

УДК 316.4 + 378.4

DOI 10.25205/2541-7517-2019-17-3-126-139

Эффект де Брюйна в управлении университетами

А. П. Никитин

*Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова
Абакан, Россия*

Аннотация

Эффект де Брюйна описывает, как формируются искажения в работе государственных учреждений, если при их управлении полагаться на систему количественной оценки эффективности. Подробно освещаются проявления данного эффекта в системе высшего образования. Показано, как количественные индикаторы в оценке работы университетов могут искажать естественные стратегии их развития. Рассмотрены ограничения, которые необходимо учитывать при использовании оценок эффективности как инструмента управления университетами. Делается вывод, что эффект де Брюйна в управлении университетами создает условия для распространения в них симулятивных практик и фальсеоинтеракций.

Ключевые слова

эффект де Брюйна, волна де Брюйна, закон Гудхарта, управление, университет, оценка эффективности, количественный индикатор, фальсеоинтеракция

Благодарности

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 18-011-00681)

Для цитирования

Никитин А. П. Эффект де Брюйна в управлении университетами // Сибирский философский журнал. 2019. Т. 17, № 3. С. 126–139. DOI 10.25205/2541-7517-2019-17-3-126-139

© А. П. Никитин, 2019

ISSN 2541-7517

Сибирский философский журнал. 2019. Т. 17, № 3
Siberian Journal of Philosophy, 2019, vol. 17, no. 3

De Bruijn's Effect in University Management

A. P. Nikitin

*Katanov Khakass State University
Abakan, Russian Federation*

Abstract

De Bruijn's effect describes how distortions are formed in the work of public institutions, if their management relies on a system for quantifying efficiency. The article details the demonstrations of this effect in the higher education system. It is shown how quantitative indicators in evaluating the work of universities can distort strategies of their natural development. The limitations are considered that must be considered when using performance evaluations as a tool for university management. It is concluded that the de Bruijn's effect creates the conditions for the spread of simulative practices and false interactions in universities.

Keywords

de Bruijn's effect, de Bruijn's curve, Goodhart's law, management, university, performance evaluation, quantitative indicator, false interaction

Acknowledgement

Work is performed with financial support of RSF (project no. 18-011-00681)

For citation

Nikitin A. P. De Bruijn's Effect in University Management. *Siberian Journal of Philosophy*, 2019, vol. 17, no. 3, p. 126–139. (in Russ.) DOI 10.25205/2541-7517-2019-17-3-126-139

Реформирование системы высшего образования в России остро поставило вопрос об ее эффективности. В большей степени данный вопрос волнует учредительные органы и, как следствие, администрацию вузов, в меньшей степени им озабочены непосредственные участники образовательного процесса (преподаватели и студенты), однако игнорировать его они не могут. Научно-педагогические работники и студенты оказались в ситуации, когда на трактовку понятия эффективности они никак не влияют, результативность их труда и освоения образовательной программы стала оцениваться сквозь призму соответствия количественным показателям, утвержденным государственными органами и различными системами университетских рейтингов. Ограничения такого подхода

в управлении является предметом исследования Ханса де Брюйна, результаты которого изложены в работе «Управление по результатам в государственном секторе» [2005].

Эффект де Брюйна указывает на закономерность искажений, возникающих под влиянием количественной оценки результативности работы государственных учреждений. В самом общем виде де Брюйн формулирует эту закономерность следующим образом: «Чем больше руководство полагается на систему оценки эффективности как на инструмент управления, тем сильнее стимулы для работников демонстрировать неадекватное поведение» [Там же. С. 64]. Он говорит об управлении государственными учреждениями в целом, в данной статье будут подробно освещаться проявления эффекта в управлении университетами.

Количественную оценку эффективности работы тех или иных организаций не следует однозначно рассматривать как негативное следствие распространения рыночных установок на все сферы общественной жизни. Такая оценка, по мнению де Брюйна, выполняет как минимум четыре функции: 1) повышение прозрачности работы организации; 2) выявление сильных и слабых сторон деятельности организации; 3) осуществление аттестации (лицензирования, аккредитации и т. д.) организации; 4) формирование системы поощрения (за хорошую работу) и штрафных санкций (в случае недостаточной эффективности). Эти функции расположены по степени обязательности от меньшей к большей. От силы принуждения зависит и степень искажений в работе организации: «Чем выше степень обязательности, тем больше шансов того, что она (система оценки эффективности. – А. Н.) будет восприниматься как несправедливая и тем более вероятно возникновение неадекватного поведения» [де Брюйн, 2005. С. 63–64]. Для обозначения этой зависимости используется термин «волна де Брюйна» [Балацкий, Екимова, 2012. С. 128].

