

УДК: 331.224

JEL: I230

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССОРСКО- ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА: ОПЫТ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Н. М. Кропачев, В. В. Еремеев, А. В. Попов

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Кропачев Н. М., Еремеев В. В., Попов А. В. 2023. Разработка системы показателей эффективности образовательной и научной деятельности профессорско-преподавательского состава: опыт Санкт-Петербургского государственного университета. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 22 (2): 133–150.

<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.201>

В системе высшего образования до сих пор не выработаны обоснованные критерии оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава. Данная проблема не только затрагивает область теории менеджмента в высшем образовании, но и имеет зримую связь с практикой организации работы вузов. Текущее состояние и перспективы развития отечественной высшей школы во многом зависят от того, в какой степени система показателей эффективности создает стимулы для профессионального роста вузовских преподавателей. Корректность и обоснованность практических методов, применяемых при внедрении и использовании этих показателей, является фактором, который определяет социальную репутацию и профессиональный авторитет научно-педагогических работников учреждений высшего образования. В современной российской системе высшего образования происходит поиск обоснованных, объективных и справедливых критериев оценки деятельности профессорско-преподавательского состава. Основным способом поиска таких критериев выступают новации в характере трудовых отношений, основанные на системе эффективных контрактов. Вместе с тем масштабные изменения, которые принесла эта система в сферу трудовых отношений, объективно не могли войти в повседневную жизнь, минуя проблемы и противоречия. Цель статьи — обобщить и продемонстрировать позитивный опыт применения системы показателей оценки эффективности труда научно-педагогических работников, накопленный в Санкт-Петербургском государственном университете. Опыт позволил дать оценку наиболее существенным и важным элементам этой системы, которые, будучи апробированными на практике, показали свою действенность в качестве стимулов для профессионального роста профессорско-преподавательского состава и одновременно подтвердили значимость

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2023

в качестве средства достижения целей программы развития СПбГУ как классического университета. В целом исследовательская актуальность статьи состоит в том, чтобы указать на имеющиеся в СПбГУ практические основы для разработки универсальных положений о создании и внедрении эффективной системы стимулов, регулирующих труд научно-педагогических работников в интересах повышения качества профессиональной подготовки обучающихся и развития институтов высшего образования.

Ключевые слова: менеджмент в системе высшего образования, профессорско-преподавательский состав вуза, оценка эффективности научно-педагогических работников, эффективный контракт, педагогическая и научная деятельность.

ВВЕДЕНИЕ

Одна из главных задач стратегического развития Российской Федерации в современных условиях — создание национальной системы высшего образования¹. Важным условием ее решения, по словам министра науки и высшего образования Российской Федерации В. Н. Фалькова, является поддержание баланса «между фундаментальными и прикладными областями знаний в условиях меняющихся задач экономики и рынка труда»². Безусловно, этот баланс в первую очередь может быть гарантирован за счет обеспечения в системе высшей школы высокого качества преподавания и воспитания студентов.

Создание условий для повышения качества образования — одна из центральных задач формирования эффективной системы управления вузами. В принципе, система менеджмента качества является неотъемлемой частью системы управления образованием [Смирнова, Янченко, 2018, с. 870]. Нет сомнений в том, что это общее положение обрело особую практическую значимость на пути к созданию российской национальной системы высшего образования. Качество образовательной деятельности вузов находится в прямой зависимости от степени эффективности работы профессорско-преподавательского состава. Именно на преподавателях лежит основная ответственность за то, чтобы система высшего образования готовила специалистов, составляющих кадровый потенциал всестороннего, гармоничного и ускоренного развития нашей страны.

Вместе с тем современное российское образование — это единый целенаправленный процесс воспитания и обучения³. Основы для решения стоящих перед высшей школой задач по воспитанию у обучающихся патриотизма и гражданской ответственности в первую очередь формируются во взаимодействии преподавателей со студентами. Именно от профессорско-преподавательского состава зависит ус-

¹ В. В. Путин. Послание Федеральному Собранию 21.02.2023. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/statements/70565> (дата обращения: 02.05.2023).

² Валерий Фальков выступил с докладом о создании национальной системы высшего образования на заседании Российского союза ректоров. Новости Министерства. *Минобрнауки России*. 19.04.2023. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/66846/> (дата обращения: 01.05.2023).

³ Об образовании в Российской Федерации. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. Ст. 2. (ред. от 17.02.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2023).

воение обучающимися понятий о правилах и нормах поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, об уважении к закону и правопорядку, о почитании памяти и подвигах героев Отечества, о бережном отношении к мировому и национальному культурному наследию и традициям. Одновременно с этим профессорско-преподавательский состав вузов призван вести исследовательскую деятельность, предназначение которой состоит в том, чтобы в системе высшего образования развивался высокий научный и инновационный потенциал, отвечающий интересам государства и общества. Кроме того, вузовский научно-педагогический работник не только должен заниматься научным творчеством, но и обязан использовать передовые достижения науки и техники для постоянного совершенствования профессиональной подготовки студентов.

В данном контексте создание условий для роста профессиональной эффективности кадрового корпуса научно-педагогических работников является принципиально важной управленческой задачей, от решения которой зависит не только текущее состояние, но и перспективы развития всей отечественной системы высшего образования. Нельзя не согласиться с В. С. Горбом, отметившим: «Повышение профессиональной эффективности происходит на основе развития профессиональной компетентности преподавателя, предполагающего развитие его лидерского потенциала, повышение уровня гражданственности, повышение степени репрезентативности результатов научно-исследовательской деятельности и повышение уровня организаторских педагогических умений, что отражается в готовности эффективно решать образовательные задачи и задачи индивидуального профессионального развития» [Горб, 2020, с. 61]. Приведенное суждение содержит в целом обоснованный перечень критериев профессиональной эффективности вузовских преподавателей, который, однако, не является исчерпывающе полным.

