



*М. И. Рабинович, Е. Ю. Степанова*

## **О РАЗРАБОТКЕ ТИПОЛОГИИ РЕЙТИНГОВЫХ ОЦЕНОК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И КАФЕДР ДЛЯ СИСТЕМЫ МОРАЛЬНОГО И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**

В статье рассматривается понятие «рейтинг» применительно к оценке деятельности вузовского преподавателя. Приводятся примеры, когда чисто механический перенос этого понятия из других сфер человеческой деятельности негативно сказывается на качестве всей системы материального и морального стимулирования в вузе.

Основное внимание уделено формированию типологии рейтинговых оценок деятельности преподавателя, предназначенной для применения в системе поддержки принятия управленческих решений в вузе.

**Ключевые слова:** высшее образовательное учреждение, оценка деятельности преподавателя, рейтинговая система, типология рейтингов, система морального и материального стимулирования.

•

*М. I. Rabinovich, E. Yu. Stepanova*

### **Design of typology of «rating» conformably to the evaluation of lecturer's activities and departments for the system of gratuity and moral incentive**

In the paper the concept of «rating» conformably to the evaluation of lecturer's activities at the institute of higher education (college) is considered. The examples, when a purely mechanical transfer of this concept from other spheres of human activities adversely affects the quality of the whole system of gratuity and moral incentive at the institute of higher education are considered.

Main attention is paid to the typology formation of rating evaluations in lecturer's activities meant for use in the system of support of management decision making in an institute of higher education.

**Key words:** institute of higher education, evaluation of lecturer's activities, rating system, rating typology, system of gratuity and moral incentive.

За последние годы во многих вузах Российской Федерации разработаны и внедрены системы рейтинговой оценки деятельности преподавателей и структурных подразделений. Традиционно внутривузовские рейтинговые системы предоставляют исходную информацию для принятия административных (управленческих) решений. Потребность в системах поддержки принятия управленческих решений зна-

чительно возросла после перехода с 1 декабря 2008 г. к новой системе оплаты труда в образовательной сфере. Новая система оплаты расширила возможности стимулирования активности сотрудников, которую можно оценивать, используя внутривузовскую рейтинговую систему.

В связи с этим возрастает значимость работ, связанных с созданием теоретической базы для

проектирования внутривузовских рейтинговых систем оценки деятельности преподавателей и кафедр. При этом большинство работ по данной тематике посвящено декларативному описанию конкретной методики расчета рейтинга, применяемой в том или ином вузе (например, [2, 3, 7]).

Ряд работ посвящен отдельным вопросам, возникающим при создании рейтинговых систем в образовательных учреждениях: выбору типа методики расчета рейтингов [6], отбору показателей для проведения рейтинг-оценивания [1] и другим вопросам.

Не умаляя значимости вышеперечисленных работ, хотим заметить, что при создании внутривузовской рейтинговой системы (как и при создании любой системы) необходимо изначально уделить большое внимание решению фундаментальных вопросов, лежащих в основании этой системы [4].

В данной статье сделана попытка ответить на следующие вопросы: Как определяется понятие «рейтинг преподавателя»? Как это понятие соотносится с понятием «рейтинг» в других областях человеческой деятельности? Какие типы рейтингов следует применять в системах материального и морального стимулирования преподавательской деятельности? Не вызывает сомнения тот факт, что ответы на эти вопросы необходимо получить на самой ранней стадии разработки внутривузовской рейтинговой системы.

### **Иерархическая структура рейтинга преподавателей и кафедр**

Согласно словарю иностранных слов, «рейтинг [англ. rating, букв. оценка, класс, разряд] — 1) индивидуальный числовой показатель оценки спортивных достижений... в классификационном списке (рейтинг-лист); 2) индивидуальный числовой показатель оценки популярности, авторитета какого-либо лица, организации, группы, их деятельности, программ, планов, политики в определенное время; выводится на основе итогов какого-л. голосования, социологических опросов, анкет...» [5].

