

---

---

# КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

---

---

*Материалы заседания Ученого совета университета 26 апреля 2007 г.  
«Университетские рейтинги и обеспечение качества деятельности  
профессорско-преподавательского состава и структурных подразделений»*

*С. А. Гончаров,  
проректор по учебной работе*

## **УНИВЕРСИТЕТСКИЕ РЕЙТИНГИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА И СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

Вопрос, который мы сегодня обсуждаем, вызревал давно, мы двигались к нему с разных сторон, так или иначе сталкивались с ним при рассмотрении различных проблем. Вопрос о рейтингах не только важный и актуальный, но и болезненный, о чем свидетельствует реакция многих при проведении социологического исследования. Самое сложное в жизни — подвергаться оценке, измерению, экспертизе, внешнему испытующему взгляду. И тем не менее это звено почему-то с неизбежностью возникает и находит сегодня применение во всех сферах деятельности как обязательный элемент управления процессами.

Отказ от традиционных стереотипов, консервативных систем управления образованием и переход к более гибким, динамичным структурам, реагирующим на изменения внешней среды, потребности государства, общества и отдельной личности, характеризуют процесс возникновения нового качества в сфере образования, требуют изменений в содержании и методах его оценки.

Сегодня высшие учебные заведения стали субъектами рыночной экономики, получив право самостоятельно определять направления своего развития, цели и методы их достижения. Повысились требования общества к качеству образования, кардинально обновляются образовательные технологии, быстро меняются организационные и экономические условия деятельности вузов, обостряется конкурентная борьба на рынке образовательных услуг, меняется позиция государства по отношению к высшей школе, и меняется она в сторону жестких требований. Мы многие годы живем в режиме инновационного развития (разработка концепции и внедрение многоуровневой системы, разработка

госстандартов и т. д.). Постоянно растет уровень требований к университету в решении общероссийских задач. Сегодня Герценовский университет стоит перед решением задачи исключительной важности и ответственности как победитель конкурса инновационных образовательных программ в рамках приоритетного национального проекта «Образование». И у нас нет альтернативы — мы можем сохранить свои позиции, возможности развития, достаточно комфортные условия работы в сравнении со многими другими вузами (в том числе с точки зрения материальных стимулов) только при условии инновационного режима деятельности, непрерывного и опережающего развития. Иначе говоря интенсивной и результативной высокопрофессиональной деятельности. Наверное, сегодня важно всем нам понять, что инновации — это не экстремальное и временное, что нужно пройти или пережить, переждать, а стандартное для нас уже состояние, и в нем нужно обживаться основательно. Чтобы обеспечить устойчивость такого состояния, требуются серьезные изменения в управлении вузом и подходах к оценке собственной деятельности. Способность к адекватной самооценке, к формированию здоровой рефлексии над собственной деятельностью, поиск способов мониторинга и реальных механизмов эффективного управления являются важным моментом нашего развития.

Можно констатировать, что на сегодняшний день начинает складываться достаточно стройная система оценки деятельности вузов, включающая в себя три основных элемента: государственный (внешний) контроль деятельности вуза; независимый общественный (внешний) контроль деятельности вуза; внутривузовский контроль.

Вместе с тем объективное количественное и качественное оценивание результатов комплексной деятельности университета, его структурных подразделений, факультетов, кафедр, сотрудников и преподавателей является одной из самых серьезных, глубоких и острых проблем современного образования. Традиционно в педагогической науке и образовательном менеджменте разрабатывались вопросы, связанные с контролем и оценкой качества образовательного процесса и оценкой деятельности студента. А учет того, что и качество образовательного процесса и качество конечного результата является производным качества деятельности вуза как интегрированной системы взаимодействия, был явно слабым. Поэтому недостаточно изученными остаются до сих пор вопросы, касающиеся оценки работы системы структурных подразделений, сотрудников и преподавателей вуза, установления их вклада в качество подготовки специалистов. Между тем парадигма, описывающая результаты деятельности вуза, факультетов, кафедр, преподавателей, складывающаяся в обществе многие годы, изменилась. Она уже предполагает поиск средств оценки инновационного потенциала, обоснованности постановки и степени достижения целей инновационного развития. В этих условиях принципиальное значение приобретает поиск новых подходов к оценке труда всего коллектива вуза с ориентацией на качественные аспекты и создание на их основе гуманитарных систем оценки качества образования.