Теоретические разработки отечественных исследователей и практика работы российских вузов показывают, что в современных условиях в высшей школе отсутствуют единые правила и методы оценивания результатов деятельности научно-педагогических работников вузов. При этом действующие системы оценивания имеют принципиальные различия как в критериях, так и в подходах [Смирнова, Янченко, 2018, с. 873]. По справедливому замечанию А. А. Кузнецовой и В. Б. Никишиной, основные причины отсутствия универсальных критериев оценки эффективности преподавателей коренятся в том, что разные российские вузы руководствуются в своем развитии разными приоритетами: от предоставления фундаментального классического образования до инновационных разработок в сфере решения острых социально-экономических проблем современного общества [Кузнецова, Никишина, 2018].

В различных зарубежных системах высшего образования оценка эффективности преподавательской деятельности также носит многофакторный характер. Исследователи неоднократно обращали внимание на недостаток сколько-нибудь единых показателей эффективности работы вузовских педагогов. При этом основ-

ной причиной такой неопределенности зарубежные авторы считают разногласия о том, каким именно смыслом должно быть наполнено понятие «эффективный преподаватель вуза» [Mastrokoukou et al., 2022]. В разных странах и в различных образовательных системах состав оценочных критериев, применяемых к оценке деятельности профессорско-преподавательского состава, может быть весьма разнообразным. Основами для такой оценки служат результаты опросов студентов об актуальности курсов, читаемых тем или иным преподавателем, экспертный анализ педагогической деятельности, изучение карьерных достижений выпускников, завершивших обучение, различные системы показателей, характеризующих квалификацию вузовского педагога и определяющих результаты его профессионального роста, оценка деятельности преподавателей администрацией образовательных учреждений и т. д. [Berk, 2005, p. 48, 49]. При этом особое внимание уделяется подходу преподавателей к возможно более полному удовлетворению потребностей студентов в профессиональном развитии в информационном обществе и в адаптации к современной информационной среде [Bennett, Maton, Kervin, 2008].

В современной российской системе высшего образования на основе отечественного и зарубежного опыта происходит активный поиск результативных способов внедрения обоснованных, объективных и справедливых критериев оценки деятельности профессорско-преподавательского состава. Прежде всего в числе этих способов заслуживают упоминания новации в характере трудовых отношений, основанные на концепции эффективного контракта. Широкое внедрение практики заключения эффективных контрактов с преподавателями началось в вузах России в 2012 г. и стало важнейшим инструментом модернизации и реформирования высшей школы. Необходимость таких изменений обусловлена проблемами российской высшей школы, в первую очередь отсутствием быстрого видимого результата модернизации системы образования, экономической рентабельности отдачи от финансовых вложений в высшую школу, сделанных в ходе реализации Национального проекта «Образование» [Кузнецова, Никишина, 2018].

Предназначение эффективных контрактов состоит не только в том, чтобы повысить производительность и результативность педагогического и научного труда преподавателей высшей школы. Система эффективных контрактов призвана способствовать ускоренному развитию образовательных учреждений и прежде всего тому, чтобы в каждом из них в полном объеме было обеспечено достижение показателей программы развития. Вместе с тем масштабные изменения, которые принесла эта система в сферу трудовых отношений, объективно не могли войти в повседневную жизнь, минуя проблемы и противоречия. Сложно не согласиться с мнением В. С. Сенашенко и В. Г. Халина о том, что система эффективного контракта еще не в полной мере разработана и требует дальнейшего анализа как на институциональном, так и на функциональном уровне [Сенашенко, Халин, 2015, с. 34]. В обоснованности приведенного мне-

ния убеждают различные, порой диаметрально противоположные оценки качества самой системы и результатов ее внедрения в практику работы различных вузов. Так, А. А. Кузнецова и В. Б. Никишина полагают, что переход на новую систему трудовых отношений обеспечит положительное решение большинства актуальных задач, поставленных перед реформой системы высшего образования: подготовку квалифицированных кадров согласно требованиям рынка труда и крупнейших работодателей; превращение вузов в центры инновационного развития; выход отечественной высшей школы на мировой рынок образования; возрождение университетской науки и т. д. [Кузнецова, Никишина, 2018].

С таким подходом не согласны В. С. Сенашенко и В. Г. Халин. По их мнению, эффективный контракт, по сути, становится орудием бюрократического давления и контроля со стороны чиновников за деятельностью научно-педагогических работников и превращения их в настоящих наемных работников вузов, отлученных от реального участия в управлении вузом, что в корне противоречит традициям и особенностям работы вузовского преподавателя и исследователя [Сенашенко, Халин, 2015, с. 30]. В том же русле лежат и суждения, высказанные в работе В. Г. Горба [Горб, 2020]. Автор полагает, что эффективные контракты разрабатываются на основе методологии сдельной оплаты труда, которая не является оптимальной даже для сферы промышленного производства. В вузах эта методология на первый план выводит фактор зарплаты, утрируя институциональные отношения в коллективах, что означает кардинальную ломку сложившегося академического уклада, изменение организационной культуры в сфере образования [Горб, 2020, с. 55]. Вместе с тем М. А. Беляева, напротив, ждет позитивных изменений от внедрения эффективного контракта, во всяком случае, в плане стимулирования научной активности вузовских преподавателей. По ее мнению, такая форма рабочего соглашения, во-первых, переводит НИР в разряд обязательного и ведущего вида деятельности преподавателя вуза, во-вторых, вводит нормативные ориентиры, правда, на уровне результата, а не процесса, в-третьих, обещает материальные стимулы при условии перевыполнения плана (что перекликается с традицией плановой экономики советских времен) [Беляева, 2015, с. 139–140].

