целях поиска оптимальной структуры оценочной формы и составления «портрета» руководителя университета был проведен анализ следующих документов:

— формы оценки ключевых показателей эффективности;

— биографии руководителей университетов;

— состояние университета до и после прихода руководителя;

— анализ документации, регламентирующей стратегические ориентиры развития университетов.

Все вышеперечисленные документы были проанализированы более чем в 50 университетах и системах университетов в США и Великобритании. Анализ затронул университеты разного уровня: лидеры мировой образовательной системы (The Ivy League, Red Brick), объединения университетов (Land-grant universities), а также самостоятельные единицы, которые успешно развиваются (Arizona State University [10]).

На основании проведенного исследования, которое затронуло анализ ключевых показателей эффективности руководителей университетов за рубежом, были выявлены индикаторы в системе оценки деятельности ректора вуза, которые были представлены у большинства респондентов. Данные индикаторы включают следующие элементы [2]:

— *Видение, миссия и стратегия*

Работал ли руководитель университета с сотрудниками университета, чтобы разработать четкое видение стратегии развития и понимает ли он свою роль в реализации этого видения? Был ли создан эффективный процесс долгосрочного планирования для разработки целей и задач под руководством ректора? Происходит ли своевременное информирование сотрудников о прогрессе в достижении целей и задач университета?

— *Высокопрофессиональное выполнение управленческих функций*

Выбрал ли руководитель университета квалифицированных сотрудников на руководящие должности? Насколько ректор культивирует среду внутри университета, которая обеспечивает выполнение управленческих задач? Обеспечил ли руководитель университета создание соответствующей системы для облегчения повседневной работы

университета? Поддерживает ли первое лицо институциональные цели и задачи?

— *Академическое лидерство и управление*

Понимает ли ректор различные образовательные программы; признает ли роль стипендии, интеллектуального разнообразия и академической свободы; уделяет ли внимание студентам и учебному плану; поддерживает ли высокие академические стандарты; работает ли для повышения уровня удержания и повышения квалификации; набирает ли и сохраняет ли профессиональных преподавателей посредством дополнительных вознаграждений за высокий уровень педагогического профессионализма; существуют ли системы стимулирования высокого уровня преподавания дисциплин; сохраняет ли видение академического превосходства университета.

— *Административное управление и руководство*

Поддерживает ли ректор надлежащее кадровое обеспечение, делегирование полномочий, адекватный уровень контроля и вектор успешной кадровой политики? Продемонстрировал ли руководитель университета способность преодолевать чрезвычайные ситуации, готовность проконсультироваться с другими людьми, когда позволяет время, и действовать решительно, когда необходимо действовать?

— *Бюджет и финансы*

Понимает ли и контролирует ли финансы учреждения? Сохраняет ли он сбалансированный бюджет и четкую финансовую отчетность? Контролирует ли руководитель университета денежные средства ответственно и этически, устанавливает ли соответствующие приоритеты, а также справедливо и объективно выделяет средства на программы и зарплаты, способствующие росту и продвижению учреждения?

— *Фандрайзинг*

Является ли руководитель университета прилежным и эффективным в оприходовании частных инвестиций/пожертвований и государственных ассигнований? Является ли ректор инициатором партнерских отношений? Понимает ли ректор финансовые потребности учреждения и способен ли он сформулировать их?

— *Внешние отношения (с органами власти, бизнесом, иностранными партнерами и т. п.)*

Поддерживает ли руководитель университета общение, формирующее позитивный образ университета? Поддерживает ли от-

ношения с выпускниками, законодателями, государственными и местными чиновниками, предприятиями, местными гражданами, вузами, потенциальными студентами и средствами массовой информации?

— *Личные и лидерские качества*

Наличие у руководителя университета ярко выраженных лидерских качеств, видение будущего университета, чувство цели, харизма, справедливость, забота о других, баланс, перспектива и готовность слушать? Имеет ли ректор возможность принимать жесткие решения и брать на себя ответственность за принятие решений? Личный стиль руководителя университета соответствует занимаемой им должности?