Кроме того, очевидно, что интеграционные процессы, которые затронули сферу образования, в настоящее время создают реальные предпосылки для разработки сопоставимых критериев и методологий оценки образовательной деятельности не только на общероссийском уровне, но и в международном контексте. В принятой Программе развития РГПУ им. А. И. Герцена на 2006–2010 гг. определены стратегические направления, предусматривающие активное включение университета в Болонский процесс. В условиях Болонского процесса неотъемлемой частью деятельности университета становится создание соответствующей мировому уровню системы внешней и внутренней экспертизы качества образования, которая должна обеспечиваться соответствующими организационными решениями и необходимым инструментарием. Следовательно, и с этой точки зрения создание системы научно-методического и организационно-управленческого обеспечения рейтинговой

оценки преподавателей и структурных подразделений, обеспечивающей сопоставимость результатов их деятельности между собой и в широком международном контексте, является необходимостью.

Для нас важны внешние рейтинги. От них зависит наше положение в системе высшего образования и условия финансирования. В последние годы реализуется такая форма оценки результатов деятельности вузов, как составление федерального рейтинга, который ежегодно проводится Министерством образования и науки. В общем-то это не изобретение.

История российского вузовского рейтинга начиналась еще с уже забытого социалистического соревнования. О системе показателей для оценки деятельности вузов впервые задумались в 70-е гг., инициатором этого движения был ленинградский политех. Создание же современных моделей информационно-аналитической системы «Рейтинг специальностей и вузов России» началось в 1990 г. В 1996 г. в рейтинге участвовали уже 392 вуза России, сегодня — более 700.

При определении рейтинга вузы разбиваются на группы: классические университеты, технические и технологические вузы, педагогические и лингвистические вузы, экономические, вузы права, культуры, сельскохозяйственные, медицинские, архитектурные и художественные, негосударственные аккредитованные. Такое разделение вполне обосновано, поскольку сравнивать можно только сопоставимые вещи.

В информационную базу вводятся самые разнообразные данные о вузе. Учитывается квалификация научно-педагогических сотрудников, связь с фундаментальной и прикладной академической наукой, обеспеченность учебно-лабораторной и инструментальной базой, библиотечными фондами, уровень информатизации, не забыли составители рейтинга и о местах в общежитии, об общественном питании, спортивных базах и санаториях-профилакториях. Важнейшие показатели министерского рейтинга — учет активности вуза, его профессорско-преподавательского состава. В разделе «Активность» названы такие критерии, как подготовка кадров и специалистов, аспирантура, продуктивность докторских и кандидатских советов, производство и апробация новых знаний и технологий, госзаказ на научные исследования и их востребованность. Здесь учтен также авторитет научно-педагогической школы, конкурентоспо-

способность образовательных услуг за рубежом, интеграция в мировое сообщество. Кроме того, есть исходные данные, где подробно исследуются финансовая и издательская деятельность вуза, работа диссертационных советов и объем научных исследований и, разумеется, профессорско-преподавательский состав, а также студенты и аспиранты.

Вообще, по рейтингу вузов можно судить о состоянии страны, ее экономике, развитии системы образования. Первые 5–6 вузов рейтинга, как правило, соответствуют мировому уровню, это крупные, известные и за рубежом университеты с уважаемыми научными школами.

Следует отметить, что наш университет в течение многих лет занимает лидирующее положение в рейтинге педагогических вузов, уступая по отдельным позициям лишь Московскому педагогическому университету, а по ряду — его превосходит. Лидирующие позиции у нас в рейтингах специальностей среди вузов группы «педагогические и лингвистические». Например, по 19 специальностям мы на первом месте, по 11 специальностям — на втором и по двум специальностям — на четвертом месте. В рейтинге направлений — 7 первых из 12.

Еще одним вариантом рейтинга российских университетов стал конкурс инновационных вузов в рамках национального проекта «Образование», где Герценовский университет занял достойное место среди победителей, в голосовании — 14 место.

На наш взгляд, именно подобный рейтинг является в данном случае важным элементом в системе менеджмента вуза. Такие рейтинговые системы нужны, прежде всего, самим вузам. Используя информацию рейтинга, мы можем определить свое место, сравнить себя с другими вузами и в конце концов понять и оценить свои преимущества и проблемы.

