

ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВУЗОВ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Д. А. Ендовицкий, Ю. А. Бубнов, К. М. Гайдар

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 21 января 2020 г.

Аннотация: *обсуждается проблема эффективности российских вузов. Анализируются противоречия, обуславливающие трудности, с которыми сталкивается высшая школа в настоящее время, рассматривается действующая методика мониторинга эффективности вузов. Предлагается использовать при проведении мониторинга не только количественные, но и качественные критерии. На примере опыта Воронежского государственного университета показано, что верно выбранная парадигма и стратегия развития вуза позволяет ему быть эффективным даже в осложненных социально-экономических условиях.*

Ключевые слова: *вузы, эффективность вузов, мониторинг эффективности, критерии эффективности, системное лидерство.*

Abstract: *the article discusses the problem of efficiency of Russian higher education institutions. The authors analyze the contradictions that cause the difficulties that higher education currently faces, and considers the current methodology for monitoring the effectiveness of higher education institutions. It is proposed to use not only quantitative but also qualitative criteria for monitoring. Based on the experience of Voronezh State University, it is shown that the correctly chosen paradigm and strategy for the development of the University allows it to be effective even in complicated socio-economic conditions.*

Key words: *higher education institutions, efficiency of higher education institutions, monitoring the effectiveness, criteria of efficiency, system leadership.*

Проблема эффективности российских вузов давно перестала быть узкопрофессиональной. Выйдя за границы академических аудиторий, она привлекает к себе внимание буквально всех слоев общества – от рядовых семей до бизнес-структур и политической элиты страны. Учитывая фундаментальную роль образования в общественном прогрессе, это представляется вполне естественным. Мнений и подходов к решению этой проблемы высказано немало. Сложились две полярные точки зрения: сторонники одной из них призывают вернуться к традициям и принципам советского образования как «лучшего в мире», защитники другой считают, что достижение эффективности высшей школы возможно только на основе заимствования зарубежного опыта. Подавляющее большинство участников многочисленных дискуссий на эту тему – научных, политических и иных – понимают, что истина, очевидно, находится где-то посередине. Тем не менее ясности в способах и средствах решения проблемы до сих пор не достигнуто.

Хотим обратить внимание на то, что проблема эффективности деятельности вузов не может быть до конца осмыслена без учета ряда противоречий, часть из которых составляет весьма нежелательный фон для системы образования (внешние противоречия), другая же непосредственно возникает внутри нее самой (противоречия внутренние).

Внешние противоречия могут быть названы противоречиями макроуровня. Под ними мы подразумеваем противоречия, порождаемые макро-социальными, макрополитическими и иными процессами, протекающими в обществе. В настоящее время таковыми являются несколько противоречий.

Во-первых, между потребностями высшей школы, как и любого иного социального института, в государственной, в том числе финансовой, поддержке, и ограниченными возможностями государства в этом плане в условиях сложной внешнеполитической и экономической ситуации.

Во-вторых, между ожиданиями заказчиков, каковыми для системы образования выступают государство и бизнес-сообщество, причем их экс-

пектации (требования-ожидания) к высшей школе далеко не во всем совпадают, и запросами потребителей образовательных услуг, т.е. студентов и их семей. Соответственно, вузы вынуждены одновременно ориентироваться на отличающиеся друг от друга критерии, исходящие от заказчиков и потребителей, пытаясь не только объять необъятное, но и сочетать несочетаемое.

В-третьих, между традиционным исторически обусловленным предназначением системы высшего образования служить мощным социально-духовным и культурно-просветительским ресурсом общества, гарантированно обеспечивая его высококвалифицированными кадрами, и необходимостью заниматься в условиях недофинансирования самостоятельной экономической деятельностью в широком смысле слова – от зарабатывания средств путем оказания основных и дополнительных образовательных услуг до коммерциализации своих научных продуктов, разрабатываемых инновационных технологий, внедрения результатов исследований в производственную практику.