При попытке дать определение понятию «рейтинг преподавателя» нельзя опираться на понятие «рейтинг» в его втором значении. Нет нужды доказывать, что нельзя осуществлять оценку деятельности преподавателей, и тем более — их моральное и материальное стимулирование, руководствуясь только результатами каких бы то ни было опросов (например, коллег

по работе, студентов или аспирантов). Понятие «рейтинг преподавателя» ближе к понятию «рейтинг спортсмена», поскольку в обоих случаях присутствуют объективные (количественные) результаты деятельности.

Рейтинговая оценка применяется достаточно давно в тех видах спорта, где отсутствует возможность измерять результаты выступления спортсменов в метрических единицах (секундах, сантиметрах или килограммах). Системы рейтингового оценивания уровня мастерства спортсменов разрабатывались долго и с большой тщательностью, поскольку их предполагалось использовать при отборе спортсменов для участия в престижных соревнованиях. Например, система рейтинговой оценки силы игры шахматистов, которую разработал в 1960 г. американский профессор Арпад Эло, лишь спустя 10 лет (с 1970 г.) стала широко использоваться Международной шахматной федерацией (ФИДЕ). Это свидетельствует о том, что создание сбалансированной рейтинговой системы для оценки какой бы то ни было деятельности является достаточно сложной задачей.

Деятельность преподавателя, так же как и деятельность шахматиста, не может быть измерена в каких-либо единых метрических единицах, а значит, подлежит рейтинговой оценке. Однако деятельность преподавателя вуза в значительной степени отличается от деятельности спортсмена, что делает практически неприемлемым использование опыта построения рейтинговых систем в спорте при построении внутривузовской рейтинговой системы. Поясним это с помощью структурной сравнительной схемы деятельности преподавателя и спортсмена (рис. 1).

Деятельность преподавателя вуза многогранна. Она включает в себя учебную, учебно-методическую, научно-исследовательскую, воспитательную и другие виды работ. Каждый из этих видов работ, в свою очередь, подразделяется на подвиды. Например, научно-исследовательская работа включает в себя написание монографий и научных статей, выполнение фундаментальных и прикладных исследований, создание объектов интеллектуальной собственности и т. д.

В отличие от деятельности преподавателя, деятельность спортсмена включает только один вид — участие в соревнованиях. И только по этой причине деятельность спортсменов хорошо описывается одним-единственным линейным рейтинг-листом.

Что касается деятельности преподавателя вуза, то для ее оценки недостаточно использо-

вать лишь один линейный рейтинг-лист, содержащий общий рейтинг всех видов деятельности. Если руководителю высшего образовательного учреждения для принятия управленческих решений будет представлен линейный список рейтингов преподавателя, то, скорее всего, потребуется представить также и разъяснение, почему тот или иной преподаватель получил высокую (или, наоборот, низкую) рейтинговую оценку. Такое разъяснение может дать только полная расшифровка расчета рейтинга, которая в случае линейного списка является очень громоздким и трудночитаемым документом.

В связи с этим нами предложена и использована при разработке внутривузовской рейтинговой системы иерархическая структура рейтинговой оценки деятельности преподавателя и

структурных подразделений, в которой общий рейтинг представляется в виде трехуровневой иерархии рейтингов по отдельным видам деятельности и конкретным показателям работы, относящимся к этому виду деятельности (рис. 2).