Эффект де Брюйна является одной из модификаций закона Гудхарта, который гласит, что если какой-то показатель становится целью управления, то он искажается и не может считаться надежным индикатором в оценке эффективности управления [Goodhart, 1975]. Как только количе-

ственный показатель из средства оценки превращается в самоцель, он начинает оказывать деструктивное воздействие на эмпирические закономерности в развитии управляемой системы.

Е. В. Балацкий и Н. А. Екимова показывают, как действует закон Гудхарта в управлении университетами, если целью управления становится достижение высокого места в различных рейтингах: «Знание методик, независимо от степени их корректности, предполагает, что университеты будут подстраиваться под эти методики и фигурирующие в них показатели. При чрезмерном увлечении такой деятельностью рейтинги превращаются в самодовлеющий феномен, искажающий естественные стратегии вузов» [2012. С. 127]. Другими словами, университеты будут стремиться к одному – выполнить количественную норму, которая позволит им сохранить или поднять свое место в рейтинге. Рейтинговый показатель становится не средством оценки, а целью, в процессе достижения которой страдает качественный аспект деятельности университетов. К примеру, выбирая между тем, чтобы принять на работу отечественного или зарубежного специалиста, университет будет отдавать предпочтение последнему, не взирая на разницу в квалификации, ведь одним из индикаторов рейтингов является доля зарубежных преподавателей.

Тем самым, используя количественные индикаторы эффективности в управлении университетами, необходимо оценивать и последствия распространения такого подхода. Рассмотрим наиболее явные его ограничения, выразив их в пяти пунктах, подразумевая, что этот список можно неограниченно пополнять.

1. *Выполнение университетами общественно значимых обязательств.* Привлечение количественной оценки как показателя эффективности – обычное явление в управлении организациями, функционирующими по законам рынка. Как отмечает В. С. Диев, в современной России «в качестве образца управления высшей школой используется модель управления крупной корпорацией» [2015. С. 35], что вполне оправданно, если рассматривать университет как субъект экономических отношений. Однако отличие университета от корпорации, производящей продукты или предостав-

ляющей услуги, заключается в том, что его первоначальная функция – выполнение общественно значимых обязательств, возложенных на него чаще всего со стороны государства. Даже в отношении негосударственных вузов признается, что они выполняют не только предпринимательскую функцию, не заботятся лишь о получении прибыли за счет продажи образовательных услуг (хотя такая практика существует). Здесь стоит отметить, что большая часть преподавателей российских вузов очень остро реагирует на попытки представить их работу как деятельность по предоставлению услуг, у них сохраняется убеждение, что они выполняют в обществе особую миссию, выражаясь словами Х. Ортеги-и-Гассета, миссию формирования «культурной личности» [2005. С. 45].

При этом в России существуют государственные университеты, которые не ставят перед собой цель войти в топ-места мировых или даже национальных рейтингов, а стремятся просто выжить в новых условиях. В своих регионах они выполняют важные социальные функции, которые не сводятся только к образовательным. К примеру, Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова, с одной стороны, дает возможность получить высшее образование многим людям из сел и малых городов Республики Хакасия и южных районов Красноярского края, обеспечивая регион квалифицированными специалистами, с другой стороны, им производится большая часть научных разработок и инноваций в республике, проводятся массовые культурные и социально ориентированные мероприятия, создаются спортивные объекты и т. д. К тому же университет дает рабочие места не только преподавателям, но и юристам, экономистам, поварам, водителям, сантехникам, охранникам и т. п. При гипотетической ситуации, в которой университет закрывают под предлогом его неэффективности, пострадает вся социальная инфраструктура региона, его функции невозможно будет заменить работой других организаций, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

Итак, можно в принципе ставить под сомнение адекватность количественного оценивания деятельности университетов. Пусть один университет выпустил в текущем году 2 000 студентов, а второй выпустил в этом же году 1 000 студентов, следует ли из этого, что первый вуз эффективнее второго?