Приведенная дискуссия служит ярким свидетельством актуальности проблемы отсутствия выверенной и обоснованной системы критериев оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений. При этом упомянутая проблема не только затрагивает область управления человеческими ресурсами в высшем образовании, но и имеет зримую связь с практикой организации работы вузов. Текущее состояние и перспективы развития отечественной высшей школы во многом зависят от того, в какой степени система показателей эффективности создаст стимулы для профессионального роста и совершенствования кадрового корпуса вузовских преподавателей. Корректность и обоснованность практических форм и методов, применяемых при внедрении и использовании этих показателей, является фактором, который уже

сейчас и в дальнейшем определит социальную репутацию и профессиональный авторитет научно-педагогических работников учреждений высшего образования.

Цель данной статьи — обобщить и продемонстрировать позитивный опыт применения системы оценки деятельности научно-педагогических работников, накопленный в Санкт-Петербургском государственном университете. Опыт позволяет выделить наиболее существенные и важные элементы этой системы, которые, будучи апробированными на практике, показали свою действенность в качестве стимулов для профессионального роста профессорско-преподавательского состава и одновременно подтвердили свою значимость в качестве средства достижения целей программы развития СПбГУ как классического университета. В целом исследовательская актуальность статьи состоит в том, чтобы указать на уже имеющиеся в СПбГУ практические основы для разработки универсальных положений о создании и внедрении эффективной системы стимулов, регулирующих труд научно-педагогических работников в интересах повышения качества профессиональной подготовки обучающихся и развития институтов высшего образования.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА В СПБГУ

Система индивидуальной оценки результатов научной и педагогической деятельности профессорско-преподавательского состава стала создаваться в Санкт-Петербургском государственном университете еще в 2009 г. В течение более чем десяти лет эта система совершенствуется и развивается с учетом общероссийского опыта разработки и применения подобных систем. Изучению и использованию этого опыта во многом способствуют Методические рекомендации Минобрнауки, выпущенные в сентябре 2021 г.⁴

В СПбГУ принципы подхода к оценке эффективности профессорско-преподавательского состава реализуются при заключении с каждым из работников трудового договора, содержащего индивидуальный набор показателей. Обычно такой договор принято именовать «эффективным контрактом», но в СПбГУ для него применяется термин «индивидуальный контракт». Как представляется, этот термин более адекватно отражает суть отношений, которые регулируются подобным контрактом. Безусловно, трудовые договоры, содержащие индивидуальный набор показателей, призваны мотивировать профессорско-преподавательский состав к интенсивному и эффективному исполнению служебных обязанностей. Вместе с тем особенно важно, чтобы каждый из таких договоров стал составной частью системы трудовых отношений, охватывающей весь профессорско-преподавательский коллектив. В СПбГУ роль этой системы состоит в том, чтобы все преподаватели имели возможность с максимальной пользой применить свои луч-

⁴ О методических рекомендациях. Письмо Министерства науки и образования Российской Федерации от 23 сентября 2021 г. № МН-10/3153–ПК.

шие индивидуальные качества — квалификацию, опыт, научные предпочтения и педагогический талант — для достижения общего результата, воплощенного в итогах деятельности кафедры, лаборатории, факультета, института и всего Университета в целом. Тем самым в СПбГУ трудовой договор, заключенный с каждым из преподавателей, формирует его индивидуальный вклад в многогранную и разностороннюю деятельность всего университетского коллектива. Поэтому в нашем Университете для такого договора и используется наименование «индивидуальный контракт».

Первым индивидуальным контрактом, заключенным с сотрудником, в СПбГУ стал трудовой договор между учредителем Университета — Правительством Российской Федерации и ректором Н. М. Кропачевым. Этот договор был заключен в декабре 2009 г., после того как Н. М. Кропачеву поступило предложение от Правительства РФ о внесении изменений в трудовой договор ректора СПбГУ. В ответ Н. М. Кропачев попросил изменить ряд существенных условий договора и исключить из него некоторые действовавшие ранее пункты. Прежде всего из договора были изъяты положения о праве Ученого совета Университета на установление надбавок к заработной плате ректора и на определение размеров выплачиваемых ему премий. В соответствии с измененным договором эти права были переданы учредителю Университета. Также по инициативе Н. М. Кропачева из договора были исключены пункты, закрепляющие права ректора на ряд социальных льгот (например, на медобслуживание за счет Университета).

В 2009–2010 гг. на информационном портале СПбГУ в сети «Интернет» было проведено открытое обсуждение принципов и критериев оплаты труда руководителей Университета. По результатам обсуждения индивидуальные контракты стали заключаться с проректорами и с руководителями всех учебно-научных подразделений — деканами факультетов и директорами учебно-научных институтов. Перед ними ставились конкретные задачи, для чего в контрактах были установлены соответствующие перечни обязанностей и зафиксированы формы поощрений⁵. Далее в СПбГУ система индивидуальных контрактов была распространена на заведующих кафедрами и лабораториями⁶, а к 2013 г. на всех научно-педагогических работников⁷. Отметим, что массовое внедрение эффективных

⁵ Санкт-Петербургский государственный университет. Материалы ректорских совещаний: от 14.05.2012, п. 6. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-55>; от 02.07.2012, п. 2. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-40#p2>; от 01.10.2012, п. 2. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-73#p2>; от 17.06.2013, п. 2. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-107#p5>; от 20.10.2014, п. 6. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-175#p6> (дата обращения: 03.12.2022).