В-четвертых, между сложившейся, на наш взгляд, деструктивной практикой пространственного развития высшего образования в Российской Федерации, когда финансовые, административные, информационные ресурсы сосредоточены преимущественно в столичных вузах, и потребностью в обновлении базы (материально-технической, научно-лабораторной, информационно-коммуникационной и иной) и усилении потенциала региональных вузов, испытывающих недостаток средств государственной поддержки.

В-пятых, между требованиями трансформации вузов с учетом текущих и перспективных вызовов времени и несоблюдением принципа «ротационности» в списке так называемых «ведущих университетов» (федеральных, национальных исследовательских, опорных, входящих в группу «5–100»). Противоречия в государственной политике в сфере образования ведут к тому, что в условиях отсутствия публичности в оценке достижений вузов посредством KPI и показателей «дорожных карт» развития университеты, однажды попавшие в число «ведущих», но не справляющиеся с поставленными задачами, могут не стремиться к новым достижениям, поскольку не находятся в ситуации риска выхода из «высшей лиги».

К числу внутренних противоречий, возникающих в самой системе образования, прежде всего на уровне органов исполнительной власти, осуществляющих нормативно-правовое регулирование (назовем их противоречиями мезоуровня), можно отнести следующие.

1. С одной стороны, заявлена задача проведения ежегодного мониторинга¹ эффективности вузов, с другой – на деле осуществляется их оценка, причем с использованием не во всем однозначного инструментария, которая таит в себе значительные репутационные риски для вузов, а подчас и вполне конкретные организационные, точнее реорганизационные, выводы.

2. С одной стороны, ко всем вузам предъявляются одинаковые требования и используются единые критерии оценки их результативности, с другой – вузы функционируют в неравных условиях даже в границах одного субъекта РФ, что ставит под сомнение корректность сравнительно-уровнительного принципа, используемого при определении их эффективности.

3. С одной стороны, вуз – это сложнейшая социально-психолого-педагогическая система, с другой – при оценке его эффективности применяются значительное число чисто экономических критериев (таких, как складывающееся из доходов вуза его финансовое благополучие, объем научных исследований, исчисляемый в денежных показателях, средняя заработная плата преподавателей).

4. С одной стороны, оценивается эффективность деятельности вуза, с другой – используются критерии, практически не связанные с этой деятельностью. Так, балл ЕГЭ поступающих абитуриентов и число иностранных студентов, приезжающих на обучение в вуз, зависят не столько от его достижений, сколько от территориального расположения, качества жизни того или иного региона страны, криминалистической обстановки и иных факторов.

Существует и другой тип внутренних противоречий – микроуровня. Как пример приведем стремление вузов обеспечить качественную образовательную деятельность, с одной стороны, и ориентацию на высокий уровень научных разработок, с другой. И то, и другое требует огромных затрат сил профессорско-преподавательского состава, времени, интеллектуальных, материальных, финансовых ресурсов. Для многих вузов является проблематичной одинаковая успешность в обоих видах деятельности. Эта традиционная для российских вузов двойственная позиция (не

¹ Напомним, что мониторинг – это многоуровневая, иерархическая «система сбора, обработки, хранения и распространения информации о какой-либо системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления данной системой, позволяющая судить о ее состоянии в любой момент времени и дающая возможность прогнозирования ее развития» [1, с. 10].

случайно, наверное, сегодня вузовский педагог в официальных документах именуется научно-педагогическим работником) приобретает в настоящее время острое «звучание» и требует продолжения поисков конструктивного преодоления возникающих при этом издержек, когда повышенное внимание к одной из двух «ипостасей» грозит снижением качества реализации другой.

Итак, российское высшее образование находится в очень непростых условиях.

