

**МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ПРЕПОДАВАНИЯ**

УДК 378

Я.Ф. Молнар

Молнар Янош Ференцевич родился в 1937 г., окончил в 1966 г. Архангельский лесотехнический институт, кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента, директор Института экономики, финансов и бизнеса Архангельского государственного технического университета. Имеет около 60 печатных работ в области менеджмента, экономики и организации лесной промышленности.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ И АТТЕСТАЦИИ
ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА**

На основе подробного анализа методики разработки и исполнения индивидуальных планов преподавателей рассмотрены возможности их использования в целях мотивации и аттестации преподавателей. Дана методика оценки эффективности работы преподавателей.

Ключевые слова: индивидуальный план, мотивация, аттестация, эффективность работы преподавателей.

Успех любой организации (учебного заведения и его структурных подразделений в том числе) зависит от принятой системы управления. В высших учебных заведениях она пока исключительно консервативна, не в полной мере, неадекватно реагирует на происходящие перемены, рыночные преобразования в стране. Более того, за последние 10 лет любые попытки реформировать высшее образование вузами отвергаются.

В условиях недостаточного финансирования высшей школы, невысокого уровня заработной платы профессорско-преподавательского состава (ППС) вузы в меру своих возможностей и способностей пытаются управлять учебным процессом старыми методами. В известном смысле они предоставлены сами себе и вынуждены действовать в условиях самовывживания.

Но в современных условиях нельзя занимать выжидательную позицию. Необходимо принимать действенные управленческие решения не только для выживания, но и для того, чтобы вузы и их структурные подразделения развивались динамично и стали самодостаточными. Это возможно при наличии необходимых предпосылок для развития учебных подразделений вузов.

Рассмотрим возможности развития на примере факультетов (институтов) в университетах.

Известно, что управление любой организацией предусматривает реализацию следующих функций: планирования, организации работы, мотивации трудовой деятельности, контроля итогов работы, координации работы всех звеньев. С точки зрения целей и задач учебных подразделений наиболее актуальны планирование, мотивация, контроль. Организация работы преподавателей и учебного процесса заслуживает отдельного рассмотрения. Реализация всех функций управления должна иметь всеобъемлющий характер, в том смысле, что должна охватить всех преподавателей и все виды их трудовой деятельности в реальном масштабе времени.

Процесс управления факультетом (институтом) надо начинать с разработки планов кафедр. Далее мы оперируем только текущими годовыми планами. Индивидуальный план работы преподавателя на учебный год должен составляться на основании годового плана учебной, научной и методической работы кафедры. Такая запись существует в «Указаниях по составлению индивидуального плана работы преподавателя». В реальной жизни происходит обратное, т. е. сначала появляются индивидуальные планы работы преподавателей и на их основе составляются годовые планы работы кафедр. Заведующие кафедрами не затрудняют себя разработкой конкретного планового задания каждому преподавателю (кроме учебной нагрузки) в соответствии с насущными задачами, перспективами развития кафедр, надлежащим обеспечением учебного процесса учебно-методической литературой и т. д.

Фактически преподаватели сами определяют себе плановые задания, обобщая и суммируя которые, заведующий кафедрой составляет план работы кафедры. При этом изменения в индивидуальные планы он вносит крайне редко. Такое невнимание к подчиненным и невыполнение заведующим кафедрой своих прямых обязанностей оборачивается тем, что некоторые преподаватели за 5 ... 10 лет не издадут ни одного наименования учебно-методической литературы. Часто учебно-методическая работа ограничивается такими нетрудоемкими мероприятиями, как подготовка к лекциям и практическим занятиям, составление экзаменационных билетов, разработка тематики рефератов и т. д. Не лучше обстоят дела и с остальными разделами индивидуального плана преподавателя в зависимости от занимаемой им должности.

