

УДК 378.1

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАКУЛЬТЕТОВ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВУЗА

Мялкина Е.В.

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, e-mail: myalkina@mail.ru

Современный университет является динамичной системой с высокой степенью адаптации к меняющимся условиям внешней среды. В таких условиях особенно значимой является согласованность деятельности всех структурных подразделений университета для достижения стратегических целей. Работа описывает систему оценки деятельности факультетов университета как ключевых образовательных структур, осуществляющих основную деятельность в вузе. На примере факультетов Мининского университета рассмотрены основные результаты реализации стратегических планов развития факультетов, сформированных на основе декомпозиции целей стратегического плана развития университета. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности структурных подразделений университета основываются на принципах объективности, предсказуемости, адекватности, своевременности, прозрачности, измеримости, обеспечивающих гарантированное достижение вузом стратегических целей. Статья анализирует полученные в результате оценки данные и показывает вероятные пути дальнейшего развития с учетом выявленных проблем.

Ключевые слова: стратегический план развития вуза, сбалансированная система показателей эффективности и результативности, управление по целям, целевые показатели, целевая поддержка научных исследований

THE SYSTEM OF EVALUATION OF ACTIVITIES OF FACULTIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE UNIVERSITY

Myalkina E.V.

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, e-mail: myalkina@mail.ru

The modern University is a dynamic system with a high degree of adaptation to changing environmental conditions. In such circumstances, especially important is the coherence of the activities of all departments of the University to achieve its strategic goals. The paper describes a system of evaluation of activities of faculties of the University as a key educational institutions engaged in core activities at the University. For example, the faculties of the University of Minin describes the main results of the implementation of the strategic development plans of the faculties, formed on the basis of decomposition of the goals of the strategic plan of University development. The indicators and criteria of assessment of efficiency of activities of structural subdivisions of the University are based on principles of objectivity, predictability, adequacy, timeliness, transparency, and measurability that guarantees the achievement of University strategic goals. The article evaluates the assessment data and shows possible ways of further development taking into account the identified problems.

Keywords: strategic development plan of the university, balanced system performance and efficiency, management by objectives, targets, targeted support of research

В современном, динамично изменяющемся мире одним из важных условий успешности организации является высокий уровень адаптации её системы управления к внешним изменениям [2; 3; 8]. Адаптация к внешним изменениям предполагает рост активности организации в направлении совершенствования своей внутренней среды и обеспечивает достижение баланса между организацией и ее внешней средой [2], способствует повышению эффективности внутренних процессов и достижению стратегических целей организации.

Одним из условий достижения целей организации является формирование и внедрение системы целей и индикаторов их достижения для отдельных подразделений организации, а также проведение периодической оценки деятельности подразделений по достижению целевых показателей.

Суть управления по целям заключается в процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений. Важной частью управления по целям является изменение и сравнение текущей эффективности деятельности организации с набором установленных стандартов.

Эти цели должны отвечать условиям SMART, то есть быть конкретными (англ. specific) для университета и его подразделений; измеримыми (англ. measurable); достижимыми (англ. achievable); относящимися к служебным обязанностям (англ. relevant) для сотрудника и с четкими сроками выполнения (англ. time-based).

Деятельность любой организации осуществляется посредством консолидированной и скоординированной деятельности ее структурных подразделений с учетом факторов, влияющих на функционирование

организаций [1]. Деятельность образовательной организации высшего образования осуществляется в различных сферах – образовательной, научной, социально-культурной и других, она сложна, результаты многообразны.

Современные тенденции высшего образования предполагают диверсификацию и усложнение образовательных продуктов и услуг, использование инновационных технологий, сетевых форм реализации образовательных программ. Ключевыми подразделениями в вузе являются факультеты, институты, департаменты, работа которых определяет эффективность учреждения на рынке образовательных услуг.

Мининский университет – один из ведущих и один из старейших и крупнейших педагогических вузов России, осуществляет подготовку специалистов и по педагогическим специальностям, и по специальностям социально-гуманитарной и естественнонаучной направленности. Университет осуществляет последовательные шаги, которые обеспечат в будущем создание мощных образовательных комплексов, нивелирование границ между образовательными программами и переход к новой модели вуза – публичной образовательной корпорации [14], обеспечивающей лидирующие позиции вуза не только в регионе, но в национальном и международном сегментах образовательной деятельности. Основная стратегически активная структурная единица университета на современном этапе – факультет, который должен стать драйвером развития всего университета.

