

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ

О.С. Пескова, О.В. Юрова, А.В. Фетисов, А.В. Текин

Волгоградский государственный технический университет
пр-т им. В.И. Ленина, д. 28, Волгоград, Россия, 400005

Основной целью данной публикации авторы считают привлечение внимания к изменению роли и значения всех видов методической работы в вузе, а также необходимости изменения форм ее организации и управления. Разработка комплексной системы стимулирования методической работы позволит расширить перечень направлений приложения трудовых усилий сотрудников, повысить заинтересованность профессорско-преподавательского состава (ППС) в учебно-методической и научно-методической деятельности, повысить эффективность методической работы в вузе, оптимизировать работу методических подразделений. На основе накопленного практического опыта авторами выделены и предложены к рассмотрению основные элементы комплексной системы стимулирования учебно-методической и научно-методической работы в Волгоградском государственном техническом университете, которые, возможно, в будущем найдут свое отражение в практике других образовательных учреждений.

Ключевые слова: система управления вузом, методическая работа, методические службы, система стимулирования, эффективность методической работы

Рыночные реформы, повлекшие за собой значительные социально-экономические изменения, и в частности реформы системы образования, существенным образом изменили жизнь российских вузов: в жесткую конкурентную борьбу за желаемый вуз и направление подготовки вступают теперь не только абитуриенты, не менее жестко происходит конкурентная борьба между вузами — борьба за абитуриента.

В этой борьбе, как и в любой конкурентной борьбе, побеждает сильнейший, речь идет о тех вузах, которые смогли быстро и максимально эффективно адаптироваться к новым условиям деятельности.

Сегодня большое количество образовательных организаций страны переживают кризис управления — отработанная десятилетиями, традиционная система управления с трудом приспосабливается к новым условиям хозяйствования. Кардинальные изменения наблюдаются во всем образовательном пространстве.

Элементы внешней среды вуза, которые ранее не оказывали столь значительного воздействия на функционирование высших учебных заведений, теперь невозможно игнорировать при разработке стратегии развития.

К наиболее значимым факторам влияния в данной связи можно отнести следующие: наличие рынка образовательных услуг, жесткая конкуренция, демографические изменения, повлекшие за собой в том числе превышение предложения услуг над спросом на них, необходимость самостоятельно изыскивать финансовые ресурсы для обеспечения основной деятельности, необходимость интеграции в мировое образовательное пространство, изменения в нормативной регламентации всех процессов в вузе, возрастанию требований работодателей к выпускнику вуза и т.д.

Перечисленные факторы накладывают свой отпечаток на внутреннюю среду образовательной организации, высвечивая проблемы, с которыми ранее не сталкивался менеджмент российских вузов.

В большинстве образовательных организаций не хватает профессиональных менеджеров, в том числе прямо или косвенно обеспечивающих образовательный процесс; у сотрудников возникают новые, пока еще плохо регламентированные обязанности; наблюдается острая нехватка работников соответствующей квалификации. Научно-педагогические работники порой вынуждены решать административно-хозяйственные вопросы в ущерб образовательной и научной деятельности.

Из «наследия» советского прошлого — излишне централизованная система внутреннего управления, не менее традиционная академическая автономия профессорско-преподавательского состава, сильная горизонтальная специализация на уровне факультетов, кафедр и профессорско-преподавательского состава (ППС), которая часто приводит к преобладанию частных целей и интересов над общеуниверситетскими.

Все это может снижать управляемость вузами, отрицательно влияет на активность и проявление всех видов инициативы подразделений и отдельных сотрудников.

В настоящее время темп, содержание и масштабы изменений в системе образования ставят новые актуальные задачи и перед методическими службами вузов: методическая работа в вузе приобретает особую значимость, расширяется спектр методического обеспечения и методического сопровождения учебного процесса, отмечается функциональное разнообразие в деятельности работников методических подразделений, которые, по сути, берут на себя функции по реализации инновационных процессов [4].

Анализ публикаций, освещающих аспекты методической работы в вузе, позволяет сделать ряд выводов, связанных с необходимостью повышения эффективности этого направления работы.