Вместе с тем при составлении рейтинга есть и проблемы, которые не позволяют опираться при принятии управленческих решений только на его результаты. Я здесь не буду комментировать абсурдность и нелогичность некоторых показателей министерского рейтинга, степень достоверности информации и т. д. Важно, что такая система имеется и она активно используется во многих процедурах — при лицензировании и аккредитации, при комплексной проверке вуза, при определении госзаказа на подготовку кадров и т. д. Поэтому все показатели должны нами анализироваться и сопоставляться, необходимо определять проблемные зоны и точки

роста. Думаю, что этим специально должна заниматься информационно-аналитическая служба. Но самое главное — этот процесс должен обеспечиваться механизмами достижения показателей. И здесь мы переходим уже в зону внутривузовского рейтинга, который и должен стать механизмом, который покрывает зону перепада между общеуниверситетскими показателями и конкретными показателями деятельности структурных подразделений и профессорско-преподавательского состава.

Безусловно, проводимые Министерством образования и науки, различными независимыми агентствами рейтинги вузов являются важным средством регуляции деятельности вузов, во многом обуславливают содержание и направленность принимаемых руководством университетов управленческих решений, но определяющую роль в построении эффективной системы управления вузом играет все же внутривузовский рейтинг. И это связано не только с тем, что контроль и оценка являются важнейшими функциями управления, обеспечивая руководителей информацией, необходимой для принятия обоснованных решений и оценки их эффективности, но и с тем, что без создания системы устойчивой обратной связи никакое управление невозможно вообще.

Итак, можно сказать, что введение внутривузовского рейтинга в университете, с одной стороны, мотивировано существующей системой внешней оценки и экспертизы. С другой — уровень требований к университету в решении общероссийских задач со стороны федеральных структур возрос, уровень задач, которые решает университет, усложнился чрезвычайно, и они требуют существенного повышения качества нашей деятельности. Мы живем в режиме интенсивной деятельности, но она не распределена равномерно по всему пространству университета, мы сталкиваемся с проблемами ответственности и исполнительской дисциплины, мы многих показателей достигаем исчислимой группой лиц и структурных подразделений, мы не используем в полной мере те возможности развития, которыми сегодня обладаем. Мы чувствуем, что пришло время новых требований к сотрудникам, к преподавателям, ко всем работающим. Одним из механизмов, обеспечивающих эти требования, может стать внутривузовская система рейтинга и проектного менеджмента, распространенные на каждый процесс, каждый вид деятельности, каждое подразделение и сотрудника.

Рейтинг преследует цель — повышение результативности деятельности, имеющегося потенциала кадров, стимулирование роста квалификации, профессионализма, продуктивности педагогической и научной деятельности, развитие мотивации и творческой инициативы преподавателей и сотрудников, направленной на развитие университета и повышение качества образования. Рейтинговая система должна стать важным инструментом управления и совершенствования деятельности университета.

Основными задачами рейтинга являются: 1) создание фактографической информационной базы, всесторонне отражающей деятельность как университета в целом, так и ее факультетов, кафедр и преподавателей в отдельности; 2) совершенствование деятельности и развитие университета через критический, серьезный и открытый анализ коллективом результативности собственного труда; 3) развитие мониторинга и применение принципов проектного менеджмента, предполагающего высокую культуру исполнения и требования четкого процесса, который завершается качественным результатом; 4) стимулирование видов деятельности, развитие мотивации, способствующих повышению рейтинга университета в целом; 5) получение единых комплексных критериев для оценки и контроля уровня и эффективности работы факультетов, кафедр и преподавателей.

В основу механизма определения рейтинга положено представление о нем, как об акте признания коллегами и администрацией конечных результатов деятельности конкретного факультета, кафедры, преподавателя, продуктивности и качества их работы по подготовке специалистов, проведению научных исследований и вкладу в развитие университета и его признания общественностью.

Внутривузовский рейтинг является управленческим инструментом, обеспечивающим повышение качества учебной, методической, научно-исследовательской, воспитательной, административно-хозяйственной работы в вузе.

Организация внутривузовского рейтинга основывается на принципах: соответствия содержания оценки приоритетным направлениям развития вуза; объективности и достоверности полученной информации; гласности, оперативности и систематичности оценки; сочетания различных форм оценки; компетентности и объективности оценивающих; стимулирования участников рейтинговой оценки к улучшению деятельности.