⁶ Санкт-Петербургский государственный университет. Материалы ректорского совещания от 14.05.2012, п. 6. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-55#p6> (дата обращения: 03.12.2022).

⁷ Санкт-Петербургский государственный университет. Материалы ректорского совещания от 09.12.2013, п. 7. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/materialy-rektorskogo-soveshchaniya-131#p7> (дата обращения: 03.12.2022).

контрактов с научно-педагогическими работниками в вузах Российской Федерации началось в 2014 г. К этому времени совокупность индивидуальных контрактов, уже действовавших в СПбГУ, позволила использовать их как один из методов комплексной оценки результатов деятельности не только отдельных сотрудников, но и конкретных подразделений Университета и отдельных направлений его работы.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА СПбГУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оценка результатов участия преподавателей СПбГУ в образовательной деятельности строится на двух уровнях, составляющих внутреннюю и внешнюю оценку качества образования по всем образовательным программам. На уровне внутренней оценки выработана система расчетных показателей, которые подлежат ежегодному мониторингу с применением информационных систем на автоматизированной основе. Система показателей базируется на совокупности взаимосвязанных критериев, которые позволяют обеспечить максимально объективную оценку качества, эффективности и результатов педагогической деятельности как отдельных преподавателей, так и коллективов кафедр, лабораторий, факультетов и учебно-научных институтов. В этом контексте оцениваются индивидуальная и коллективная результативность образовательных и воспитательных функций, уровень владения современными образовательными методиками и технологиями, глубина понимания методологии высшего профессионального образования, степень развития педагогических (воспитательных и психологических) компетенций и навыков. В нашем Университете при формировании критериев, отражающих эффективность образовательного процесса, в первую очередь были учтены и использованы положения Программы развития СПбГУ, утвержденной Правительством Российской Федерации⁸. Наряду с этим разработка критериев была нацелена на достижение аккредитационных показателей, утвержденных Министерством науки и образования Российской Федерации⁹.

Система показателей эффективности образовательной деятельности, которые в СПбГУ являются объектом ежегодного внутреннего мониторинга, в частности, включает в себя данные о выполнении учебной нагрузки, качестве преподавания учебных дисциплин, об учебно-методических разработках по всем видам занятий, о преподавании учебных курсов на иностранных языках, об участии в

⁸ Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Санкт-Петербургский государственный университет» на 2021–2030 годы. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2021 г. № 1096-р.

⁹ Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 ноября 2021 г. № 1094.

реализации образовательных программ других вузов (в том числе посредством онлайн-курсов), о повышении профессиональной квалификации (с акцентом на овладение информационными и цифровыми технологиями), о наградах, премиях и почетных званиях, полученных преподавателями, участвующими в реализации соответствующей образовательной программы, об экспертизах, выполненных в интересах внешних заказчиков, и др.

Мониторинг расчетных показателей выступает важным, но далеко не единственным средством оценки эффективности работы преподавателей СПбГУ. Наряду с мониторингом большую помощь в определении результатов образовательной деятельности оказывает обратная связь с обучающимися. В СПбГУ эта связь налажена на всех стадиях образовательного процесса — в ходе преподавания учебных дисциплин, в процессе курирования практик, при руководстве научно-исследовательской и проектной деятельностью. Центр мониторинга качества образования СПбГУ ежегодно в апреле или мае проводит анкетирование студентов и аспирантов в формате онлайн-опросов. В анкеты включаются вопросы об удовлетворенности условиями обучения, содержанием образовательных программ, организацией учебного процесса и качеством преподавания. Результаты опроса обучающихся выступают одним из существенных показателей, формирующих оценку эффективности работы как отдельных преподавателей, так и педагогических коллективов кафедр, лабораторий, факультетов и институтов.

Отметим, что по результатам опроса, проведенного в Санкт-Петербургском государственном университете в 2021/22 учебном году, абсолютное большинство обучающихся (91%) остались в разной степени удовлетворены качеством преподавания. 83% респондентов высоко оценили свою удовлетворенность работой с научными руководителями при подготовке курсовых, выпускных квалификационных работ и диссертаций. О высоком качестве семинарских и практических занятий сообщили 74% опрошенных. Помимо того, 68% респондентов дали положительную оценку лекционным занятиям и аттестации по учебным дисциплинам.

Что касается внешней оценки качества преподавательской работы, то в СПбГУ такая оценка проходит в рамках независимых профессионально-общественных и международных аккредитаций. Во многом их проведение обеспечивается активным сотрудничеством с профессиональным сообществом и с работодателями. Это сотрудничество обеспечивает Университету широкие возможности для использования в педагогической деятельности современных профессиональных знаний и практического опыта, накопленного в тех многочисленных предметных областях, в которых СПбГУ ведет образовательную деятельность.