Важным элементом в системе оценки деятельности руководителя высшего образования является включение его в оценку своей профессиональной деятельности. По всем вышеперечисленным индикаторам первому лицу университета предоставляется возможность провести персональную оценку профессиональной деятельности. Это позволит сравнить оценку деятельности извне и личное видение руководителя своей деятельности, что позволит выявить основные управленческие проблемы, которые могут отражаться на деятельности университета в целом.

Ректор несет ответственность за достижение поставленных задач и целей учреждения, а также за повышение привлекательности и репутацию вуза. Данные о показателях эффективности, касающихся институционального прогресса должны регулярно измеряться и контролироваться. Показатели эффективности являются фундаментальной основой в оценке деятельности руководителя университета, но они не могут быть единственной основой для всесторонней оценки деятельности руководителя. Все вышеперечисленные показатели должны использоваться только как один из компонентов анализа деятельности первого лица университета.

Для того, чтобы понять, как руководитель организует работу и какое впечатление производит во внешнем фронтире, необходимо дополнить систему оценки внешними и внутриуниверситетскими интервью.

Внешние интервью имеют стратегически важное значение в позиционировании университета на академической арене. Влияние ректора распространяется далеко за пределы кампуса своего университета, поэтому не-

обходимо проводить оценку, какое он формирует представление на внешнем рынке об университете и себе, в частности. Внешние интервью могут проводиться посредством интернета (в качестве онлайн опросов), а также с применением телефонии. Телефонные интервью должны проводиться с представителями государственной и законодательной власти (чиновниками), местными, деловыми и общинными лидерами, лидерами высшего образования из других учреждений и другими представителями, имеющими стратегически важные отношения с университетом. Такой тип обратной связи обычно подходит для долгосрочных оценок (раз в четыре года).

Внутриуниверситетское интервьюирование сотрудников, включая сеть филиалов и подотчетных учреждений, имеет важное значение в составлении полной картины о руководителе университета, как с профессиональной стороны, так и со стороны личностного взаимодействия с сотрудниками. В случае с оценкой внутриуниверситетского климата необходимо проводить ее раз в четыре года с целью выявления важных системных кризисов и возможных перспектив роста. Следует опросить репрезентативную выборку администраторов, преподавателей, сотрудников, студентов и выпускников. [6]

Цель интервьюирования состоит в том, чтобы собрать объективные мнения, суждения от различных групп и определить факты, на которых они основаны. Следует искать информацию о том, как руководитель университета фактически выполняет свои обязанности и какие шаги он предпринимает для достижения институциональных целей развития.

Можно отметить, что оценка деятельности руководителя университета — это сложная и комплексная система, которая необходима для понимания деятельности руководителя и его эффективности. В системе индикаторов особое внимание уделяется оценке обеспечению образовательного процесса и поддержке надлежащего уровня образования.

Вторым важным результатом масштабного исследования стало выявление ключевых качеств руководителя университета, которые прослеживались у большинства респондентов и были представлены в формах оценки их деятельности. Ключевые качества [4], которые оценивают в формах КРІ руководителей университетов можно представить в следующем виде, представленном в таблице.

*Ключевые качества руководителей, заложенные в формах KPI
(опыт США и Великобритании)*

Типы / Категории	Узкоспециализированные качества ¹	Ключевые качества ²	Опорные качества ³
Профессиональные качества (предпринимательская среда, управление персоналом)	Внимательность к преподавателям и сотрудникам Забота о студентах Умение слушать Надежность Академическое лидерство Привлечение денежных средств Имеет релевантный опыт работы	Производительность и качество работы Управление конфликтами Умение принимать решения Навыки управления организацией и планирование деятельности	Лидерство в видении финансовой деятельности Видение главной цели организации Навыки ведения подотчетности и управления Управление ресурсами Продвижение и адаптивность управленческих стратегий Трудовая честность Правильное распределение времени на задание Навыки достижения цели Трудовая этика
Функциональные качества (связи и общение с людьми, анализ базы данных и дизайн данных)	Креативность и инновационность Приверженность собственным принципам и ориентированность на коммуникацию с сообществами	Использование современных технологий в деятельности	Внешние связи Кооперация Внутренние взаимоотношения Отношение с государственными органами
Поведенческие качества (коммуникабельность, способность анализировать, способность решать задачи)	Аналитическое и системное мышление Гибкость Уверенность в собственных силах Вдумчивость Обучаемость Твердость характера Настойчивость в достижении цели	Наличие детей (быть родителем) Being a parent Межличностная внимательность и коммуникация Клиенториентированность Увлеченность своей работой Персональный менеджмент	Умение решать проблемы Выносливость Стратегическое мышление Навыки публичного выступления