В Мининском университете шесть образовательных структур в форме факультетов. Каждый факультет имеет стратегический план развития, согласованный со стратегией развития университета. На основе стратегического плана развития факультетов разработаны дорожные карты развития факультетов, включающие мероприятия и индикаторы, характеризующие деятельность факультетов и представляющих собой сумму индивидуальных результатов сотрудников факультетов. Таким образом, управление развитием вуза осуществляется посредством управления развитием его подразделений и, в частности, образовательных структур – факультетов.

Управление развитием факультетов осуществляется на основе системы оценки деятельности факультетов, учитывающей аспекты индивидуального развития научно-педагогических работников факультета и результаты их индивидуального ранжирования [11].

Нормативной базой при формировании целевых показателей для системы оценки деятельности факультетов являются: федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», действующие федеральные и региональные целевые программы, нормативно-правовые акты и решения Минобрнауки России, регулирующие деятельность образовательных организаций высшего образования, решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, стратегия развития Мининского университета.

Для расчета фактических значений показателей системы используется: финансовая отчетность вуза в Минобрнауки России, статистическая отчетность вуза, результаты рейтинговой оценки научно-педагогических работников вуза, результаты оценки персонала вуза и структурных подразделений вуза аттестационными и экспертными комиссиями вуза (внутренняя оценка), результаты внешней экспертной оценки деятельности вуза (проверки Рособнадзора, аудиторских организаций).

Система оценки деятельности факультетов базируется на сбалансированной системе показателей эффективности и результативности вуза, в основе которых лежит принцип управления по целям с помощью ключевых показателей эффективности [4–6; 12; 13; 15], основные правила и принципы внедрения которых разрабатывались в работах Д. Нортон, Р. Каплана, Д. Парментера, Б. Панова, М.М. Марра, Г.И. Мальцевой, А.К. Клочкова и др.

Система показателей и критериев оценки эффективности деятельности структурных подразделений университета имеет классическую структуру [9; 10] и основывается на принципах:

- объективности: все показатели и критерии определяются исходя из объективной реальности, на основе анализа развития образовательной организации, с учетом интересов ключевых участников образовательного процесса и партнеров; целевые значения формируются на основе исследования;

- ориентации на стратегию: все критерии должны быть связаны с факторами, необходимыми для формирования долгосрочного успеха, ключевыми движущими факторами развития деятельности университета, происходит концентрация на изменении нескольких ключевых показателей;

- гибкости: критерии являются мобильными и могут быть изменены в зависимости от обстоятельств внешней среды и стратегии образовательной организации;

- системности: критерии и показатели должны охватывать различные аспекты

деятельности организации, формируя адекватную для дальнейшего прогнозирования картину и обеспечивая сбалансированность и взаимосвязанность показателей;

– достижимости: утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы, хотя и связаны с приложением значительных усилий. Реализация данного принципа является важным элементом мотивации персонала [7].

Внедрение системы оценки деятельности факультетов в вузе направлено на следующие цели:

– создание у руководителей и сотрудников факультетов заинтересованности в достижении целевых показателей эффективности и результативности факультетом в целом;

– усиление заинтересованности персонала факультетов в развитии творческой активности и инициативы при реализации поставленных перед коллективом факультета задач;

– повышение качества образовательного процесса и ответственности за конечные результаты своей деятельности.

Система показателей для факультетов основывается на краткосрочных (от 1–3 лет), среднесрочных (с 3–5 лет) и долгосрочных (с 5–10 лет и более) показателях, характеризующих результаты деятельности вуза, закрепленной в стратегии развития вуза и утвержденной приказом ректора университета.

При достижении определенных значений показателей, как правило, изменяется общий баланс целевых значений, после чего показатели должны корректироваться. Таким образом достигается эффект постоянного совершенствования и управления качеством.

Результатом должна стать система, обладающая высокой степенью изменчивости и адаптивности. При этом точки приложения усилий по совершенствованию системы должны определяться исходя из опыта ее эксплуатации.