Мониторинг ведущих периодических изданий в области образования (журналы «Высшее образование сегодня», «Высшее образование в России», «Вопросы образования», «Образование и общество», «Человек и образование» и т.д.) показывает, что образовательные организации накопили значительный опыт мето-

дической работы, что также находит свое отражение в периодической печати. Однако большая часть исследовательского материала сейчас сконцентрирована вокруг вопросов реформирования высшей школы и системы образования вообще.

Исследования показывают, что на сегодняшний день в большинстве вузов остается действующей структура методической работы, сложившаяся еще в 70-е гг. XX в. Работу методических служб зачастую нельзя назвать оптимальной и оперативной, она нередко отстает от решения актуальных проблем по ряду причин.

Среди проблем в работе методических служб исследователями выделяются следующие:

- активная методическая работа в вузах часто ведется на стихийном уровне, активизируясь в преддверии проверок разного уровня;

- управления и отделы, возглавляющие методическую работу в вузах, перегружены текущими задачами организации и контроля учебной работы, что предопределяет их низкую готовность к ведению инновационной, исследовательской и прогностической деятельности в области методической работы;

- продолжает оставаться низкой заинтересованность в совершенствовании методической работы лиц руководящего состава факультетов, отделов и других служб вуза, вызванная неопределенностью их служебных обязанностей к этому виду деятельности и отсутствием мотивации;

- недостаточно учитываются и требования к системе подготовки преподавателей, призванных заниматься методической работой на разных уровнях высшего образования;

- отмечается отсутствие гибкости, согласованности, системности и целенаправленности в организации методической работы вуза;

- вызывает вопросы неопределенность статуса работников методических служб и/или отделов, несмотря на их высокую значимость в интеграции основных процессов в деятельности вуза;

- наблюдается несоответствие в полной мере содержания мероприятий методической работы концепции развития вуза;

- имеет место недостаточная мотивация преподавателей к выполнению видов методической деятельности в условиях реализации инновационных методических задач и к повышению своей квалификации.

Анализ проблем в организации и управлении методической работой

Это далеко не весь перечень обсуждаемых проблем, однако и его достаточно для того, чтобы сформулировать выводы о том, что методическая работа в вузе часто по ряду объективных причин оказывается в современных условиях малоэффективной.

Одна из ключевых причин — недостаток квалифицированных современных специалистов в области методической работы, причем проблема имеет комплексный характер. Речь идет в данном случае и о количественных, и о качественных характеристиках. Несмотря на возрастающую значимость их работы в интеграции

основных процессов в деятельности вуза и объемы работы, численный состав данных служб далек от оптимального. Как уже указывалось, управления и отделы, возглавляющие методическую работу в вузах, часто перегружены текущими задачами организации и контроля учебной работы, времени на решение перспективных задач, связанных со стратегическим направлением методической работы, не остается. Характер и постоянно наполняющееся новым смыслом содержание работы специалистов этой сферы требует и обязательность соответствующих профессиональных качественных характеристик работников при условии достаточно скромных размерах окладов.

Напряженный и ответственный фронт работы, необходимость постоянного совершенствования в условиях часто, быстро и кардинально меняющейся нормативной документации плюс невысокая зарплата — не очень привлекательны для профессионалов. В итоге заполнение вакансий на должности специалистов по учебно-методической работе осуществляется часто по принципу «кто согласится», а не посредством конкурсного отбора наиболее инициативных, обладающих соответствующими компетенциями кандидатов.

Не менее актуальной проблемой является отсутствие соответствующей мотивации на разных участках методической работы. Как правило, методическая работа в вузе, в идеале базируется на принципах согласованности и системности, не ограничиваясь действиями только соответствующих подразделений образовательной организации, а включает также работу ППС, кафедр, факультетов, соответствующих советов, комиссий и т.д.

Говорить о высокой заинтересованности в методических разработках всех участников данной цепи, к сожалению, не приходится. В этой связи возникает необходимость создания в вузах соответствующих систем стимулирования для различных категорий работников, повышающих заинтересованность в совершенствовании методической работы, в постоянном повышении компетентности сотрудников, призванных заниматься методической работой на разных уровнях высшего образования. Никакому подразделению, занимающемуся учебно-методической работой, не под силу обеспечить вуз полным комплексом всей необходимой методической и нормативной документации. Безусловно, речь идет о максимальном привлечении ППС к данному виду деятельности.