Такие упрощенные индикаторы на самом деле не являются основными, но даже если взять в расчет такой показатель, как доля выпускников, устроившихся работать по своей специальности, то ясен и его условный характер, ведь качество образования напрямую не связано со структурой рынка труда. Университет может выпустить первоклассных инженеров-строителей, но если в регионе кризис строительства, то вряд ли стоит ожидать их трудоустройства по специальности, но данный фактор не будет учитываться при оценке эффективности вуза.

2. Отсюда вытекает следующий момент: *любой количественный показатель должен использоваться в контексте*. Для иллюстрации этого положения приведем пример де Брюйна, в котором идет речь об оценке эффективности деятельности ученого. Некоторый исследователь публикует статью о дельфинах в научном журнале, статьи из которого цитируются в среднем сорок раз в течение 4 лет. Его статью о дельфинах в течение 4 лет процитировали всего 6 раз. На основании этого оценщик может сделать вывод о неэффективности ученого. Вместе с тем может оказаться, что в течение этих 4 лет вышло всего 6 статей о поведении дельфинов, в каждой из которых есть ссылка на работу ученого. Иначе говоря, его статья является авторитетной для всех, кто занимается данной проблематикой. Можно утверждать, что само исследование поведения дельфинов является малоэффективным занятием (оно не в научном «тренде»), но не следует думать, что малоэффективен сам ученый, более того, в своей области он признанный лидер.

Однако сложившаяся практика управления такова, что подобные нюансы, контексты количественного параметра, оценщиков интересуют очень редко. Фиксация результативности государственных учреждений ведется по принципам универсальности и массового охвата. В оценке деятельности университетов не принимается во внимание их специализация, что наибольший удар наносит даже не по университетам с социально-гуманитарным уклоном, а по вузам, дающим высшее образование в различных областях искусства. Как правило, в таких университетах работает меньшее количество остепененных преподавателей, меньше внимания уделяется

научной работе, в большей степени преподаватели сосредоточены на творческих аспектах образовательной программы. Эти вузы занимают низшие места даже в общероссийских рейтингах, не говоря уже о глобальных. Есть и случаи, когда факультеты искусств сосуществуют с другими факультетами в рамках одного образовательного учреждения. В такой ситуации руководство вуза рассматривает их существование как обременение, тянущее показатели всего университета вниз. Если в университете 10 физиков, каждый из которых пишет по три статьи в высокорейтинговых журналах в год, и 10 преподавателей хорового пения, которые не пишут ничего, то в общем получается 1,5 статьи на одного преподавателя; если же обойтись без специальности «Хоровое пение», то данный показатель вырастает в два раза.

3. *Университеты должны ориентироваться не только на результат, но и на процесс.* Университет – это организация, для которой результат порой имеет второстепенное значение по отношению к самому процессу. Когда речь идет о том, что тот или иной вуз дает качественное образование, под этим в меньшей степени подразумевается, что в нем большинству студентов ставят высокие оценки по итогам обучения. Более важным является содержание процесса, в который вовлечены студенты: что и как им преподают на лекциях, чем они занимаются на практических занятиях, как организована их самостоятельная работа. Ценность высшего образования для отдельного индивида выражается именно в содержательной стороне образовательного процесса. Однако нередко случаи, когда студент ходит на все занятия в течение четырех лет и ничего не выносит для себя из этих посещений, при этом добиваясь высоких оценок. Итоговый результат (оценки и диплом) может являться для него конечной целью этих четырех лет, что искажает само предназначение образования как процесса.

Указанное искажение проявляется в типичных ситуациях поведения студентов. Традиционный вопрос, который задают студенты на первом занятии, связан не с содержанием дисциплины, а по смыслу звучит следующим образом: «Что необходимо сделать, чтобы получить “автомат” на экзамене?». В таком вопросе нет отрицательной коннотации, но в нем

явно обозначаются приоритеты, которые расставляют для себя студенты, дается намек преподавателю, что они готовы работать только для того, чтобы получить высокий балл. Экзаменационный результат тем самым довлеет над самим образовательным процессом.