Основанием к внесению изменений в систему показателей могут быть изменения показателей стратегии развития вуза, изменения целевых показателей эффективности деятельности образовательной организации, устанавливаемых Минобрнауки России, изменения действующих и введение новых федеральных и региональных целевых программ, внесение изменений в законодательство, принятие новых нормативно-правовых актов, а также обоснование необходимости введения в систему показателей, способствующих повышению эффективности реализации стратегии развития вуза и выведения из системы уже достигнутых показателей, либо показателей, недостаточно влияющих на эффективность реализации стратегии развития вуза.

Мониторинг и анализ достижения целевых показателей факультетами, а также мониторинг изменений целевых показателей эффективности деятельности проводится центром стратегического планирования вуза один раз в год по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России и ежегодных отчетов о деятельности факультетов.

Процедура оценки выполнения показателей и критериев эффективности и результативности деятельности факультета проводится на основе объективной информации о деятельности факультетов в соответствии с показателями, сгруппированными по шести направлениям: образовательная деятельность, научно-инновационная деятельность, международная деятельность, профориентационная деятельность, финансово-экономическая деятельность, управленческая деятельность.

Показатели образовательной деятельности: доля научно-педагогических работников, обучающихся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в общей численности преподавателей факультета, удельный вес основных профессиональных образовательных программ, реализуемых в кредитно-модульной системе, удельный вес численности приведенного контингента студентов, обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся на факультете – ориентированы на повышение качества образовательных программ, реализуемых на факультетах. Результаты профориентационной деятельности обеспечивают рост качественных (средний балл Единого государственного экзамена) характеристик и численности абитуриентов факультетов. Показатели научно-инновационной деятельности ориентированы на повышение публикационной активности научно-педагогических работников факультетов и на повышение качества экспериментально-инновационной деятельности (количество публикаций, количество экспериментальных площадок, количество клинических баз практик, количество базовых кафедр). Основным показателем международной деятельности (численность иностранных студентов) нацелен на увеличение числа международных двусторонних договоров и соглашений с иностранными гражданами. Показатели финансовой деятельности направлены на обеспечение роста доходов, гарантирующих рост финансовой устойчивости вуза в целом. Показатели управленческой деятельности обеспечивают под-

держку научно-педагогических работников с учеными степенями и в особенности молодых ученых.

На основе проведенного анализа деятельности факультетов в 2015 году и предварительной оценки деятельности в 2016 году были выявлены положительные моменты: рост публикационной активности научно-педагогического персонала факультетов, рост приведенного контингента обучающихся, рост доли магистров в общей численности обучающихся, рост объемов доходов факультетов из внебюджетных источников.

По результатам мониторинга фактических и планируемых показателей по каждому факультету было выявлено, что реализация стратегических планов факультетов обеспечивает достижение стратегических показателей вуза на 2017 год по ряду показателей образовательной, научной деятельности и кадрового обеспечения.

В сфере финансовой деятельности нами было установлено, что удельный вес финансовых показателей деятельности факультетов (доходы из средств от приносящей доход деятельности, хозяйственная деятельность, гранты, научно-исследовательские работы, результаты деятельности в рамках стратегического партнерства) составляют более 50 % всех доходов вуза и при сохра-

нении существующей тенденции в целом по университету финансовая деятельность факультетов обеспечивает достижение пороговых показателей по доходам из всех источников на одного научно-педагогического работника и объему научно-исследовательских работ на одного научно-педагогического работника в рамках мониторинга эффективности деятельности университета и достижение целевых показателей стратегии развития вуза.

Наряду с положительными моментами в целом по вузу, по отдельным факультетам были выявлены проблемы, одна из которых – снижение доли научно-педагогических работников, имеющих ученую степень, особенно остро эта проблема касается молодых ученых (кандидатов наук до 35 лет и докторов наук до 39 лет).

В рамках решения этой проблемы в вузе в 2016 году начала реализовываться Программа целевой поддержки научных исследований, проводимых учеными университета, предусматривающая проведение анализа текущего состояния, выявления проблем квалификационного развития, определение факторов, влияющих на процесс оптимизации квалификационного потенциала и определение механизмов повышения квалификационного состава сотрудников.