Это приводит к необходимости выявлять и применять в практике управления профессиональные мотиваторы, активно развивать различные формы стимулирования методической активности сотрудников. Необходимость разработки и применения эффективной системы стимулирования, в частности, заключается в том, что это направление деятельности ППС отнюдь не самое «денежное» в перечне возможных направлений повышения собственного дохода (если вообще в вузе предусмотрено стимулирование персонала за этот «фронт» работ). Преподаватели чаще идут по пути увеличения учебной нагрузки (дополнительная работа сверх ставки, участие в программах ДПО, второго высшего, ускоренного образования и т.д.) либо пытаются заработать деньги, участвуя в научной деятельности (конкурсы, гранты, хоздоговоры и т.д.). Методическая работа зачастую выполняется ППС в принудительном порядке, рассматривается как дополни-

тельная нагрузка, в оценке издержек и выгод в этом виде деятельности перевес практически всегда на стороне издержек. В данной связи только материальные стимулы вряд ли изменят картину, когда речь идет об изменении группового поведения. Это опять будут единичные «энтузиасты». Необходима программа обучения и консультирования, пропаганда положительного опыта, сотрудник должен увидеть определенный персональный выигрыш (изменение статуса, авторитет, поощрение и т.д.), поддержка достижений лидером организации. Программа должна иметь своей целью донести до сотрудников понимание важности, значимости этого направления деятельности для организации, структурного подразделения и конкретного работника, используя весь арсенал стимулов.

Практика стимулирования методической работы на примере ВолгГТУ

Сложившаяся практика организации и стимулирования методической работы в вузе носит вполне отработанный характер и транслируется большинством вузов в основном в сходных формах с небольшими расхождениями. Волгоградский государственный технический университет не исключение. Формирование и становление методической работы в ВолгГТУ имеет давнюю историю [1].

Методическая работа наряду с научной всегда была приоритетным направлением деятельности вуза. Традиционные направления методической работы в вузе (определение главных направлений и проблем этой работы; ее координация и контроль; руководство всеми структурными подразделениями, выполняющими методическую работу; решение методических проблем межфакультетского и общеуниверситетского уровня и отдельных частных проблем) пополняются новым, актуальным содержанием. Среди них, например, формирование и постоянное совершенствование методической компетентности как сотрудников методических служб, так и ППС, обеспечение широкого обмена передовым опытом работы и его внедрение; активное внедрение в учебный процесс новых форм и методов обучения и т.д.

Это продиктовано прежде всего резкими и весьма масштабными изменениями, происходящими в настоящее время в системе образования, большим потоком нормативной информации, регламентирующей те или иные аспекты образовательного процесса, необходимостью существенных и быстрых корректировок и создания новых вариантов учебно-методической и нормативной документации.

Развивается и существующая в ВолгГТУ система стимулирования учебно-методической и научно-методической работы.

Она представлена следующими основными направлениями.

1. Организация ежегодного конкурса на лучшую научно-методическую разработку. Все научно-методические работы рассматриваются экспертными комиссиями. На основании заключения экспертных комиссий присуждаются призовые места и поощрительные премии (вознаграждения авторам в виде единовременной надбавки к заработной плате).

2. Поощрение роста квалификации, профессионализма преподавателей, продуктивности педагогической и научной работы, развития творческой инициативы преподавателей путем дифференциации оплаты их труда в университете по

результатам ежегодно проводимого рейтингового анализа ППС. В рейтинге преподавателя соответствующим образом учитывается подготовка методических указаний, учебников, учебных пособий, монографий, специальные виды изданий, каталогов промышленного оборудования, технико-экономических нормативов, инструкций, правил и т.д., а также разработка прочих учебно-методических материалов: рабочих программ дисциплин (практик), тестовых заданий, программируемых материалов для индивидуальной оценки знаний студентов, контрольно-обучающих модулей, фондов комплексных квалификационных заданий и т.д. Обладателям наибольших общих рейтингов устанавливаются годовые надбавки к должностным окладам.

3. Поощрение за активное участие в подготовке учебной и учебно-методической литературы в виде единовременной надбавки к заработной плате (реализация плана издания внутривузовской литературы: учебников, учебных пособий, монографий, методических указаний). Надбавка носит дифференцированный характер в зависимости от статуса издания.

