

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

ОВЧИННИКОВА Наталия Эдуардовна,

кандидат экон. наук,

старший аналитик, Московская школа управления СКОЛКОВО

n.e.ovchinnikova@mail.ru

OVCHINNIKOVA Natalia Eduardovna,

Ph. D. sciences',

senior analyst, Moscow school of management SKOLKOVO

n.e.ovchinnikova@mail.ru

Аннотация. В статье представлен анализ форм оценки эффективности руководителей университетов в США. Выделены положительные эффекты от внедрения данных форм оценки деятельности руководителей. На основе проведенных исследований были сформулированы рекомендации по составлению форм оценки деятельности руководителей университетов для российских университетов.

Ключевые слова: высшее образование, управление высшим учебным заведением, ректор, человеческий капитал.

EVALUATION OF THE UNIVERSITY LEADER'S EFFECTIVENESS: FOREIGN EXPERIENCE

Abstract. The article presents an analysis of the technologies for assessing the effectiveness of university management in the United States. Dedicated positive effects from the implementation of these manager's performance assessment forms. Based on the conducted research, in the article were formulated recommendations on drawing up KPI forms for Russian universities administrators.

Keywords: higher education, management of higher education, rector, human capital.

Эффективность руководителя университета играет важную роль в формировании и становлении высшего учебного заведения как сильной научно-образовательной единицы. В зарубежной практике формы оценки эффективности деятельности руководителей университетов внедрены повсеместно. Отсутствие оценки деятельности руководителя университета создает препятствия в достижении университетом поставленных целей в связи с отсутствием четко прописанного плана по их достижению и роли ректора в их осуществлении. Оценка деятельности руководителя университета видится необходимой, так как от действий ректора зависит не только внутренний климат университета, но и репутация университета в целом. Университет полностью отражает политику руководителя университета и только благодаря продуманной и грамотной стратегической политике возможно достижение поставленных целей. Эффективное руководство университетом начинается с выбора «правильных» людей, у которых есть опыт и талант, подходящие под уникальные потребности высшего учебного заведения. Помимо осуществления основных должностных обязанностей, руководитель университета должен отвечать требованиям динамично меняющейся среды и уметь работать в условиях неопределенности. Hence, Seldin (1988, p.197) отмечают, 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 вышеперечисленные утверждения подтверждают необходимость внедрения системы оценки эффективности деятельности руководителей университетов.

Многолетняя практика в оценке деятельности руководителей высших учебных заведений зафиксирована в США. В целях выявления общих качеств и структуры оценки были проанализированы свыше 50 университетов в США по двум ключевым позициям: форма оценки KPI и профиль руководителя

университета на сайте университета (включая CV). На основе полученных данных были разработаны рекомендации по составлению формы оценки деятельности руководителей для российских университетов.

Рекомендуемые индикаторы в системе оценки эффективности деятельности руководителя университета включают следующие элементы:

- 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?¹

- Выполнение задач правления. Выбрал ли руководитель университета квалифицированных сотрудников, которые номинированы на руководящие должности? Насколько ректор культивирует среду внутри университета, которая обеспечивает выполнение задач правления? Обеспечил ли руководитель университета, чтобы были созданы соответствующие 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?²

- 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 и справедливо и объективно выделяет средства на программы и зарплаты, способствуя росту и продвижению учреждения?

- Сбор средств. Является ли руководитель университета прилежным и эффективным в оприходовании частных инвестиций/пожертвований и государственных ассигнований? Является ли ректор инновационным создателем партнерских отношений? Понимает ли ректор финансовые потребности учреждения и способен ли он сформулировать их?³

- Внешние отношения. Поддерживает ли руководитель университета общение, формирующее позитивный образ университета? Поддерживает ли отношения с выпускниками, законодателями, государственными и местными чиновниками, предприятиями, руководителями общин и 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 конкретному учреждению и сообществу?

¹ Martin, J., & Samels, J. On strategy: 8 skills of highly effective new presidents. 11(5), Trusteeship 2003, September/October, p. 8-12.

² Rollinson, D. Organisational behaviour and analysis – an integrated approach; 4th Edition. Pearson Education Ltd. – 2008.

³ Mintzberg, H. Managerial work – analysis from observation. Management Science, 18 (2) - 1971. pp. 97- 110

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 фронтуре, необходимо дополнить систему оценки внешними и внутриуниверситетскими интервью.⁴

Внешние интервью имеют стратегически важное значение в позиционировании университета на академической арене. Влияние ректора распространяется далеко за пределы кампуса своего университета, поэтому необходимо проводить оценку, какое он формирует представление на внешнем рынке об университете и о 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).⁵

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.

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 выделить положительные стороны во внедрении системы оценки деятельности ректоров:

- 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 и руководителем университета.
- аргументированное выявление сильных и слабых сторон руководителя университета, которые нуждаются в улучшении, в порядке, объективном, конфиденциальном и конструктивном;

⁴ Kotter, J. P. What Leaders really do //Harvard Business Review// December 2001- p. 3-12.

⁵ Mintzberg, H. Managerial work – analysis from observation. Management Science, 18 (2) - 1971. p. 97- 110

- способ предоставить фактологическую оценку, которая опирается как можно больше на документальные результаты, а также на 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;⁶
- 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.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что оценка эффективности руководителей университета представляет собой многоаспектный и сложный анализ, который необходим для всестороннего освещения деятельности ректора и дальнейшей перспективы развития университета. Опыт развитых стран 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 KPI руководителей российских университетов.

Список литературы

1. *Cole G.A. and Kelly P.* Management. Theory and Practice, 7th edition. CENgage learning 2011.
2. *Kotter J. P.* What Leaders really do //Harvard Business Review// December 2001. p. 3–12.
3. *Martin J. & Samels J.* On strategy: 8 skills of highly effective new presidents. 11(5), Trusteeship 2003, September/October, p. 8–12.
4. *Mintzberg H.* Managerial work – analysis from observation. Management Science, 18 (2) - 1971. p. B-97– B 110/
5. *Rollinson D.* Organisational behaviour and analysis – an integrated approach; 4th Edition. Pearson Education Ltd. 2008.

УДК 378.4

⁶ Cole, G.A. and Kelly, P. Management- Theory and Practice, 7th edition. CENgage learning 2011.