Эта тенденция приоритета результата над процессом характерна и для взаимодействия между университетом и учредительным органом. Университетом «задается вопрос», что необходимо сделать для прохождения аккредитации и лицензирования, учредительным органом определяются параметры в качестве «ответа». Сама университетская жизнь с ее процессуальными особенностями оказывается не столь важной, как и для студента порой не важным является содержание тех или иных дисциплин. Возможно, от него требуют два раза выступить с докладом на семинаре и подготовить одно эссе, выполнение этих «нормативов» является условием или достаточным основанием для получения высокой экзаменационной оценки. К их выполнению можно подойти сугубо формально, сделать в последний момент, не уделяя должного внимания самому процессу подготовки. То же самое порой происходит с выполнением «нормативов» университетами. К примеру, научный процесс становится не столь важным по отношению к конечному результату – количеству опубликованных статей, выступлений на конференциях, грантов и т. д.

4. С третьим пунктом связано еще одно ограничение: *количественная оценка эффективности не дает объективного представления о качестве работы и в определенных условиях ухудшает его*. Обратимся к другому примеру де Брюйна, в котором он описывает проблемы, связанные с количественными оценками деятельности музеев. Эти оценки «могут быть применены к исчисляемым и четко определяемым реалиям; в музее таким показателем может быть количество посетителей» [де Брюйн, 2005. С. 50]. Однако, если такой показатель становится основным, а все другие рассматриваются как его производные, встает под вопрос сохранность коллекций музея. Вдобавок к этому сотрудники музея будут много времени и внимания уделять способам привлечения посетителей, что будет подавлять их

профессиональные навыки в научной деятельности и других сферах музейного дела.

Вопрос о том, как увлечение количеством сказывается на качестве работы профессорско-преподавательского состава, обсуждается много и порой чрезмерно эмоционально. Можно отметить, что этот вопрос приобрел общественное звучание, выйдя за рамки вузовской среды. Проговариваются два основных момента: требования по количеству публикаций, по количеству заявок на гранты, по финансированию научных исследований, предъявляемые к преподавателям вузов, непосредственно сказываются на качестве выполняемых НИР, что выражается в том числе в плагиате и самоплагиате, практике компиляции, фальсификации данных и т. д.; в погоне за выполнением количественных показателей по науке у преподавателей не остается времени для качественной работы со студентами, она отходит на второй план, ей не уделяется должного внимания. В целом происходит «профессиональное выгорание» преподавательского состава, теряется интерес к образовательной деятельности.

5. *Количественные оценки даются агрегированно, и их можно интерпретировать по-разному.* Оценки эффективности и результативности имеют разную степень обобщения, чем более они обобщены, тем больше пространства для манипуляций и искажений. В оценке научной деятельности известны манипуляции в различных системах цитирования. К примеру, работники отдельного вуза публикуют большое количество статей, индексируемых в системе цитирования (СЦ), на проверку оказывается, что значительная часть этих работ опубликована в материалах заочных конференций за установленную плату. Работники одного вуза могут активно заниматься цитированием работ своих коллег, чтобы повысить общий уровень цитируемости публикаций, аффилированных с университетом.

В системе оценивания, в которой будет показатель «количество публикаций, индексируемых в СЦ», наш гипотетический вуз займет достойное место; в системе оценивания, в которой используется показатель «количество статей в периодических изданиях, индексируемых в СЦ», уже нет. Аналогично с цитированием: система может учитывать все цитаты, а мо-

жет учитывать только цитаты, сделанные в работах, не аффилированных с оцениваемым учреждением. При этом у любой конкретизации есть свой предел, а, как уже обсуждалось в п. 2, система оценивания эффективности устремляется в противоположную сторону, что вполне естественно: чем меньше нюансов, тем проще считать и управлять. В рамках этой тенденции можно было бы упростить оценку деятельности университетов в один рыночный показатель – доход от предоставления образовательных услуг и реализации НИР. При определенной изобретательности все остальные показатели сведутся к производным от него.