4. Установление дифференцированных надбавок за высокую публикационную активность.

5. Установление надбавок по итогам календарного и учебного года, где среди показателей — наличие значимых публикаций и т.д.

Однако практика показывает, что для решения возникающих инновационных методических задач, формирования методической компетентности необходима системная работа, в которой стимулирующие мероприятия будут носить комплексный характер, увязывающий стимулирующие воздействия с ростом уровня квалификации разного рода и реальными потребностями образовательного процесса.

Необходимо отметить, что помимо материальных, в университете используются и различные виды нематериального поощрения, например возможность представить свои учебно-методические разработки, усовершенствованные методики и технологии для повышения качества учебного процесса в ежегодно издаваемом межвузовском сборнике научно-методических статей «Известия ВолгГТУ» (серия «Новые образовательные системы и технологии обучения в вузе»), на научно-методических советах университета, ежегодной межвузовской конференции; персональные грамоты за высокие показатели в работе и т.д.

Комплексная система стимулирования учебно-методической и научно-методической работы, сформировавшаяся в ВолгГТУ в настоящее время представлена на рисунке.

Подобные стимулы внедрены во многих других вузах, где сотрудники имеют поощрения за различные виды деятельности. В университетах существуют достаточно формализованные системы стимулов-поощрений по решению руководства или в соответствии с внутренними нормативными документами. Это надбавки и поощрения за отдельные виды деятельности и достижения, а также по итогам за достижения в комплексе по нескольким видам деятельности [3].