Анализируя имеющийся опыт других вузов, можно сформулировать следующие основные требования к разработке системы рейтинга, а именно: формализуемость методики, позволяющая создавать компьютерную базу данных и использовать локальную сеть университета для сбора и публикации данных рейтинга; объективное число показателей, характеризующих деятельность каждого участника рейтинга (преподавателя, кафедры, факультета); возможность дополнения и изменения системы показателей рейтинга; стимулирование каждого участника рейтинга; создание специальной группы ответственных лиц в подразделениях и экспертных комиссий для подсчета рейтинга и контроля сведений; учет опыта других вузов, специфики университета, возможность апробации методики (например, в течение одного года); ежегодное рассмотрение на Ученом совете, утверждение приказом ректора показателей рейтинга и их весомости.

Введение рейтинговой системы позволит университету: получать непрерывную, объективную картину состояния дел в структурных подразделениях; выявлять тенденции развития; проводить оценку рисков; отслеживать изменения, происходящие во внешней среде, и ее влияние на внутренние процессы: учебно-образовательные, научно-исследовательские и вспомогательные.

Можно задать вопрос: почему рейтинг, а не другие пути, другие ресурсы обеспечения качества деятельности. Где искать эти ресурсы, в чем они? Они — в качестве условий, они — в качестве процесса, они — в качестве профессиональной личности. Из всех составляющих условия качества — сегодня одна из принципиальных, стержневых и в то же время проблемных — качество наших человеческих профессиональных ресурсов. Как привести этот ресурс в активное движение? Мы имеем мощные условия, которые призваны обеспечить качество деятельности: щадящие учебные нагрузки, надбавки, библиотеки, ресурсные центры, возможности публикаций, повышения квалификации и т. д. Но какова эффективность нашего использования этих ресурсов? Один пример: библиотека. Здесь сегодня сосредоточены колоссальные возможности, а преподаватели ими пользуются слабо. Вероятно, необходимо вносить в рейтинговые показатели и использование ресурсов. Если преподаватель не использует наши возможности — он теряет баллы. Наверное, должна быть накопительная система баллов активности,

которая может складываться из различных форм и действий.

Важным требованием к внутривузовскому рейтингу выступает его осуществление на регулярной основе. Сбор статистической информации не является, в сущности, контролем. Это лишь его информационная база. Для контроля как функции управления основными являются анализ и раскрытие внутренних закономерностей процессов. Чтобы рейтинг был эффективным, необходима его ориентация на тех, для кого эта информация предназначается: для лиц, принимающих решение. Конечная цель рейтинга — не фиксирование результатов наблюдения, а принятие управленческих решений.

Наиболее успешен рейтинг в том случае, если он имеет совершенно конкретное и регулярного пользователя и если отсутствуют внешние и внутренние причины, мешающие его проведению. Данные социологического обследования высвечивают остроту проблемы. Хорошо отрегулированная система рейтинга позволяет своевременно предоставлять широкий спектр информации и данных, которые разбиты по типу задач, целям и путям их достижения для различного рода пользователей. Только структурированная таким образом информация является базисной для организационного планирования и оценки результатов его реализации. Членам совета предложен проект положения о внутривузовском рейтинге для обсуждения. Обращаю внимание, что это проект для обсуждения!

Один из самых важных моментов рейтинга — выработка набора показателей (индикаторов), содержащих количественные и качественные характеристики (либо их композиции), связанные с объектом рейтинга. В данном случае речь идет о показателях, индикаторах и критериях состояния структурных подразделений и осуществляемых в них процессах. Следовательно, чтобы осуществить рейтинг, необходимо разработать хотя бы ограниченное количество основных показателей диагностики состояния объекта, процесса.

Объектами для составления рейтингов могут выступать практически все объекты контроля: показатели набора, качество знаний студентов, качество преподавания, результаты деятельности факультетов и кафедр, международное сотрудничество и пр.

По мнению большинства специалистов, в общем случае система показателей внутривузовского рейтинга может базироваться на любой из известных моделей премий по качеству и

включать две группы критериев: первая — характеризует, как структурное подразделение добивается поставленных перед ним задач, что делается для этого («возможности»); вторая — описывает, что достигнуто («результаты»).