Чехарда образовательных стандартов становится, к сожалению, типичным состоянием системы образования, в котором пребывают российские вузы. Не успели отработать свой ресурс стандарты ФГОС ВО 3+, как на смену им уже пришли так называемые ФГОС ВО 3++, а на горизонте, судя по всему, уже маячат стандарты четвертого поколения. Нелепо выглядит ситуация, когда по одному и тому же направлению подготовки (одной специальности) на младших курсах студента готовят по одному образовательному стандарту (ФГОС ВО 3++), преследуя цель сформировать у него определенный набор компетенций, к примеру универсальных², а на старших – по другому (ФГОС ВО 3+), согласно которому у выпускника следует формировать общекультурные компетенции. Работая с младшекурсниками, преподаватель должен ориентироваться на индикаторы достижения компетенций, а, переходя в соседнюю аудиторию к студентам старших курсов, этот ориентир ему уже не нужен. Преподавательскому составу приходится постоянно перестраиваться, а точнее, лавировать между требованиями двух стандартов, которые по некоторым аспектам отличаются довольно значительно (как бы нас ни пытались убедить в том, что ФГОС ВО 3++ – это просто усовершенствованная предыдущая версия ФГОС). Невнятная мотивация введения новых стандартов препятствует ясному пониманию руководителями вузов и педагогами смысла своей деятельности, а это способно свести на нет даже самые благородные замыслы.

Нарастающий документооборот, подобно девятому валу, норовит захлестнуть своим потоком вузовскую жизнь, отвлекая немалые материальные и человеческие ресурсы от выполнения высшей школой своего непосредственного предназначения [2].

Демографический кризис, являющийся прямым следствием крайне неблагоприятной соци-

ально-экономической ситуации, переживавшейся Россией в 1990-е гг., именно сейчас больно ударил по системе высшего образования. Резкий спад численности студентов влечет за собой целый комплекс отрицательных эффектов:

а) отсутствие конкурсной ситуации при поступлении во многие вузы и поэтому, во-первых, невозможность осуществлять отбор наиболее подготовленных и способных абитуриентов и, во-вторых, невысокий в целом уровень готовности к обучению в вузе первокурсников по сравнению с предшествующими поколениями студентов;

б) уменьшение численности студентов и поэтому, во-первых, сокращение педагогической нагрузки преподавателей со всеми вытекающими из этого последствиями и, во-вторых, падение доходов вузов от образовательной деятельности;

в) «борьба» вузов за абитуриентов и поэтому, во-первых, проникновение в практику высшей школы «нечистых» рекламных, агитационных технологий и, во-вторых, уже не просто конкурентный, но подчас и агрессивный характер межвузовского взаимодействия, что, безусловно, ухудшает морально-психологическую атмосферу всей образовательной среды общества.

Почему проблема эффективности вузов обозначилась лишь в последнее десятилетие? Ответ на этот вопрос, на первый взгляд, может показаться парадоксальным, но, если вдуматься, в нем можно увидеть определенную логику. В стабильных условиях функционирования (к примеру, в советское время, когда развитие высшей школы было поступательным и даже в чем-то неторопливым) эта проблема не возникала или, во всяком случае, не имела столь острого характера. Иное дело – современные условия. В ситуации, когда вызовы XXI в. напрямую затрагивают систему образования, российские вузы вынуждены чутко реагировать на всевозможные трансформации (социально-экономические, культурные, духовно-нравственные) и проходить, перефразируя известное выражение, испытание на эффективность.

Подчеркнем: образование было, есть и всегда останется самой гуманитарной сферой жизни человеческого общества. Не лишним будет напомнить, что в буквальном смысле образование – это не просто обучение кого-то чему-то, это не только совокупность приобретенных знаний, умений, компетенций, опыта, но в первую очередь – это рождение, возникновение, становление. Если мы говорим о системе образования как социальном институте, то в ней одни люди – более зрелые, опытные, компетентные – помогают другим, не столь подготовленным, знающим и умелым, стать настоящими профессионалами, способными зна-

² Название «универсальные» можно толковать двойственно: то ли потому универсальные, что единые для выпускников вузов всей страны, то ли потому, что требуются профессионалам любого профиля. А, возможно, верно и то, и другое.