Внутренняя и внешняя оценка эффективности преподавательской работы является источником многоплановых уникальных сведений, которые используются в СПбГУ в равной степени как для текущего и перспективного планирования образовательной деятельности, так и для принятия взвешенных решений о кадровом обеспечении учебного процесса. В последнем аспекте результаты

оценки отражают эффективность работы отдельных преподавателей и являются основой для итоговых выводов об их соответствии занимаемым должностям, о назначении им стимулирующих выплат и о целесообразности применения иных форм материальной и морально-психологической мотивации к успешному и плодотворному педагогическому труду. Одновременно результаты оценки эффективности преподавательской деятельности выступают одной из основ, на которых строится комплексный анализ кадрового потенциала кафедр, лабораторий, факультетов и учебно-научных институтов. Оценка позволяет сопоставить педагогические коллективы с точки зрения успехов и неудач, свойственных их работе. Проведенные таким образом сравнения учитываются при разработке и утверждении дорожных карт развития коллективов факультетов и институтов. В СПбГУ система упомянутых дорожных карт обеспечивает проведение мероприятий, нацеленных на развитие достижений и устранение недостатков, которые выявляются в ходе оценки эффективности преподавательской деятельности учебно-научных подразделений.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА СПбГУ В НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В Санкт-Петербургском государственном университете действует собственная система оценки эффективности и результативности работы профессорско-преподавательского состава в сфере научных исследований. Прежде всего эта система создавалась с ориентацией на условия СПбГУ как классического университета, в котором реализуется более 490 основных и более 300 дополнительных образовательных программ, развивается около 250 научных направлений и работает более 550 научных групп. Равным образом при разработке показателей эффективности научной деятельности в СПбГУ был использован опыт, накопленный в этой сфере ведущими отечественными и зарубежными научно-образовательными учреждениями. Наконец, в составе критериев, которые позволяют оценить результаты научной работы, присутствует компонент, связанный с аккредитационными показателями, утвержденными Министерством науки и образования Российской Федерации.

Эффективность научной деятельности профессорско-преподавательского состава в СПбГУ оценивается в том числе по количеству публикаций в высокорейтинговых журналах, индексируемых международными и российскими системами научного цитирования. Публикационная активность является неизменным объектом анализа при определении степени научной эффективности отдельных преподавателей и коллективов научно-педагогических подразделений — кафедр, лабораторий, факультетов и институтов. При этом объектом оценки служит не только количество, но и качество публикаций. Качественная оценка проводится по методу фракционного счета, при котором количество статей, опубликованных

в определенном научном издании, умножается на импакт-фактор этого издания либо на его категорию, зафиксированную наукометрическими системами.

Следующим — по упоминанию, но не по важности — показателем научной эффективности выступает объем внебюджетных средств, привлеченных в порядке внешнего финансирования научных исследований и НИОКТР, выполненных тем или иным научно-педагогическим работником или научным коллективом. Равным образом рассматриваемый оценочный показатель учитывает финансовые результаты по договорам с внешними заказчиками на производство экспертиз, проведение мастер-классов, чтение публичных лекций, подготовку к изданию монографий, учебников и на выполнение переводов. Также в СПбГУ при оценке эффективности научной деятельности принимаются во внимание исследовательские тревел-гранты, доходы от реализации прав на результаты интеллектуальной деятельности и субсидии, полученные по стипендиальным и иным программам, направленным на реализацию научно-исследовательских проектов.

Весьма значимым показателем в системе оценки научной работы профессорско-преподавательского состава СПбГУ служит количество разработанных и внедренных программ для ЭВМ и электронных баз данных, а также число зарегистрированных патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы.

Оценка результатов научной работы преподавателей СПбГУ не была бы полностью объективной, если бы не включала в себя критерии, связанные с апробацией результатов исследовательской деятельности на всероссийских и международных научных форумах — конференциях, симпозиумах, коллоквиумах, семинарах. Применение таких критериев не только позволяет провести аудит научных достижений внутри Университета, но и создает необходимые условия для внешней аккредитации образовательных программ.

Заслуживает внимания и то обстоятельство, что система показателей, на основе которых в СПбГУ строится оценка результатов научной деятельности профессорско-преподавательского состава, не является застывшим сводом раз и навсегда устоявшихся норм, а динамично развивается применительно к тому, как меняются условия научной и образовательной среды. В Университете происходит постоянный творческий поиск новых результативных критериев анализа научных достижений и изучается эффективность действующих показателей научной активности. Порой бывает и так, что проверку временем не всегда и не во всем проходят не только старые и отжившие формы оценочных наблюдений, но и новые экспериментальные аналитические методы. В качестве примера укажем на то, как непросто проходило начатое в 2020 г. внедрение критериев оценки деятельности научных коллективов, руководимых ведущими учеными. Практика применения этих критериев показала их недостаточную объективность из-за того, что в их составе чрезмерный «вес» приобрели показатели, связанные с премиями, наградами, научными и почетными званиями, которых удостоивались члены коллективов. При этом иные показатели, более точно и рельефно характеризующие

научную эффективность — качество и количество публикаций, апробация результатов исследований, — приобрели второстепенное значение. После того как выявившиеся перекосы были устранены, оценка деятельности научных коллективов органично вписалась в общую систему анализа научной активности профессорско-преподавательского состава СПбГУ.

В СПбГУ оценка результатов научных исследований наряду с анализом эффективности педагогической деятельности составляет индивидуальный профессиональный портрет каждого из членов профессорско-преподавательского сообщества, определяет текущий должностной статус преподавателей и формирует их карьерные перспективы. Одновременно с этим сведения, собранные в ходе оценки, характеризуют научный потенциал коллективов кафедр, лабораторий, факультетов и учебно-научных институтов. Непременным условием дальнейшего развития этого потенциала является надежный кадровый ресурс. В СПбГУ его совершенствованию и укреплению служит система упомянутых выше дорожных карт развития коллективов учебно-научных институтов и факультетов. При этом целевые показатели дорожных карт в аспектах, связанных с научной деятельностью, формируются в соответствии с той оценкой эффективности профессорско-преподавательского состава, принципы которой описаны в данном разделе.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА В ДОСТИЖЕНИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ СПбГУ

В систему индивидуальной оценки профессорско-преподавательского состава СПбГУ включены показатели, связанные не только с образовательной деятельностью и научной работой, но и с участием в экспертных исследованиях, в воспитательном процессе, в деятельности университетских музеев, в просветительских мероприятиях, в работе, связанной с профориентацией, с развитием внешних связей и с продвижением бренда Университета и т. д. Эти показатели коррелируют с основными положениями Программы развития СПбГУ, утвержденной Правительством Российской Федерации, и стимулируют преподавательский коллектив к участию в мероприятиях, направленных на решение задач, вытекающих из положений Программы. Все показатели закрепляются в индивидуальных контрактах. Условиями контрактов предусмотрены обязательства по выполнению определенных заданий, которые мотивируют работников, занимающих должности ППС, к получению результатов, необходимых для достижения показателей Программы развития СПбГУ.