Первая группа включает подкритерии: лидирующая роль руководства структурного подразделения; политика и стратегия в области качества подготовки специалистов; использование потенциала преподавателей, сотрудников, обучаемых для обеспечения качества подготовки специалистов; рациональное использование ресурсов; управление процессами обеспечения качества подготовки специалистов.

Вторая группа включает критерии: удовлетворенность потребителей качеством подготовки специалистов; удовлетворенность преподавателей и сотрудников; вклад структурного подразделения в инновационное развитие вуза; результаты работы структурного подразделения.

При оценке достижения целей учитываются: позитивные тенденции или стабильность значимых показателей; достижение запланированных целей; сравнение с показателями других структурных подразделений; доказательство того, что результаты обусловлены применяющимися подходами.

Очевидно, что результативность внутривузовского рейтинга зависит не только от его общей схемы и детализированной стратегии и программы. Сами методы сбора и оценки результатов деятельности должны быть адекватными. Сбор соответствующих данных — это сложная работа, связанная с проблемами измерения. Даже если позитивный рост происходит, то количественные и качественные методы могут не всегда быть адекватными, чтобы измерить эти изменения и развитие.

Многие университеты пришли к выводу, что долгосрочные многомерные исследования производят больший эффект, чем одноразовые одномерные исследования. Поэтому опросы мнений, интервью студентов, оценка работы преподавателей, успеваемость студентов по результатам тестов, периодические обзоры учебных программ, изучение деятельности выпускников, оцененные со временем, — все это является важными средствами получения полезной информации и обратной связи.

Важным фактором качества системы образования выступает профессиональный уровень и компетентность преподавателей, осуществляющих образовательный процесс. Применение методов оценки эффективности преподаватель-

ской деятельности на всех уровнях управления образовательным процессом позволяет контролировать изменение кадрового потенциала и активности, выявлять и поддерживать положительные тенденции в работе преподавательского состава и структурных подразделений образовательных учреждений.

Проблема поиска объективных и достоверных критериев, достаточно полно определяющих эффективность труда преподавателей, во все времена существования отечественной высшей школы постоянно находилась в центре внимания организаторов учебного процесса и вузовской общественности. Тем не менее до сих пор не выработаны надежные критерии, оценивающие деятельность вузовского преподавателя.

Ведущие университеты настойчиво занимаются разработкой рейтинговых методик. Системы оценки деятельности преподавателя могут быть различными. Важно, чтобы такая система существовала и реально обеспечивала бы возможность объективного анализа качества деятельности профессорско-преподавательского состава.

Обязательным условием является требование обеспечить возможность проследить «цепочку обратной связи» в системе. Это означает, что важно не только оценить работу конкретного преподавателя, но и показать, каким образом сегодняшняя оценка его деятельности повлияет в будущем на улучшение результатов его работы. Система должна удовлетворять и второму очень важному условию: *качество* выполнения отдельных видов работ преподавателем должно поддаваться *количественной* оценке.

Главным недостатком существующих методик рейтинговой оценки деятельности преподавателей является то, что разработчики, стремясь к объективности и максимальному учету различных факторов, создают слишком громоздкие и неудобные методики, отягощенные большим количеством анкет, форм, рейтинг-листов, формул и прочей сопровождающей документации. Это всегда вызывает *внутренний протест и неприятие* у непосредственных исполнителей: оценить работу по таким методикам сложнее, чем выполнить саму работу. *Такие методики уже не обслуживают основную деятельность с целью ее оптимизации, а сами являются отдельным видом деятельности.* Но тогда возникает вопрос: кому и зачем они нужны?

В чем суть проблемы?

Прежде всего, в принятии и усвоении профессорско-преподавательским составом новых инновационных идей, в овладении технологиями их реализации, в обобщении уже имеющегося опыта (как собственного, так и зарубежного) внедрения рекомендаций науки управления в практику.