Динамика показателей деятельности факультетов Мининского университета в 2015–2016 гг. и сравнение с целевыми показателями вуза

Программа разработана в соответствии со стратегией развития университета на 2013–2023 годы, согласно которой стратегической целью университета является признание его на российском и международном уровнях. В основе реализации Программы – создание эффективных систем мотивации научного труда, стимулирования притока молодежи и закрепления ее в сфере науки и образования, а также улучшение качественного состава научных и научно-педагогических кадров университета.

В соответствии с аккредитационными показателями доля преподавателей с учеными степенями и/или званиями в университете должна составлять не менее 60%, докторов наук и/или профессоров – не менее 10%.

К основным составляющим развития квалификационного потенциала университета относится создание условий и стимулов для эффективной работы сотрудников университета, обеспечение возможности повышения квалификации, реализации творческой активности и карьерного роста.

Механизмы повышения квалификационного состава сотрудников университета обеспечиваются рядом инструментов, предполагающих вложение как финансовых, так и немонетарных ресурсов: создание конкурентной академической среды (конкурсный отбор, внешние и внутренние конкурсы); стимулирование научной и преподавательской деятельности (материальное и моральное поощрение достижений, конкурсы, создание условий для творческой работы, академической мобильности); профессиональный рост, поддержка и развитие компетенций.

На рисунке представлены в динамике основные показатели консолидированной деятельности всех факультетов вуза в 2015–2016 годах в сравнении с планируемыми показателями на 2017 год.

Мы видим, что фактические показатели 2016 года превышают плановые по показателям численности иностранных студентов, численности научно-педагогических работников вуза, имеющих ученую степень, количеству публикаций. Положительная динамика наблюдается по показателям, характеризующим качество абитуриентов вуза (средний балл единого государственного экзамена) и качество реализации образовательных программ (удельный вес образовательных программ, реализуемых в кредитно-модульной системе), наблюдается также рост доли численности молодых ученых на факультетах, что позволяет говорить о достижимости вышеперечисленных плановых показателей в 2017 году при определенной концентрации усилий научно-педагогических работников и управленческого персонала факультетов.

Таким образом, применение системы оценки эффективности деятельности факультетов, направленной на усиление конкурентных преимуществ вуза, дает возможность эффективно, своевременно и сбалансированно решать задачи достижения стратегических целей университета в условиях ограниченности ресурсов, целенаправленно повышать потенциал сотрудников вуза с учетом приоритетов по видам деятельности вуза, интересов образовательных структур вуза и индивидуальных интересов работников факультетов.

Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
2. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – Кн. 1; 2 – 304 с.; 351 с.
3. Дафт Р.Л. Теория организации / Р.Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 699 с.
4. Ключков А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – Эксмо, 2010. – 160 с.
5. Мальцева Г.И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса / Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5–6(33). – С. 96–103.
6. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 340 с.
7. Материалы к семинару-совещанию «Повышение эффективности деятельности бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Минобрнауки России» в г. Москва 21 декабря 2015 г. – М.: Издательский Дом МИСиС. 2015. – 280 с.
8. Михненко П.А. Модель адаптивной организационной системы [Электронный ресурс] / П.А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3.; URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/3/5065.html> (дата обращения: 18.11.2016).
9. Мяскина Е.В. Моделирование системы управления развитием персонала на основе показателей КРП в педагогическом вузе [Электронный ресурс] / Е.В. Мяскина, Е.П. Седых, В.А. Житкова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3.; URL: <http://www.science-education.ru/123-20199> (дата обращения: 11.09.2015).
10. Мяскина Е.В. Моделирование ключевых показателей эффективности деятельности в образовательной организации высшего образования: опыт Мининского университета: учебно-методическое пособие / Е.В. Мяскина, Е.П. Седых, В.А. Житкова. – Н. Новгород, 2015. – 68 с.
11. Мяскина Е.В. Моделирование системы управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников в вузе [Электронный ресурс] / Е.В. Мяскина, В.А. Житкова // Вестник Мининского университета. – 2016. – № 1.; URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/reader/search/modelirovanie-sistemy-upravleniya-individualnymi-t/> (дата обращения: 19.08.2016).
12. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 233 с.
13. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРП / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
14. Федоров А.А. Три шага к публичной образовательной корпорации / А.А. Федоров // Аккредитация в образовании. – 2013. – № 7 (67). – С. 26–28.
15. Kaplan R.S. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 2006.