Насколько управляющие органы осознают эти ограничения – вопрос открытый. По факту система высшего образования в России продолжает двигаться в направлении количественного регулирования деятельности университетов. При этом количественное оценивание гармонично сочетается с одним из общих принципов их работы, который стал доминирующим в последнее время, – принципом просчитываемости. Де Брюйн не зря отмечает, что количественно оценить можно только то, что просчитывается. В этом отношении аналогия между университетом и корпорацией приобретает еще одно обоснование, поскольку калькулируемость процессов для последней является функционально необходимым параметром, наряду с эффективностью, предсказуемостью и контролем [Никитин, 2018a].

Вместе с тем эффект де Брюйна прямо указывает, что если количественную оценку использовать в качестве средства аттестации и инструмента формирования системы поощрений и санкций, то работники будут стремиться к неадекватному поведению. Под неадекватным поведением де Брюйн понимает поведение, которое искажает содержательные цели организации.

В качестве примера рассмотрим ситуацию экзамена, в которой происходит взаимодействие двух сторон – преподавателя и студентов. Экзамен – типичный случай, когда система оценивания работает как система поощрений и штрафных санкций. По де Брюйну, эта функция является максимальной по силе принуждения, а чем эта сила больше, тем больше степень искажений. Студентов данная система поощряет и наказывает весьма про-

сто: высокая оценка за сдачу экзамена предполагает наличие стипендии, при достижении других показателей довольно большой; оценка ниже балла «хорошо» означает потерю стипендии. Высокий балл становится важным в большей степени не как средство морального удовлетворения за проделанную работу, а как цель финансового характера. Вырабатывается своеобразная стратегия поведения в период экзаменационной сессии, которую можно выразить формулой: «Я буду учить до тех пор, пока мне ставят хорошие оценки». Если студенту на первом экзамене ставят оценку «удовлетворительно», что автоматически означает потерю стипендии на полгода, он теряет мотивацию к тому, чтобы готовиться к последующим экзаменам. Естественно, что такая стратегия характеризует в первую очередь студентов, обучающихся на бюджетной основе, и далеко не всех из них, поскольку для некоторых оценка – это индикатор компетентности, а не средство заработка. Но в целом, процесс достижения высокой оценки для студентов стал своеобразным аналогом процесса получения прибыли для предпринимателей [Никитин, 2018б].

Со стороны преподавателей высокие оценки, получаемые студентами, привязаны к другим показателям, по которым оценивается их деятельность и работа университета. Наиболее явный из них – это сохранность контингента. Подушевое финансирование, введенное в российских вузах, привело к тому, что их администрация стала очень болезненно реагировать на отчисление студентов. Преподавательский корпус оказался под серьезным давлением, требующим от него максимальной лояльности к студентам. По сути, неудача студента стала означать педагогическую неудачу лектора, его неумение заинтересовать студента в преподаваемом материале. Сложился своеобразный идеал педагога, заданный административными целями: с одной стороны, он должен уметь отчитаться об использовании передовых образовательных подходов и новейших достижений науки, с другой – он должен ставить такие оценки студентам, которые бы подтверждали успешность заявленных подходов.

В таких условиях экзаменационная процедура зачастую превращается в симуляцию, где позитивная интеракция заменяется фальсеоинтеракцией. Под позитивной интеракцией подразумевается ситуация экзамена, к кото-

рой студент ответственно готовится, а преподаватель ответственно относится к контролю его знаний. Они оба следуют правилам экзаменационной процедуры и предполагают, что результатом их коммуникации будет адекватная оценка. Та же экзаменационная ситуация, в которой студент списывает, используя традиционные (письменная шпаргалка) или современные технические средства, а преподаватель делает вид, что этого не замечает, после чего ставит ему положительную оценку, может называться фальсеоинтеракцией – формальные правила соблюдены, но содержательный результат симитирован. По мнению М. В. Евдокимовой, в современной России главным фактором генезиса фальсеоинтеракций в системе высшего образования оказалось ее реформирование, нацеленное на информатизацию, коммерциализацию, рейтингование и т. д. [2018].