В последнее время появилось большое количество конкурирующих методик оценки деятельности преподавателей, использующих различные подходы. Наличие столь значительного их числа свидетельствует, с одной стороны, о безусловном признании руководством вузов и педагогической общественностью необходимости внедрения в практику рейтинговой системы оценки деятельности преподавателей, а с другой — говорит об отсутствии единых подходов к ее содержанию и организации. Причем отсутствие подобного единства характерно не только для различных вузов, но и внутри них самих. При этом складывается ситуация, когда авторы и коллективы — разработчики конкретной методики встают на позицию деструктивной критики всех прочих методик, старательно преувеличивая достоинства собственной и выпячивая недостатки других. Такое положение не способствует объективному анализу и усиливает позиции противников внедрения рейтинга в практику работы вузов, которых и без того достаточно. Представляется, что более конструктивным путем является объективный анализ сильных и слабых сторон каждой из предлагаемых к реализации методик. При этом принятая к реализации методика должна быть в то же время достаточно гибкой, легко адаптируемой к условиям конкретного вуза, факультета или кафедры. Кроме того, следует признать, что создать такую методику, позволяющую получать абсолютно корректные и достоверные оценки такой сложной, многогранной и творческой деятельности, какой является деятельность преподавателя вуза, чрезвычайно трудно. На пути ее создания возникает множество сложных не только квалиметрических, но также и психолого-педагогических, этических и других проблем.

Анализ целого ряда методик, разработанных российскими и зарубежными вузами, позволяет определить наиболее типичные недостатки методик подобного рода и сформулировать перечень основных условий, которым они должны удовлетворять.

Наиболее характерный недостаток изученных нами методик — преобладающий качественный характер предлагаемых к оценке показате-

телей. Несомненно, полная формализация показателей, характеризующих качество деятельности преподавателя невозможна, в творческой деятельности слишком сильны неформализуемые аспекты. Однако в любом случае необходимо стремиться к возможности представления оцениваемых показателей в виде корректных количественных данных, используя процедуры замещения, групповой экспертной оценки и т. д. Иначе мы неизбежно столкнемся с обоснованной критикой в субъективизме оценки, выставяемой руководителем на основе личных предпочтений, с расплывчатостью формулировок критериев оценки типа «активно внедряет в учебный процесс...», «при проведении занятий проявляет высокие качества ...» и т. д., чем грешат отдельные методики.

В противоположность отмеченному выше недостатку ряд методик излишне «заформализован». Любой акт деятельности педагога их авторы пытаются представить математической формулой, и чем больше в нем проявляется творческое начало, тем более сложной должна быть формула. Одна из слабых сторон подобных методик порождена допущением, что общая оценка деятельности преподавателя определяется только количественными характеристиками ее составляющих. Допущение это достаточно жесткое и не вполне адекватно отражающее реальность. Из рассмотрения выпадают такие важные моменты, как лекторское мастерство, ценность научно-методических публикаций, индивидуальный стиль деятельности и т. п. Правда, в методиках может быть предусмотрена возможность некоторой компенсации указанного недостатка путем предоставления заведующему кафедрой права начислять «поощрительные баллы» за высокое профессиональное качество работы преподавателя. Однако это лишь смягчает, а не устраняет указанный недостаток. Поэтому практическое использование математических моделей должно не отменять, а, наоборот, предполагать применение традиционных способов контроля, анализа и оценки трудно формализуемых творческих компонент деятельности преподавателей.

В некоторых случаях оценке предлагается подвергать только те элементы деятельности, которые однозначно можно измерять количественно, и итоговый рейтинг выставляется лишь на основании этих частных показателей, не охватывающих весь спектр деятельности педагога. Это также не позволяет получить объективную комплексную оценку преподавателя; учету и

оцениванию должны подлежать все виды деятельности педагога — учебная, методическая, научная и воспитательная работа.

Другой существенный недостаток рассмотренных методик состоит в том, что при определении рейтинга не учитывается ценностный (аксиологический) аспект оценки. В них все виды деятельности педагога и отдельные показатели внутри видов полагаются равнозначными, а обобщенные оценки и итоговая оценка преподавателя вычисляются как среднее арифметическое оценок отдельных показателей. Такой подход противоречит как реальности, так и здравому смыслу. Мы полагаем, что обобщенные оценки должны вычисляться с помощью введения соответствующих весовых коэффициентов (аналогов показателей важности) по каждой из составляющих видов деятельности. Таким образом, в методику, кроме обеспечения ее адекватности существующей реальности, будут закладываться и рычаги целенаправленного управления деятельностью преподавателей. При необходимости величины весовых коэффициентов могут варьироваться относительно исходных данных с тем, чтобы стимулировать активность в тех областях, где наметилось отставание. Разумеется, таким мероприятиям должна соответствовать гласность и широкая разъяснительная работа.