чительно продвинуть вперед производство, здравоохранение, образование, социально активными, самодостаточными личностями и ответственными гражданами, которые завтра будут отвечать за судьбу страны, инициативно и творчески решая задачи ее прогрессивного движения вперед, повышения качества жизни и собственной самореализации. Другими словами, продуктом деятельности образовательной системы выступает личность на новом уровне своего развития.

В силу сказанного возьмемся утверждать, что подходить к образованию исключительно с экономическими мерками как к некоторому производству – неверно идеологически, методологически и методически. Справедливости ради заметим, что и в сфере экономики и производства сегодня все более выраженной становится гуманитарная составляющая: человеческий капитал признается главной движущей силой, воплощаются идеи экономики знаний, взят ориентир на постоянное обучение персонала, т.е. и здесь уже оперируют отнюдь не одними экономическими категориями. Такая же сложнейшая социально-психолого-педагогическая макросистема, как образование, требует не только количественных критериев (выраженных в численности студентов, баллах ЕГЭ, финансовых доходах вуза и т.п.), но и качественных, что соответствует принятым в социальных и психолого-педагогических науках измерительным нормативам.

Сегодня вузам важно понять, как быть и что делать. Ясно, что ЕГЭ не исчезнет, финансирование вузов ощутимо не увеличат, методологию и методику так называемого мониторинга не поменяют принципиально (хотя некоторые изменения все же периодически в нее вносятся). Следовательно, если нельзя изменить ситуацию, конструктивным будет только изменение отношения к ней – с пассивно-экстернального на действенно-интернальное³. В этом смысле позиция вуза может быть сформулирована следующим образом: недостатки (препятствия, противоречия) всегда можно превратить в достоинства (стимул к развитию, фактор преобразования). В вуз приходят слабые студенты – это веский повод совершенствовать образовательные технологии и методики преподавания. Недостает бюджетных средств – предлагать (и не только выпускникам школ) новые образовательные программы, привлекательные для разных категорий населения, увеличивая тем самым долю внебюджетных доходов. Возникают ри-

ски социальной напряженности, профессиональной усталости и выгорания ввиду роста нагрузки преподавателей, связанной с организационным и методическим обеспечением образовательного и научного процессов, а также выполнением функций, ранее от них не требовавшихся, – следует безотлагательно разработать мотивационный механизм профессионального роста, развития и саморазвития профессорско-преподавательского состава.

Именно такой позиции придерживается Воронежский государственный университет, опыт которого показывает, что и в осложненных социальных, демографических, экономических условиях, без солидных государственных инвестиций вуз может опережать по целому ряду показателей некоторые федеральные и национально-исследовательские университеты, получающие значительную финансовую поддержку от государства, неуклонно развиваться, реализуя начертанный на университетском гербе девиз древних римлян: «Semper in motu!» («Всегда в движении!»).

«Вы можете не меняться. Выживание – дело добровольное», – сказал один из авторов теории управления качеством Уильям Эдвардс Деминг [3]. Воронежский государственный университет свой выбор сделал. И его достижения показывают, что это – верный выбор.

Так в чем же секрет успеха? Несомненно, в той парадигме, которую реализует Воронежский государственный университет. Кратко ее можно сформулировать так: системное лидерство [4]. Этот дух пронизывает все «этажи» университетской системы – от ректора и его непосредственной команды (ректората) до кафедрального коллектива и конкретного научного подразделения.