При таком подходе *рейтинг преподавателя — это структурированный набор числовых значений, позволяющий с различных сторон оценить вклад преподавателя в работу образовательного учреждения.*

Рассмотрим примеры, демонстрирующие преимущества применения иерархической рейтинговой структуры по сравнению с линейным рейтинг-листом. Предположим, что для оценки деятельности преподавателей (и кафедр) принято решение учитывать три вида работ:

— учебная и учебно-методическая работа;

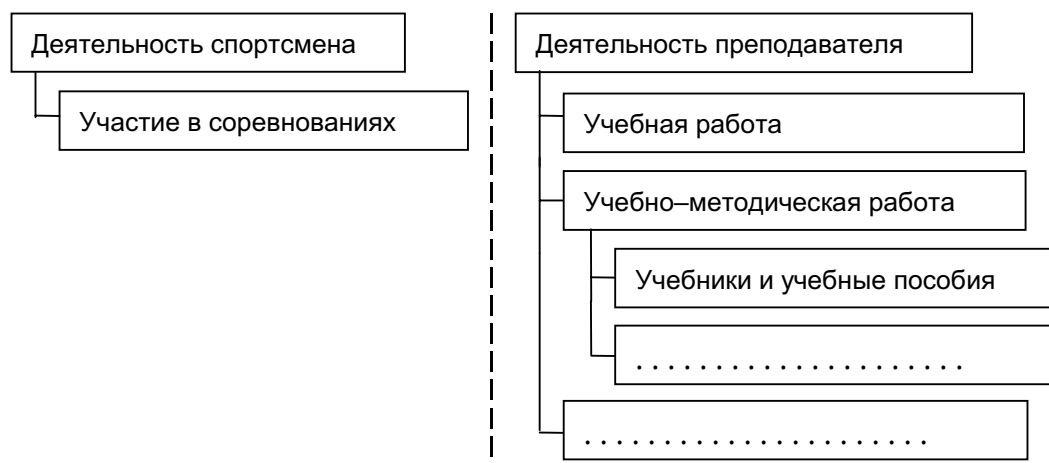


Рис. 1. Сравнительная структурная схема деятельности преподавателя и спортсмена



Рис. 2. Иерархическая структура общего рейтинга преподавателя

- научно-исследовательская работа;
- прочие (второстепенные) виды работ.

Каждый из видов деятельности состоит из подвидов (показателей работы). Например, научно-исследовательская деятельность включает в себя важнейшие публикации (монографии и сборники научных трудов), заработанные средства (фундаментальные и прикладные исследования, выполнение хозяйственных работ) и, возможно, другие показатели. Иерархическая структура рейтинговой оценки приведена в табл. 1.

Пример иерархической рейтинговой структуры оценки деятельности преподавателей, приведенный в табл. 1, показывает ее преимущество перед линейным рейтингом-листом. Линейный рейтинг-лист в данном случае содержал бы только одну строчку таблицы с общим рейтингом преподавателя. Иерархическая рейтинговая структура предоставляет дополнительную информацию для анализа результатов деятельности преподавателя, необходимую, например, в том случае, когда оценка деятельности преподавателя, полученная в рейтинговой системе, расходится с мнением эксперта (руководителя образовательного учреждения). Кроме того, в случае необходимости можно использовать промежуточную

рейтинговую информацию (например, рейтинг-лист по научно-исследовательской или учебно-методической работе) для стимулирования этого конкретного вида деятельности.

Еще одна важная функция иерархической рейтинговой структуры заключается в возможности применения ее при верификации методики расчета рейтингов. В работе [6] рассмотрены возможные ошибки в методике расчета рейтингов, при которых возникают несправедливые или даже противоречащие здравому смыслу рейтинговые оценки. Пример несправедливой рейтинговой оценки приведен в табл. 2.

Только применение иерархической рейтинговой структуры позволяет заметить, что рейтинг первого преподавателя выше второго исключительно за счет второстепенных показателей деятельности.

Отметим также, что такого рода ошибки в формировании рейтинговых оценок возникают в том случае, если методика расчета рейтинга допускает неограниченный рост общего рейтинга преподавателя за счет роста только одного показателя работы.