Следующий недостаток связан с отсутствием ясного представления о направлении интерпретации полученных в ходе оценивания результатов и возможностей их практического использования. Оценивание количественных и качественных показателей деятельности преподавательского состава — это не самоцель. Информация о рейтинговых показателях необходима для того, чтобы управлять процессом поддержания и наращивания потенциала преподавательского состава и эффективности его труда, а также видеть, какое приращение каждый преподаватель дает качеству подготовки специалистов, вклад каждого преподавателя в решение задач кафедры, факультета, университета в целом. В связи со сложностью получения корректных количественных оценок творческой составляющей деятельности преподавателей вполне логичным представляется вывод о целесообразности подвергать их последующему интеллектуальному анализу и эвристической корректировке. Лишь после такой корректировки, широкого коллективного обсуждения на заседании кафедры они могут использоваться в качестве вспомогательной информации при аттеста-

циях, решении вопросов о поощрениях, должностных перемещениях и т. п.

Исходя из анализа наиболее типичных недостатков, можно определить основные условия, которым должна удовлетворять методика рейтинговой оценки преподавателей. Во-первых, оценке должны подлежать все виды деятельности преподавательского состава: учебная, методическая, научная, воспитательная работа, общественная и инновационная деятельность преподавателей. Во-вторых, оценке должны подлежать конечные результаты деятельности, которые характеризуются как количественными, так и качественными показателями. В-третьих, различный вклад отдельных показателей деятельности педагога в итоговую оценку уровня его подготовки должен учитываться введением соответствующих весовых коэффициентов. В-четвертых, результаты оценивания должны подвергаться эвристической корректировке и коллективному обсуждению.

Принятая к практической реализации методика должна позволять: оценить соответствие преподавателя квалификационным требованиям, предъявляемым к должности, а также его персональный вклад в решение задач кафедры, факультета, университета; выявить лидеров в отдельных видах деятельности (в учебной, методической, научной и воспитательной работе); определить общее место (рейтинг) преподавателя на кафедре; создать условия для повышения активности преподавателей в учебной, методической, научной и воспитательной работе; обеспечить руководителей дополнительной информацией об уровне профессиональной подготовки преподавателей и направлениях ее совершенствования; упростить процедуру выдвижения кандидатур на замещение научно-педагогических должностей; создать атмосферу комфорта для тех, кто стоит на иждивенческих позициях; управлять научно-педагогическим потенциалом кафедры, факультета, университета при изменении приоритетов решаемых задач.

Конкретное содержание методики оценки уровня профессиональной подготовки преподавателя состоит в следующем. Оценке подлежит учебная, методическая, научно-исследовательская и воспитательная работа, общественная и инновационная деятельность преподавательского состава. При подсчете рейтинга педагогических работников их подразделяют на категории: профессора, доценты, старшие преподаватели, ассистенты, заведующие кафедрами, деканы. Оценки проводятся внутри этих групп, что

обеспечивает сравнимость результатов. С целью стимулирования постоянной творческой активности рейтинг преподавателя включает: рейтинг «П», характеризующий накопленный квалификационный потенциал, и рейтинг «А», отражающий их активность по основным направлениям деятельности. Сравнение рейтингов «П» и «А» отдельных преподавателей в соответствующих группах и динамики их изменения за пять лет позволит руководству университета реализовать четкую кадровую политику.

Обладателям наибольших рейтингов «А» в каждой группе преподавателей могут устанавливаться надбавки к должностным окладам. Результаты рейтингового контроля учитываются при проведении конкурсов преподавательских должностей на контрактной основе.