Системно выстроенное в университете лидерство – это базовый ресурс, обеспечивающий его стабильное продвижение вперед. Такое лидерство дает ощутимые результаты, из внутреннегo преемственно трансформируясь в лидерство внешнее. Воронежский государственный университет – признанный лидер системы региональногo высшего образования, обоснованно претендующий на ведущие позиции на федеральном уровне и в международном масштабе. Не случайно Посол ЕС в России Вигаудас Ушацкас при посещении Воронежского университета подчеркнул, что это лучший вуз России по вовлеченности в международные проекты, самый активный участник программы обмена с университетами стран ЕС.

В последнее время университет демонстрирует высокие показатели своей академической репутации. Его лидерские амбиции подтверждаются значимыми результатами участия в глобальных и

³ Экстерналы привычно обвиняют в своих неудачах других и внешние обстоятельства, интерналы же в подобных ситуациях предпочитают рассчитывать на собственные силы и брать ответственность на себя.

национальных рейтингах. Приведем лишь некоторые данные, свидетельствующие об укреплении позиций за два последних года (табл.).

Как видим, Воронежский университет за последние два года в четырех национальных и двух международных рейтингах улучшил свои позиции, в одном национальном и семи международных – сохранил, впервые вошел в четыре национальных и один международный рейтинг и появился в одном новом международном рейтинге.

Поскольку рейтинг – это всегда «игра» многих контекстов, в силу чего ни один не претендует на полную объективность, университет не может позволить себе ограничиться участием в каком-ли-

бо одном исследовании. Он постоянно участвует в двадцати двух глобальных и двенадцати национальных рейтингах, ежегодно расширяя свое присутствие в них. Это позволяет получать более полную картину состояния дел, чтобы на основе анализа результатов найти необходимый баланс в распределении усилий и ресурсов по основным направлениям деятельности, направить внимание на коррекцию тех ее аспектов, которые пока не позволяют университету достигать большего, и одновременно не упускать из поля зрения те сильные стороны университета, которые обеспечивают ему не просто присутствие, но и продвижение в различных рейтингах. При этом университетское

Т а б л и ц а

Динамика позиций Воронежского государственного университета в международных и национальных рейтингах

Наименование рейтинга	2018 г.	2019 г.
Национальный рейтинг университетов («Интерфакс»)	26	24
Рейтинг изобретательской активности университетов России («Эксперт РА»)	50–54	38–42
Рейтинг вузов России («Эксперт РА»)	43	42
Итоговый рейтинг «предпринимательских» университетов аналитического центра «Эксперт»	не присутствовали	36
Рейтинг классических университетов «Национальное признание»: лучшие университеты – 2019	не присутствовали	10
«Вузотека» – сборник вузов России	не присутствовали	32
Рейтинг вузов Благотворительного фонда В. Потанина	36–37	15
Нарастающий рейтинг вузов Благотворительного фонда В. Потанина	29	29
Международный рейтинг «Три миссии университета»	не присутствовали	1001–1100
Рейтинг англоязычных интернет-ресурсов российских университетов	не присутствовали	22
Quacquarelli Symonds (QS) World University Ranking	801–1000	801–1000
Quacquarelli Symonds (QS): BRICS	139	139
The best universities in Eurasia	61–70	61–70
Times Higher Education (THE) World University Ranking	1001+	1001+
Times Higher Education (THE) World University Ranking by subject: physical sciences	801+	801+
Times Higher Education (THE) BRICS & Emerging Economies University Rankings	351+	351+
Times Higher Education (THE) University Impact Rankings	не издавался	101–200
Webometrics Ranking of World Universities	2162 (PФ: 26)	2073 (PФ: 26)
Round University Ranking (RUR) Reputation Ranking	675 = (PФ: 37)	619 (PФ: 13)
Academic Ranking of World Universities – European Standard (ARES)	A+	A+

сообщество хорошо понимает, что рейтинг – это не самоцель, а всего лишь зеркало, способное дать более или менее адекватное отражение того, что в настоящий момент, в коротком промежутке времени происходит с вузом. Намного важнее, учитывая в том числе и динамику позиции в тех или иных рейтингах, профессиональная рефлексия тенденций развития высшего образования в целом и выстраивание приоритетов на основе уникальных особенностей вуза, а также последовательное движение в направлении выбранной стратегии, каковой для Воронежского университета является лидерство в Центрально-Черноземном регионе, поддержание и усиление позиций среди ведущих университетов России по всем направлениям деятельности.