И, наконец, еще один существенный довод в пользу применения иерархической рейтинговой

Таблица 1

Иерархическая структура рейтинговой оценки преподавателя

| Рейтинг                                 | Преподаватель |     |
|-----------------------------------------|---------------|-----|
|                                         | № 1           | № 2 |
| Общий                                   | 80            | 60  |
| По учебной и учебно-методической работе | 30            | 25  |
| По научно-исследовательской работе:     | 40            | 20  |
| по важнейшим публикациям                | 10            | 15  |
| по заработанным средствам               | 30            | 5   |
| По второстепенным видам работ           | 10            | 15  |

Таблица 2

Пример несправедливой рейтинговой оценки

| Рейтинг                                 | Преподаватель |     |
|-----------------------------------------|---------------|-----|
|                                         | № 1           | № 2 |
| Общий                                   | 80            | 75  |
| По учебной и учебно-методической работе | 0             | 30  |
| По научно-исследовательской работе:     | 0             | 30  |
| по важнейшим публикациям                | 0             | 10  |
| по заработанным средствам               | 0             | 20  |
| По второстепенным видам работ           | 80            | 15  |

структуры: она обеспечивает достаточную степень открытости рейтинговой системы. Каждый преподаватель может разобрать структуру оценок по видам деятельности, чтобы убедиться в справедливости присвоенного ему общего рейтинга.

### Типология рейтингов преподавателя вуза

Иерархическая структура рейтинга преподавателя может служить основой для формирования типологии рейтинговых оценок: выделения нескольких типов рейтингов, позволяющих с различных сторон оценить вклад преподавателя в работу образовательного учреждения.

Первым (и самым простым) типом рейтинга является **общий текущий рейтинг**. Эта рейтинговая оценка формируется либо по результатам деятельности преподавателя за все годы работы в образовательном учреждении, либо за ограниченный, но достаточно продолжительный период времени (последние 5–10 лет). При этом результаты научно-исследовательской деятельности (издание монографий, научных статей и др.) следует учитывать независимо от того, работал ли преподаватель в данном образовательном учреждении на момент публикации работы.

Общий текущий рейтинг преподавателей позволяет ответить на вопрос «кто есть кто?». Его можно использовать в качестве исходных данных для системы морального и материального стимулирования профессиональной деятельности преподавателей (и кафедр).

Рассмотрим теперь ситуацию, при которой у двух или более преподавателей приблизительно равные значения общего текущего рейтинга. Вопрос состоит в том, можно ли определить «лучшего среди равных»?

Для ответа на этот вопрос можно использовать дополнительную оценочную информацию,

характеризующую **динамику изменения рейтингов** преподавателей. Для этого рейтинг преподавателей необходимо рассчитать за ограниченный промежуток времени (3–5 лет) и повторить этот расчет с небольшим сдвигом по времени (например, в один год). В результате получится набор рейтинг-листов преподавателей (например, с 2002 по 2005 г., с 2003 по 2006 г., с 2004 по 2007 г. и т. д.). Пример такого расчета приведен в табл. 3.

Несмотря на то, что преподаватели имеют одинаковый общий рейтинг за все годы, первого преподавателя можно считать более перспективным, так как в его динамической рейтинговой информации прослеживается устойчивая тенденция к росту активности.

Сразу же следует добавить, что корректность сопоставления рейтингов за все годы и за 4 года соблюдается только, если значения этих рейтингов изменяются в одних и тех же пределах (например, от 0 до 100). Этого можно добиться путем проведения нормализации рейтинговых значений (т. е. путем деления всех рейтингов преподавателя на максимальное значение рейтинга с последующим умножением на 100). Но при этом сравниваются уже не абсолютные, а относительные значения рейтингов. В связи с этим здесь присутствует одна тонкость. Поскольку динамические рейтинговые значения — величины относительные, то их возрастание от одного временного интервала к другому у конкретного преподавателя может означать не только то, что этот преподаватель «стал более активным», но и то, что остальные преподаватели «стали менее активными».