Следовало бы пересмотреть действующие нормы времени и нормативы на отдельные виды работ. Так, неоправданно высокие нормативы (до 200 ч) предусмотрены на выполнение научно-исследовательских работ по госбюджетной тематике. По нашему представлению, конечным результатом любой научно-исследовательской работы по любой тематике (госбюджетной или хоздоговорной) является публикация и внедрение результатов исследований. В зависимости от числа монографий, статей, тезисов и т. д. следует исчислять нормативы времени на выполнение госбюджетных исследований. А никому не нужные, никем не контролируемые отчеты о гос-

бюджетных исследованиях пора вообще отменить. Мы говорим не об отказе от этих исследований, а предлагаем иную форму их представления.

Следует понять истину, что заведующий кафедрой по своему статусу является работодателем для подчиненных, и его первое, может быть самое главное, дело – определить хорошо продуманное, соответствующее квалификации преподавателя плановое задание на учебный год. Только в этом случае индивидуальный план работы может стать действенным инструментом аттестации и мотивации ППС.

После того как каждый преподаватель получает свой четко составленный план работы на учебный год, заведующему кафедрой надлежит осуществлять остальные управленческие функции по организации, мотивации, контролю, координации работы преподавателей.

Необходимость координации плановых заданий преподавателям возникает по разным причинам: из-за недоработанности самого плана, изменения ситуации, кадровых изменений и т. д. Координацию следует проводить решительно и своевременно.

Важной функцией управления является мотивация трудовой деятельности всех участников учебного процесса, но особенно ключевых сотрудников факультетов (институтов), какими являются заведующие кафедрами. Сегодня у них нет заинтересованности в разработке напряженных плановых заданий для преподавателей из-за отсутствия надлежащей системы мотивации труда. Так, за исполнение обязанностей заведующему кафедрой государство платит 20 % к должностному окладу. Это примерно 400 р. в месяц в зависимости от наличия ученой степени кандидата или доктора наук, что равносильно оплате за 2-3 ч работы преподавателя-почасовика соответствующей квалификации. Это, конечно, не может восприниматься как компенсация требуемых от заведующего кафедрой усилий по руководству кафедрой. Возникает вопрос: где взять деньги для полноценной мотивации труда заведующих кафедрами и преподавателей? Ответ прост и однозначен: их надо заработать.

Факультеты (институты), не имеющие достаточных средств для целей мотивации, должны заработать их путем улучшения своей работы, выдвинуться в число престижных и привлекательных для клиентов учебных подразделений с тем, чтобы, оказывая образовательные и другие услуги, заработать деньги, недостающие для мотивации деятельности своих сотрудников.

Самодостаточные факультеты, имеющие необходимые средства для развития, в состоянии создать систему мотивации, предусматривающую вознаграждение работников не за принадлежность к преуспевающему учебному подразделению, а за конкретные, выше средних, результаты работы.

В целях реальной и непрерывной мотивации труда преподавателей, руководителей всех структурных подразделений следовало бы, не исключая возможности избираться (переизбираться) на 5-летний срок, заключать контракт на работу со всеми без исключения только на 1 год. Такая мера весьма серьезно изменила бы ситуацию с планированием, выполнением, подведе-

нием итогов работы преподавателей за учебный год. Основанием для принятия решения о продлении контракта с конкретным лицом должно служить исполнение или неисполнение индивидуального плана работы преподавателя за очередной учебный год, отчет должностных лиц о своей работе. По сути дела такой порядок оценки работы преподавателя, руководителя структурных подразделений может рассматриваться как их аттестация, которая будет носить не эпизодический, а непрерывный характер и ориентировать на ритмичную и эффективную работу на протяжении всего учебного года, всего срока работы на факультете (в институте).

Серьезной проблемой в вузе остается оценка эффективности работы ППС. Общеизвестна ее зависимость от многих факторов (квалификация, стаж работы, условия труда, отношение к работе, характер и объем выполняемой работы и т. д.). Исследовать совокупное влияние всех факторов на эффективность работы ППС крайне сложно. Но тем не менее очевидно, что вклад преподавателей в общий результат работы факультета (института) существенно различается.

Приходится выделять лучших, обращать внимание на отстающих, оценивать достижения одних и упущения других преподавателей.