¹ Узкоспециализированные качества - это те качества, которые любой успешный сотрудник должен будет получить, работая в организации. Эти компетенции обычно связаны каким-то образом с бизнесом организации.

² Ключевые качества - способствуют ожидаемым результатам организации, определяя способности людей соответствовать стратегическим требованиям и важны не только для специалистов, но и для всех людей.

³ Опорные качества — это качества, без которых организация не сможет достичь своих целей и стратегии.

Для полноценной оценки деятельности руководителей университетов представленные качества являются важным дополнением к вышеизложенной системе индикаторов.

Заключение

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что оценка качества образовательных услуг является комплексным и многогранным анализом всех составляющих образовательного процесса, однако, одна из ключевых ролей в нем отведена руководителю университета. От него зависит как будет развиваться университет, как будут решаться проблемы и какая инфраструктура/среда будет создана для эффективного обучения. Именно поэтому мониторинг эффективности руководителя высшего учебного заведения важно реализовывать как одного из компонентов оценки качества образовательных услуг.

Опыт развитых стран [3] подтверждает необходимость оценки деятельности высших руководящих кадров в университетах, поэтому видится целесообразным применение опыта зарубежной оценки эффективности руководителей университетов, учитывая страновые особенности, при формировании форм КРІ руководителей российских университетов.

ЛИТЕРАТУРА

1. О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений : постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ. — Режим доступа: <http://base.garant.ru/193695/#ixzz4vI1Pi9YR>

2. Assessing the President's Performance, A "How to" guide for trustees, — Washington, DC., 2016.

3. Bold leadership, real reform 2.0, Improving efficiency, cutting costs, and expanding college opportunity, American council of trustees and alumni, institute for effective governance, Washington, DC., 2017.

4. Deborah E. Rupp, Ph. D., Cassie Batz, Melissa Keith, Vincent Ng, Rachel Saef and Alex Howland, Ph. D., Competencies for State College and University Presidents, Washington, DC, 2016.

5. *Kauffman J. F.* At the Pleasure of the Board: The service of the college and university President, American Council on Education, Washington, DC., 1980, pp. 2—3.

6. Kirsi-Mari Kallio and Tomi J. Kallio. Management-by-results and performance measurement in universities-implications for work motivation, *Studies in Higher Education*, 2014, Vol. 39, #4, p. 574—589

7. Ross, M. and Green, M. F. The American College President, American Council on Education, Washington, DC., 1998, p.3.

8. Seldin P. Evaluating and developing administrative performance, Jossey-Bass, San-Francisco, CA, 1988, p.197.

9. Steve O. Michael, Michael Schwartz and Leela Balraj, Indicators of presidential effectiveness: a study of trustees of higher education institutions, *The international Journal of Educational Management* 15/7, 2001, p. 332—346.

10. America's Ten Most Innovative College Presidents, available at: http://www.washingtonmonthly.com/magazine/septemberoctober_2015/features/americas_ten_most_innovative_c_1057183.php?page=2

11. *Колмыкова Т. С.* Многоцелевой характер структурно-инвестиционных преобразований экономики / Т. С. Колмыкова // *Микроэкономика*. — 2010. — № 1. — С. 82—85.

Юго-Западный государственный университет, г. Курск

Овчинникова Н. Э., научный сотрудник,

E-mail: kgtu_fk@list.ru

Тел. 8 (4712) 222-650