Для того чтобы установить, что в действительности имеет место, предлагается рассчитать еще одну рейтинговую оценку, которую можно назвать **рейтингом для самооценки**. Для этого рейтинг преподавателя рассчитывается не по отношению к другим преподавателям, а по отношению к самому себе по итогам его работы, взя-

Таблица 3

Динамика изменения рейтингов

| Период вычисления общего рейтинга, годы | Рейтинг преподавателя |     |     |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----|-----|
|                                         | № 1                   | № 2 | № 3 |
| За все годы                             | 65                    | 65  | 65  |
| 2005–2008                               | 80                    | 63  | 45  |
| 2004–2007                               | 70                    | 68  | 55  |
| 2003–2006                               | 60                    | 66  | 80  |
| 2002–2005                               | 50                    | 63  | 75  |

Пример возможных вариантов рейтинга для самооценки преподавателя № 1

| Период вычисления общего рейтинга,<br>годы | Рейтинг для самооценки преподавателя № 1 |           |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|
|                                            | вариант 1                                | вариант 2 |
| 2005–2008                                  | 100                                      | 95        |
| 2004–2007                                  | 85                                       | 85        |
| 2003–2006                                  | 70                                       | 100       |
| 2002–2005                                  | 60                                       | 90        |

\* См. данные табл. 3 (преподаватель № 1).

тым за равные промежутки времени с небольшим смещением (например, с 2002 по 2005 г., с 2003 по 2006 г., с 2004 по 2007 г. и т. д.) (табл. 4).

Поскольку рейтинг для самооценки содержит уже абсолютные, а не относительные рейтинговые величины, то рост этого рейтинга (вариант 1 из табл. 4) означает возрастание активности преподавателя. При варианте 2 активность преподавателя за период 2002–2008 гг. держится примерно на одном и том же уровне.

## Выводы

Разработка типологии рейтинговых оценок деятельности преподавателей и кафедр является отправной точкой при создании системы морального и материального стимулирования профессиональной деятельности в вузе. Только ответив на вопрос: «Какую информацию о деятельности преподавателей необходимо получить для этой системы?», можно переходить к отбору показателей, характеризующих деятельность преподавателей и кафедр, и начинать разработку методики расчета внутривузовских рейтингов.

Предлагаемая нами типология рейтинговых оценок содержит иерархическую рейтинговую структуру как базовый элемент, на основе которого формируются три типа рейтинговой информации: общий текущий рейтинг, динамическая рейтинговая оценка и рейтинг для самооценки.

Применение расширенного спектра рейтинговых оценок в качестве исходной информации для принятия управленческих решений выгодно отличается от применения одного-единственно-

го линейного рейтинг-листа, поскольку предоставляет развернутую картину деятельности преподавателя, позволяет с различных сторон взглянуть на эту деятельность и убедиться в корректности оценки, выставленной ему рейтинговой системой.

1. Загоруйко Н. Г., Донецкая С. С., Рыскулов С. Н. Методика отбора показателей для рейтинговой оценки деятельности кафедр университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 25–31.

2. Лазерев А. В., Горленко О. А. Система рейтинговых оценок факультетов, кафедр, преподавателей, студентов и студенческих групп. Брянск : Изд-во БрянскГТУ, 2005. 74 с.

3. Новаков И. А., Попов Ю. В., Подлеснов В. Н. и др. Рейтинг в вузе : научно-методические основы и практика. Волгоград : ВолгГТУ, 1999. 102 с.

4. Рабинович М. И., Степанова Е. Ю. О системном подходе к организации рейтинг-оценивания деятельности сотрудников и структурных подразделений в условиях возрастания компьютеризации современного вуза // Проблемы управления качеством образования в вузе : сб. науч. тр. II междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2007. С. 199–202.

5. Современный словарь иностранных слов. М. : Рус. яз., 1993. 740 с.

6. Степанов Ю. С., Рабинович М. И. О проблемах получения рейтинговых оценок деятельности преподавателей, кафедр и факультетов во внутривузовской системе управления качеством образования // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 53–57.

7. Фишбейн Б. Д. О методологии рейтинг-оценивания деятельности кафедр высшего учебного заведения. Самара : СамГАПС, 2004. 24 с.