Эффективность работы ППС в наибольшей степени зависит, наряду с другими, от двух основных факторов: уровня квалификации и объема выполняемой работы. Оба показателя могут быть выражены количественно, т. е. их можно измерить.

Уровень квалификации ППС в вузе определяется в первом приближении присвоенным разрядом от 9 до 18. Объем выполняемой работы измеряется в часах. Естественно, что от соотношения этих двух величин зависит, кто и какое место занимает в иерархии достижений ППС.

Соотношение уровня квалификации и объема выполненной работы предлагаем представить в форме следующей матрицы эффективности работ ППС.

		Уровень квалификации		
		Высокий	Средний	Низкий
Объем выполненной работы	Максимальный	1	3	6
	Средний	2	5	8
	Минимальный	4	7	9

Как видно из матрицы, нами выделены три уровня квалификации: высокий, средний и низкий. Высокому уровню соответствуют тарифные разряды 16 и 17, среднему – 13 ... 15, низкому – 9 ... 12. Не исключена и другая градация разрядов.

Объем выполненных работ по логике вещей должен сопоставляться с нормативной нагрузкой преподавателя на учебный год, равной 1440 ч. Средний объем работ равен этой цифре, максимальный выше, минимальный ниже ее.

Все оцениваемые преподаватели по уровню достижений за отчетный период (учебный год) делятся на три категории: высшая – квадраты 1, 2 и 3; средняя – 4, 5 и 6; низкая – 7, 8 и 9. Это означает, что шанс попасть в высшую категорию имеют преподаватели, обладающие высоким или средним уровнем квалификации. При этом первое место может занять преподаватель, имеющий максимальный объем работ при высоком уровне квалификации, второе – преподаватель высшей квалификации при среднем объеме выполненных работ, третье – преподаватель средней квалификации при максимальном объеме выполненных работ.

Поскольку для каждого уровня квалификации (высший, средний, низкий) характерно наличие нескольких тарифных разрядов, в целях дифференциации результатов деятельности преподавателей рекомендуется исчислять интегральный показатель работ преподавателей (I_p), определяемый как произведение объема выполненной работы (V_p , ч)* на присвоенный преподавателю разряд (P) по формуле

$$I_p = 10^{-3} V_p P.$$

Таким образом, преподаватели даже одного и того же разряда будут иметь разные показатели работы.

Интегральный показатель выгодно отличается от всех применяемых на практике объемных показателей работы и предполагает более справедливое вознаграждение преподавателей с учетом их квалификации.

Матрица со всей очевидностью показывает, какие усилия и в каком направлении должны предпринимать преподаватели для перехода из одной категории достижений в другую, и позволяет объективно ранжировать их по двум важнейшим критериям преподавательской работы.

При осуществлении заведующими кафедрами контрольных функций в неполном объеме или их отсутствии подведение итогов работы преподавателями за учебный год лишено всякого смысла, так как обычно графу индивидуального плана «Отметка о выполнении» они заполняют одним словом «выполнено».

Таким образом, функция контроля, состоящая в постоянном сравнении того, что есть, с тем, что должно быть, в полном объеме не выполняется ни заведующими кафедрами, ни должностными лицами, стоящими над ни-

* Фактический объем работы, выраженной в часах, берется из отчетных данных по выполнению индивидуального плана за учебный год.

ми. Поэтому нет оснований говорить об эффективной системе управления учебными подразделениями университета и о настоящей мотивации и аттестации преподавателей.

В данной публикации, естественно, не все бесспорно. Тем не менее поднятая в статье проблема совершенствования системы управления учебными подразделениями, безусловно, нуждается в приведении ее в соответствие с требованиями рыночных преобразований в образовательной сфере.

Архангельский государственный
технический университет

Поступила 04.09.02

Ya.F. Molnar

**Individual Plan as Tool of Motivation System and Professor-and
Teachers Evaluation**

The possibilities of using teachers' individual plans as a tool of their motivation and evaluation based on the detailed analysis of the technique of development and realization of individual plans are considered. The technique of evaluating the teacher's work efficiency is provided.