Однако ситуация экзамена – лишь частный случай в общей практике содержательных искажений, существующих в работе университетов. Можно согласиться с мнением, что «основная причина этих негативных последствий кроется <...> в жесткой регламентации деятельности высших учебных заведений со стороны государства» [Петров, 2017. С. 24]. Только следует добавить, что жесткая регламентация является естественной, если рассматривать университет как корпорацию, которая должна приносить какие-то количественные дивиденды. Именно ориентация на количественное измерение является основанием для этой регламентации, которое, в свою очередь способствует фальсеоинтеракциям, в целом деформациям в содержании образовательного процесса.

Список литературы / References

- Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Глобальные рейтинги университетов: проблема манипулирования // Журнал новой экономической ассоциации. 2012. № 1 (13). С. 126–146.
- Balatsky E. V., Ekimova N. A. Global'nye reitingi universitetov: problema manipulirovaniya [The Global University Rankings: the Problem of Ma-

- nipulation]. *Zhurnal novoi ekonomicheskoi assotsiatsii* [New Economic Journal], 2012, no. 1 (13), p. 126–146. (in Russ.)
- Де Брюйн Х.** Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.
- De Bryujn H.** Upravlenie po rezul'tatam v gosudarstvennom sektore [Managing Performance in the Public Sector]. Moscow, Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy, 2005. (in Russ.)
- Диев В. С.** Российский университет в условиях глобализации: некоторые характеристики модели управления // Философия образования. 2015. № 5 (62). С. 33–39.
- Diev V. S.** Rossiiskii universitet v usloviyakh globalizatsii: nekotorye kharakteristiki modeli upravleniya [Russian university in the context of globalization: some characteristics of the management model]. *Filosofiya obrazovaniya* [Philosophy of Education], 2015, no. 5 (62), p. 33–39. (in Russ.)
- Евдокимова М. В.** Реформирование системы высшего образования: анализ фальсеогенетичности основных тенденций // Вестник Хакас. гос. ун-та им. Н. Ф. Катанова. 2018. № 25. С. 90–92.
- Evdokimova M. V.** Reformirovanie sistemy vysshego obrazovaniya: analiz fal'seogenetichnosti osnovnykh tendentsij [Reforming Higher Education: Analysis of Falseogenicity of Main Trends]. *Vestnik of Katanov Khakass State University*, 2018, no. 25, p. 90–92. (in Russ.)
- Никитин А. П.** Макдональдизация высшего образования // Идеи и идеалы. 2018а. № 3, т. 2. С. 221–232.
- Nikitin A. P.** Makdonal'dizatsiya vysshego obrazovaniya [The mcdonaldization of higher education]. *Idei i idealy* [Ideas and Ideals], 2018, no. 3, vol. 2, p. 221–232. (in Russ.)
- Никитин А. П.** Предпринимательский дух в университетской среде // Вестник Хакас. гос. ун-та им. Н. Ф. Катанова. 2018б. № 25. С. 107–109.
- Nikitin A. P.** Predprinimatel'skii dukh v universitetskoi srede [The entrepreneurial spirit in the university environment]. *Vestnik of Katanov Khakass State University*, 2018, no. 25, p. 107–109. (in Russ.)

Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета. Минск: БГУ, 2005.

Ortega y Gasset J. Missiya universiteta [Mission of the university]. Minsk, BSU Publ., 2005. (in Russ.)

Петров В. В. Российская образовательная политика: трансформация концепций высшей школы в условиях кризиса // Философия образования. 2017. № 4 (73). С. 17–27.

Petrov V. V. Rossiiskaya obrazovatel'naya politika: transformatsiya konceptsii vysshei shkoly v usloviyakh krizisa [Russian educational policy: transformation of the concepts of higher education in the crisis conditions]. *Filosofiya obrazovaniya* [Philosophy of Education], 2017, no. 4 (73), p. 17–27. (in Russ.)

Goodhart C. Problems of Monetary Management: The UK experience. *Papers in Monetary Economics*, 1975, vol. 1, p. 111–144.

Материал поступил в редколлегию

Received

15.05.2019

Сведения об авторе / Information about the Author

Никитин Антон Павлович, кандидат философских наук, доцент Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова (ул. Ленина, 90, Абакан, 655017, Россия)

Anton P. Nikitin, Candidate of Science (Philosophy), docent Katanov Khakass State University (90 Lenin Str., Abakan, 655017, Russian Federation)

nikitinanton5891@gmail.com