Ни в коей степени не умаляя роли и заслуг вузов – флагманов российской системы высшего образования, рискнем сделать предположение на примере опыта Воронежского государственного университета: именно региональные вузы, прежде всего классические университеты, являют собой мощный ресурс не только сохранения, но и развития отечественной высшей школы в нынешних непростых условиях. Находясь в ситуации жесточайшей конкуренции, не будучи обласканы вниманием и финансовой заботой со стороны учредителя, они вырабатывают такой запас прочности, который позволяет им «держаться удар» под воздействием всевозможных мифов, бытующих в общественном сознании (чего стоит только расхожая установка, что лучшее образование можно получить исключительно в столичных вузах, следствием чего является «утечка мозгов» наиболее перспективных абитуриентов из регионов), нескончаемой вереницы модернизационных акций, проводимых «сверху», постоянно ужесточающих-

ся контрольно-надзорных процедур. Тем не менее региональные университеты не просто выживают, но живут и полноценно развиваются, воплощая в жизнь девиз «Всегда в движении!».

Возвращаясь к идее о необходимости осуществлять мониторинг эффективности вузов с опорой не только на количественные, но и качественные критерии, позволяющие учитывать специфику высшей школы как социального института, считаем, что одним из таких критериев может быть способность вуза достигать значимых результатов своей деятельности (а в этом и состоит исходное значение в русском языке слова «эффективный» – дающий эффект, т.е. результат каких-либо действий) за счет актуализации внутренних ресурсов, а, следовательно, движения по интенсивному, а не экстенсивному пути развития. Похоже, в современных условиях эта способность вузов приобретает решающее значение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Майоров А. Н. Мониторинг в образовании / А. Н. Майоров. – Москва : Интеллект-Центр, 2005. – 424 с.
2. Ендовицкий Д. А. Увеличение объема документооборота как фактор снижения экономической эффективности вуза / Д. А. Ендовицкий, Ю. А. Бубнов, К. М. Гайдар // Высшее образование в России. – 2014. – № 11. – С. 17–24.
3. Демин Э. Выход из кризиса : новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 424 с.
4. Ендовицкий Д. А. Влияние уверенности вузовского лидера на эффективность деятельности университета / Д. А. Ендовицкий, Ю. А. Бубнов, К. М. Гайдар // Высшее образование в России. – 2017. – № 11. – С. 79–88.

*Воронежский государственный университет
Ендовицкий Д. А., доктор экономических наук, профессор, ректор, председатель Совета ректоров вузов Воронежской области, вице-президент Российского Союза ректоров
E-mail: rector@vsu.ru*

*Бубнов Ю. А., доктор философских наук, профессор, проректор по контрольно-аналитической и административной работе, декан факультета философии и психологии,
E-mail: bubnov@vsu.ru*

*Гайдар К. М., доктор психологических наук, доцент, заведующая кафедрой общей и социальной психологии
E-mail: gaydar@phipsy.vsu.ru*

*Voronezh State University
Endovitsky D. A., Dr. Habil. in Economics, Professor, Rector, Chairman of the Regional Council of University Rectors, Vice President of the Russian Union of Rectors
E-mail: rector@vsu.ru*

*Bubnov Y. A., Dr. Habil. in Philosophy, Professor, Vice Rector (Strategic Administrative Management), Dean of Faculty of Philosophy and Psychology
E-mail: bubnov@vsu.ru*

*Gaidar K. M., Dr. Habil. in Psychology, Associate Professor, Head of General and Social Psychology Department
E-mail: gaydar@phipsy.vsu.ru*