В данном контексте большое значение имеет то обстоятельство, что при формировании индивидуального набора показателей для определенных работников может быть предусмотрено смещение в сторону научной составляющей (условно — исследователь), в сторону педагогической (наставник) либо профессиональной составляющей (практик). Для этого в 2016 г. были введены специальные

ставки профессорско-консультантов, доцентов-практиков, старших преподавателей-практиков и ассистентов-практиков.

ПРИНЦИПЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА К ДОСТИЖЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ КОНТРАКТАМИ

В СПбГУ результаты достижения показателей, включенных в индивидуальные контракты, отражаются в объемах стимулирующих выплат, которые получает профессорско-преподавательский состав. При этом механизмы ежеквартального, ежегодного премирования, а также премирования по итогам учебного года являются средством текущей мотивации и используются прежде всего как средство оперативного реагирования для решения текущих задач, стоящих перед Университетом. Например, премирование за высокие показатели публикационной активности осуществляется ежеквартально, за активное участие в приемной кампании — по ее итогам, за дополнительную педагогическую нагрузку — по окончании учебного года, за грантовую активность — в конце календарного года. Одновременно показатели, предусмотренные индивидуальными контрактами, способствуют решению задач среднесрочной перспективы (на 3–5 лет), поскольку мотивируют преподавателей к достижению результатов, обеспечивающих стратегические перспективы развития СПбГУ.

Качество и полнота исполнения контрактных обязательств открывают перед преподавателями и научными сотрудниками разнообразные возможности для профессионального и карьерного роста. Это касается права выбора учебной нагрузки (им пользуются почетные профессора), допуска к руководству научной деятельностью аспирантов (такой допуск получили 83% от общего числа профессоров), к научному руководству образовательными программами магистратуры (9% от общего количества ННР), предоставления льгот при распределении служебного жилья (для этого СПбГУ располагает 118 квартирами), возможностей расширения сроков трудовых договоров (вплоть до заключения бессрочных индивидуальных контрактов), права инициировать конференции и иные научные мероприятия, права выступать от имени СПбГУ в средствах массовой информации без получения предварительного согласия ответственных должностных лиц, преимущественных прав на финансирование командировок (включая зарубежные) и права на приглашение постдоков. Отметим, что право приглашать постдоков было введено еще в 2012 г. Таким образом, система стимулирования профессорско-преподавательского состава к выполнению трудовых обязанностей, предусмотренных индивидуальными контрактами, представляет собой сочетание материального поощрения и профессионально-психологической мотивации.

В СПбГУ постоянное внимание уделяется изучению отношения профессорско-преподавательского коллектива к степени эффективности и действенности применяемых в Университете стимулов к педагогическому и научному труду.

Преподавателям регулярно предоставляется возможность выразить свое отношение к условиям труда, созданным в СПбГУ. В этих целях ежегодно проводятся опросы научно-педагогических работников, в ходе которых они дают характеристику различным сторонам накопленного ими опыта работы в Университете. Согласно результатам опроса, проведенного в 2022 г., подавляющее большинство (94%) респондентов в высокой степени удовлетворено условиями и результатами своей преподавательской деятельности. 87% участников опроса сообщили, что им интересно то, над чем они работают в Университете, и что они преданы своему факультету или институту. Тем самым результаты исследований показали, что профессорско-преподавательскому составу СПбГУ свойствен высокий уровень мотивации к творческому, инициативному и плодотворному педагогическому и научному труду. Очевидно, что подобный интерес к работе был бы невозможен в отсутствие действенной системы разноплановых стимулов, создающих в СПбГУ комфортную среду для преподавательской деятельности и научного творчества.

УСЛОВИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ В СПбГУ

В Санкт-Петербургском государственном университете формирование индивидуальных показателей эффективности ППС и контроль за их достижением поддерживается соответствующей нормативной, информационной, административной и организационной инфраструктурой. В отсутствие условий, обеспеченных такой инфраструктурой, была бы невозможна сколько-нибудь объективная оценка показателей работы коллектива СПбГУ, состоящего из более чем 13 000 работников, в числе которых 6 000 преподавателей. При этом профессорско-преподавательский состав выполняет очень значительный объем разнообразных функций.

Университетские преподаватели распределяются не только по научным специальностям (например, математики, стоматологи или преподаватели вокала), но и по профессиональным критериям — преподаватели-врачи, выполняющие лечебную работу, преподаватели-артисты и музыканты, преподаватели-эксперты, преподаватели — сотрудники Ботанического сада и т.д. Разработка набора индивидуальных показателей эффективности для каждого из преподавателей и контроль за их исполнением обеспечиваются рядом интегрированных электронных информационных систем. Их внедрение началось в СПбГУ в 2008 г., причем первым программным продуктом стала созданная своими силами система сопровождения научно-исследовательской деятельности, а следующим (в 2010 г.) — система управления персоналом и расчета заработной платы.