По самым скромным подсчетам данные, характеризующие работу преподавателя, содержат не менее 30 показателей. Трудность восприятия и анализа такого большого количества показателей очевидна. Преодолеть ее можно, применяя методы свертывания и нормализации данных. В методике и программном обеспечении последовательно вычисляются интегральные показатели, показатели по виду деятельности и рейтинг, достаточно полно и с различных сторон характеризующие деятельность преподавателя. Численные значения показателей нормируются на максимальное значение, достигнутое в рассматриваемой совокупности объектов, что обеспечивает соизмеримость критериев при их существенном разбросе у различных объектов. Свертка сведений осуществляется линейно с учетом их значимости (веса). Значимость (вес) критерия определяется экспертным методом с учетом относительной важности целей в пределах каждого частного множества. Свертка показателей производится после получения их относительного значения. В качестве знаменателя отношения выбирается среднее значение по университету для каждого из показателей. Выработка управляющих мер воздействия приоритетна в том направлении, где показатели процесса наиболее низки. Алгоритм и весовые коэффициенты аддитивных сверток уточняются на совещаниях заинтересованных сторон перед началом оцениваемого периода.

Поскольку в оценке деятельности преподавателей присутствуют качественные показатели (например, качество лекций, семинаров и проч.), необходимо проводить опросы студентов. При этом следует иметь в виду то, что студенты не могут быть признаны компетентными экспер-

тами, способными делать абсолютно правильные выводы в отношении компетентности преподавателя, актуальности конкретного изучаемого курса, путей совершенствования преподавания этого курса и т. п. Поэтому анкета должна быть проста, с четко сформулированными вопросами и отвечать компетенции студентов. Данная методика открыта к изменениям. Возможно введение новых актуальных на данный момент показателей или исключение незначимых.

По результатам рейтинга подводятся итоги в каждой номинации. При этом определяются высокий, общеуниверситетский и низкий уровни, выделяются показатели, оказавшиеся наиболее значимыми (высокими, низкими) для данного факультета, кафедры.

Способы представления результатов рейтинговой оценки разные: ранжированные списки преподавателей, кафедр, факультетов; балльная оценка по видам деятельности преподавательского состава на кафедре, факультете, в целом по вузу; развернутые данные о качестве деятельности и характеристики с рекомендациями по использованию и развитию потенциала каждого преподавателя.

Рейтинги публикуются на сервере университета: 10% лучших (по величине рейтинга) преподавателей, 3 лучших факультета, 10 лучших кафедр университета (по величине общего рейтинга) и по одной кафедре из групп кафедр, принятых в университете.

Структура «среднего» рейтинга профессорско-преподавательского состава позволяет анализировать качество научно-педагогической деятельности с трех позиций: статуса, продуктивности и перспективности.

Выявленные показатели «среднего» рейтинга по статусным группам (ассистенты, доценты,

профессора и т. д.) позволяют соотносить рейтинг отдельно взятого преподавателя со средним значением рейтинга в своей группе и определять индекс соответствия установленным критериям средних значений в соответствующей статусной группе.

Содержательный и статистический анализы рейтинга позволяют выделить обобщенные характеристики деятельности и тем самым облегчить оценку качества деятельности при аттестации, в ситуации выборов на кафедре, при принятии управленческих решений.

Визуализированная форма представления информации позволяет дать сравнительную оценку места преподавателя по данному показателю в группе преподавателей данного статуса (должности) и сделать вывод об интенсивности и эффективности отдельного направления деятельности преподавателя.

Таким образом, для внедрения рейтинговой оценки в практику работы университета необходимы следующие условия: готовность руководства и преподавательского состава к внедрению рейтинговой оценки; тщательная разработка оценочных критериев; проведение обучения преподавателей (руководителей) основным принципам рейтинговой оценки; автоматизация работы по учету и анализу рейтинговых показателей на уровне университета, факультетов и кафедр, ее компьютерному обеспечению; наличие организационно-технического и методического обеспечения рейтинговой оценки.

В заключение хочу подчеркнуть, что реализация инновационной образовательной программы, построенная на принципах проектного менеджмента, должна обеспечить новое качество деятельности, основанное на повышении качества человеческого ресурса в университете и принципов организации его деятельности.

*С. Ю. Трапцын,  
заведующий кафедрой управления образованием*

## **СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА УНИВЕРСИТЕТА**

Необходимость обновления теоретических взглядов и практических действий по созданию систем оценки качества деятельности преподавательского состава в вузах обусловлена усиливающимися процессами интеграции России в европейское образовательное пространство, возникновением реальных предпосылок для разработки сопоставимых

критериев и методологий оценки качества образования. Актуальность этих проблем связана также со становлением нового облика российских университетов, их активным включением в инновационную деятельность в рамках приоритетного национального проекта «Образование».