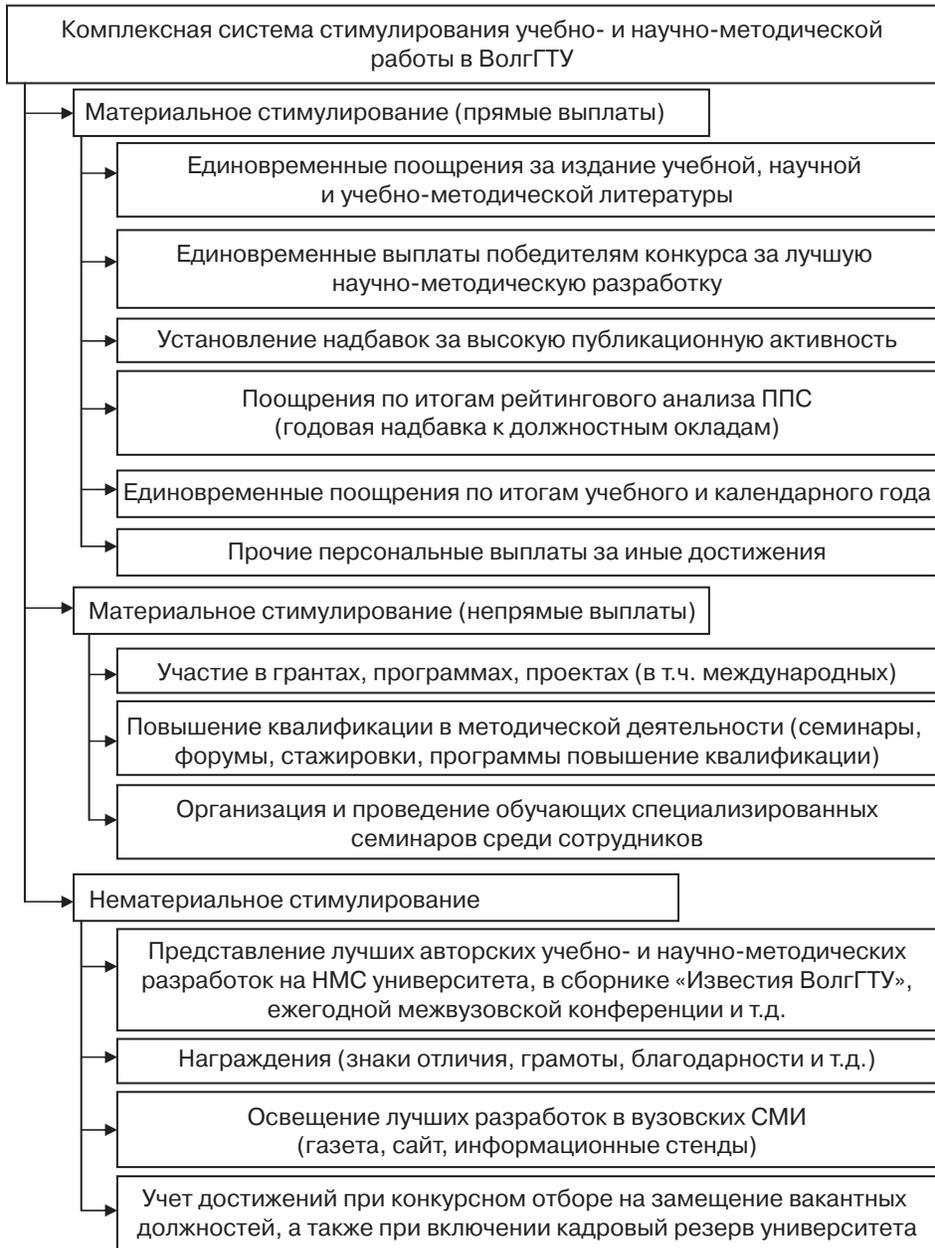


Рис. Основные элементы комплексной системы стимулирования учебно- и научно-методической работы в ВолгГТУ

Перспективные практики стимулирования

Университетская практика накопила и другие механизмы стимулирования, в частности, внедрение системы внутренних конкурсов. Университеты планируют повысить качество образовательной деятельности путем погружения учебного процесса в активную научную и проектную деятельность, добиться высокого уровня участия преподавателей, магистрантов и аспирантов в исследованиях, вклю-

чения научных сотрудников и аспирантов в учебный процесс (ВШЭ, РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина), поэтому предусматривают систему селективных материальных стимулов и расширение системы академических надбавок для преподавателей и научных сотрудников. Подобные конкурсы наряду с внешними конкурсами позволяют развивать приоритетные направления исследований [2].

Поощрения лучших осуществляется в некоторых вузах из специально созданного премиального фонда за счет доходов от эндаумент-фонда [2].

Подобная практика для ВолгГТУ входит в разряд перспективных направлений деятельности.

К числу приоритетных направлений совершенствования деятельности учебно-методического управления в настоящее время относится организация системной работы по переподготовке и повышению квалификации сотрудников и ППС по различным аспектам учебно-методического обеспечения с использованием различных форм информационно-методической поддержки.

Собственная внутривузовская система переподготовки и повышения квалификации в области методической деятельности рассматривается сейчас как ликвидная интеллектуальная собственность.

Кроме формирования и совершенствования необходимых методических компетенций у своих сотрудников, эффективно выстроенная подобная система может быть использована и для подготовки специалистов других образовательных организаций, быть дополнительным источником дохода.

Многие университеты используют подобные системы в качестве инструмента стимулирования, когда на конкурсной основе принимается решение о прохождении повышения квалификации или стажировки сотрудником университета [2].

В целом, следует отметить изменение подходов к оплате труда вузовского работника — уход от «уравнительного подхода» и социальных выплат нуждающимся к мотивированию наиболее талантливых, амбициозных и работоспособных сотрудников, поощрению активности инициативы в ключевых направлениях деятельности университета. Необходимо закрепить и совершенствовать эту практику применительно к различным видам методической работы.

Система стимулирования будет эффективной, если она решает следующие ключевые задачи:

- демонстрирует заинтересованность высшего руководства вуза в результатах труда преподавателя, в части различных направлений приложения трудовых усилий, представляющих интерес для сотрудников;
- формирует различные виды признания труда преподавателей, добившихся значительных результатов, учитывая все проявления мотивации сотрудников;
- стимулирует на дальнейшие проявления активности, в том числе в различных областях деятельности;
- достигает максимального эффекта путем популяризации результатов труда отдельных преподавателей, получивших признание [3].

Совершенствование учебно-методической работы, разработка и реализация механизмов ее стимулирования — это сложный, многоаспектный процесс, требующий систематической работы.

Первым шагом на этом пути является понимание изменения роли и значения отдельных направлений деятельности вуза, в частности всех видов методической работы, а также заинтересованность высшего руководства в необходимости изменения форм ее организации и управления.