В настоящее время по сравнению с 2008 г. в сфере информационного обеспечения СПбГУ ушел далеко вперед. В Университете используются информационные системы, которые в отношении каждого из преподавателей делают возможным провести анализ и контроль педагогической нагрузки, расписания занятий,

публикационной активности, научно-методической работы, участия в экспертизах, грантах, конференциях и т. д. Одновременно программные продукты позволяют свести разноплановые сведения о результатах образовательной и научной деятельности отдельных преподавателей в интегральные показатели, характеризующие деятельность Университета в целом. Этот анализ служит одним из оснований, необходимых для принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений.

Параллельно с внедрением информационно-аналитического обеспечения в СПбГУ были преобразованы прежние административные механизмы, обеспечивающие контроль за эффективностью педагогической и научной деятельности профессорско-преподавательского состава. Для этого в составе кадровой службы в 2014 г. было образовано специальное подразделение по работе с персоналом. Тем самым в системе управления Университетом появились сотрудники, способные профессионально оценивать эффективность работы преподавателей и специалистов, вести подбор кандидатов и организовывать конкурсы на должности ННР и административно-управленческого персонала.

В настоящее время штат подразделения по работе с персоналом составляет 9 человек. Имеющийся в СПбГУ программно-информационный комплекс позволяет им анализировать и контролировать деятельность всего более чем 13-тысячного коллектива Университета. Информационно-аналитический компонент позволил оптимизировать работу кадровой службы СПбГУ. Благодаря его наличию количество работников этой службы по сравнению с 2008 г. сократилось на 20%. Рост эффективности кадровиков при уменьшении их численности сопровождался существенным расширением и развитием функций кадровой службы. Об этом свидетельствует тот факт, что до 2008 г. в СПбГУ в принципе отсутствовала какая-либо система индивидуальной оценки эффективности работы сотрудников¹⁰. Те возможности, которыми обладает современная кадровая служба СПбГУ, позволяют ей не только регулировать трудовые отношения, но и исполнять функции аналитического центра, играющего важную роль в системе принятия управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт, накопленный СПбГУ, показывает, что оценка индивидуальных показателей педагогической и научной деятельности профессорско-преподавательского состава важна не только для анализа результатов работы каждого из членов университетского коллектива, занятых преподавательским и научным трудом. Пред-

¹⁰ В частности, система оплаты труда, действовавшая в СПбГУ до 2008 г., не соответствовала принципам справедливой оценки результатов работы членов университетского коллектива — преподавателей, научных и административных сотрудников — и не стимулировала их к активной и продуктивной деятельности. URL: <https://spbu.ru/news-events/perezagruzka/prezhnyaya-sistema-oplaty-truda-oplata-truda-prepodavateley-i-sotrudnikov>; <https://spbu.ru/news-events/perezagruzka/prezhnyaya-sistema-oplaty-truda-oplata-truda-nauchnyh-sotrudnikov> (дата обращения: 03.12.2022).

назначение индивидуального контракта не должно сводиться к анализу наукометрических показателей и объемов педагогической нагрузки конкретного профессора, доцента или ассистента в целях определения его соответствия занимаемой должности или установления размера выплачиваемой ему премии.

Для Университета очень важен следующий момент: индивидуальные контракты должны служить достижению результатов научной, образовательной, воспитательной, экспертной, просветительской деятельности всего Университета в целом. Именно поэтому в СПбГУ положения каждого индивидуального контракта увязаны с задачами, которые стоят перед коллективами более чем 300 кафедр и 550 научных групп, перед более чем 100 учебно-методическими и научными комиссиями, перед коллективами образовательных программ (около 800), перед 29 коллективами институтов и факультетов, перед коллективами 55 научно-исследовательских центров, перед разработчиками онлайн-курсов (их СПбГУ ежегодно выпускает более 60), перед 16 образовательными клиниками (юридической, социальной, экологической, лингвистической, музейно-архитектурной, конфликтологической, информационно-технологической, центром социальных переводов, центром финансовой грамотности, службой психологической помощи и др.)¹¹.

Таким образом, индивидуальные контракты стимулируют преподавателей не только к формально основной для них образовательной и научной деятельности, но и к экспертным изысканиям, к участию в работе университетских представительств за рубежом (а таких представительств более 80), к содействию университетским музеям, где представлено более 3 млн экспонатов¹², к участию в общеуниверситетской программе «Менделеев», которая реализуется в более чем 20 субъектах РФ, к получению и исполнению научных грантов, к продвижению онлайн-курсов, к руководству образовательными клиниками и ко многому другому — всему тому, что составляет нынешнюю многоплановую жизнь Университета и работает на перспективы его развития. Тем самым работа каждого из преподавателей становится работой на общий результат. В целом этот результат достигается за счет участия разных групп сотрудников, составляющих научно-педагогические коллективы, — преподавателей, научных сотрудников, экспертов, руководителей кафедр, лабораторий и учебно-научных подразделений. Главным критерием оценки эффективности научно-педагогических коллективов является их роль в достижении показателей Программы развития СПбГУ, утвержденной Правительством Российской Федерации.

¹¹ «Клиническая практика» — уникальный проект Санкт-Петербургского государственного университета. Это форма получения обучающимися практических навыков без отрыва от учебного процесса. Подробнее см.: Санкт-Петербургский государственный университет. Практика по модели клиники в СПбГУ. URL: <https://spbu.ru/studentam/praktika/praktika-po-modeli-kliniki-v-spbgu> (дата обращения: 03.12.2022).

¹² Подробнее см.: Санкт-Петербургский государственный университет. Музеи и коллекции СПбГУ. URL: <https://spbu.ru/universitet/muzei-i-kollekcii-spbgu> (дата обращения: 03.12.2022).

Литература на русском языке

- Горб В. Г. 2020. Профессиональная эффективность и качество деятельности преподавателя высшей школы. *Педагогическое образование в России* (6): 53–68. <https://doi.org/10.26170/po20-06-06>
- Беляева М. А. 2015. Почему научно-исследовательская работа преподавателя вуза — это «хромая лошадь» современной науки? *Образование и наука* (3): 130–143.
- Кузнецова А. А., Никишина В. Б. 2018. Эффективный контракт как технология управления результативностью профессионально-педагогической деятельности преподавателя вуза. *Инов: электронный научный журнал* 4 (37). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/effektivnyy-kontrakt-kak-tekhnologii> (дата обращения: 01.05.2023).
- Сенашенко В. С., Халин В. Г. 2015. Об эффективном контракте в высшей школе России. *Высшее образование в России* (5): 27–36.
- Смирнова Т. А., Янченко Я. М. 2018. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда преподавателей высшей школы. *Региональная экономика: теория и практика* 16 (5): 869–883.

References in Latin Alphabet

- Bennett S., Maton K., Kervin L. 2008. The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British Journal of Educational Technology* 39 (5): 775–786.
- Berk R. A. 2005. Survey of 12 strategies to measure teaching effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 17 (1): 48–65.
- Mastrokourou S., Kaliris A., Donch V., Chauliac M., Karagiannopoulou E., Christodoulides P., Longobardi C. 2022. Rediscovering teaching in university: A scoping review of teacher effectiveness in higher education. *Frontiers in Education* 7 (March): 861458. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.861458>

Russian Language References Translated into English

- Gorb V. G. G. 2020. Professional efficiency and quality of university lecturers' activity *Pedagogical Education in Russia* (6): 53–68. <https://doi.org/10.26170/po20-06-06> (In Russian)
- Belyaeva M. A. 2015. Why scientific research of a lecturer is the "lame horse" of modern science? *The Education and Science Journal* (3): 130–143. (In Russian)
- Kuznetsova A. A., Nikishina V. B. 2018. Effective contract as a technology of managing the effectiveness of professional and pedagogical activity of the teacher of the University. *Innov: Electronic Scientific Journal* 4 (37). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/effektivnyy-kontrakt-kak-tekhnologii> (accessed: 01.05.2023). (In Russian)
- Senashenko V. S., Khalin V. G. 2015. On the effective contract in higher school of Russia. *Vyshee Obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia* (5): 27–36. (In Russian)
- Smirnova T. A., Yanchenko Ya. M. 2018. Improving the higher school teaching staff incentive system. *Regional Economics: Theory and Practice* 16 (5): 869–883. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 17 апреля 2023 г.

Статья рекомендована к печати 26 мая 2023 г.

Контактная информация

Кропачев Николай Михайлович — д-р юрид. наук, проф., член-корреспондент РАН;
rektor@spbu.ru

Еремеев Владимир Валерьевич — канд. физ.-мат. наук, доц.; v.eremeev@spbu.ru

Попов Антон Владимирович — канд. ист. наук; a.v.popov@spbu.ru

DEVELOPMENT OF A SYSTEM FOR MEASURING THE EFFICIENCY OF TEACHING AND SCIENTIFIC ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION: EXPERIENCE OF ST. PETERSBURG STATE UNIVERSITY

N. M. Kropachev, V. V. Ereemeev, A. V. Popov

St. Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Kropachev N. M., Ereemeev V. V., Popov A. V. 2023. Development of a system for measuring the efficiency of teaching and scientific activities in higher education: Experience of St. Petersburg State University. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 22 (2): 133–150. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.201> (In Russian)

The system of higher education has not yet developed verified and reasonable criteria for evaluating the efficiency of the teaching staff. The mentioned problem affects not only the field of management theory in higher education, but also has a quite visible practical implementation. The current state of affairs and prospects for the development of Russian higher education largely depends on the extent to which the system of performance indicators will create impetus for the professional growth of university teachers. The correctness and validity of the practical methods used in the implementation of these indicators is a factor that determines the social reputation and professional authority of scientific and pedagogical staff in higher education institutions. In the modern Russian system of higher education, there is a search for the most reasonable, objective and fair criteria for evaluating the activities of the teaching staff. The main of these methods presents visible innovations in the employment relations based on a system of effective contracts. At the same time, the large-scale changes that this system brought to the sphere of employment relations could not objectively enter into everyday life bypassing problems and contradictions. The objectives of this article are to summarize and show the positive experience in application of the system of indicators for evaluating the efficiency of scientific and pedagogical staff accumulated at St. Petersburg State University. The experience allowed us to evaluate the most significant and important elements of this system, which, being tested in practice, have shown their effectiveness as motivation for the professional growth of the teaching and scientific staff and, at the same time, confirmed their importance as a mean of achieving the goals of the St. Petersburg State University's development program. The research relevance of this article is to point out the practical foundations available at St. Petersburg State University for the development of universal provisions on the creation and implementation of an effective system of incentives regulating the work of scientific and pedagogical staff.

Keywords: management in the system of higher education, teaching staff of the university, evaluation of the efficiency of scientific and pedagogical staff, effective contract, pedagogical and scientific activities.

Received: April 17, 2023

Accepted: May 26, 2023

Contact information

Nikolay M. Kropachev — Dr. Sci. in Law, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences; rector@spbu.ru

Vladimir V. Ereemeev — PhD in Mathematics, Associate Professor; v.eremeev@spbu.ru

Anton V. Popov — PhD in History; a.v.popov@spbu.ru