Проведение различных мониторингов (мониторинг эффективности вузов, самообследование вуза, мониторинги отдельных показателей деятельности, рейтинги независимых организаций) показывает, что методическая составляющая сейчас присутствует во всех ключевых факторах качества образования: качество образовательных программ; качество информационно-методического обеспечения образовательного процесса; качество профессорско-преподавательского состава; качество технологий обучения; качество технологий тестирования и проверки знаний, умений и навыков студентов; качество системы повышения квалификации.

Исходя из анализа современной практики работы вуза, можно отметить, что одним из главных принципов работы методической службы сегодня является оперативное реагирование на изменения ситуации в образовательном процессе.

Фактор времени в получении, систематизации, переработке, анализе информации, формировании на этой основе методических рекомендаций приобретает первостепенное значение в эффективном управлении образовательным процессом. Это вносит современные коррективы как в основную цель методической работы — создание условий, способствующих повышению эффективности и качества учебного процесса, так и в содержание методической деятельности — обеспечение, оценка, коррекция, стимулирование и совершенствование образовательного процесса.

Резюмируя сказанное, отметим, что в связи с переходом на новое содержание профессионального образования появляется потребность в качественно иной организации методической работы в вузах, жизнь показывает, что необходима ее модернизация в соответствии с модернизацией системы образования в целом, приведение в полной мере соответствия содержания мероприятий методической работы концепции развития вуза.

Однако совершенно очевидно, что само по себе это вряд ли произойдет и вряд ли оправданны ожидания, что все сотрудники самостоятельно проникнутся идеей непрерывного совершенствования.

Без осуществления своевременных инициатив изменить существующую практику будет крайне сложно.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Гоник И.Л., Подлеснов В.Н., Андросюк Е.Р., Фетисов А.В. Методическая работа в ВолгГТУ за 80 лет // Известия Волгоградского государственного технического университета: Серия: Проблемы социально-гуманитарного знания. 2010. № 7, том 8. С. 7—13.
- [2] Назарова И.Б. Кадровые стратегии российских вузов-лидеров: планы и реализация // Экономика высшей школы: Аналитические обзоры по основным направлениям развития высшего образования // ФИРО. 2011. № 6. 80 с.
- [3] Римская О.Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования. Томск: Графика. 2006. 121 с.

- [4] Соловова Н.В. Управление методической работой вуза в условиях реализации инновационных методических задач / Автореферат. 2012. Май. URL: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-metodicheskoi-rabotoi-vuza-v-usloviyakh-realizatsii-innovatsionnykh-metodicheskikh-ixzz3a7UN9KvB> (дата обращения: 14.05.2015 г.).

DEVELOPMENT A STIMULATION SYSTEM OF METHODOLOGICAL WORK IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT

O.S. Peskova, O.V. Yurova, A.V. Fetisov, A.V. Tekin

Volgograd State Technical University
Prospect them V.I. Lenin str., 28, Volgograd, Russia, 400005

The authors consider, that the main purpose of this publication is to draw attention to a changing a role and an importance of all methodical work types at the university, and to necessity of changing the forms of its organization and management. Developing a comprehensive stimulation system of methodical work will allow expanding directions list of employees labor efforts application, increase the teaching staff interest in teaching, scientific and methodological activities, increase the efficiency of methodical work at the university, optimize the performance of methodological activity units. Based on the practical experience gained, the authors also identified and offered for consideration the main elements of a comprehensive teaching, scientific and methodological work stimulation system in the Volgograd State Technical University, which may be reflected in the future in the practices of other educational institutions.

Key words: university management, methodical work, methodical services, a system of incentives, the efficiency of methodical work

REFERENCES

- [1] Gonik I.L., Podlesnov V.N., Androsyuk E.R., Fetisov A.V. MetodicheskayarabotavVolgGTUza80let [Methodicalwork in VSTU for 80years]. Izvestiya VolgGTU. SeriyaProblemysotsialnogumanitarnogoznaniya [Proceedings of Volgograd State Technical University. Series: Problems of social and humanitarian knowledge], 2010, no 7, volume 8, pp. 7–13.
- [2] Nazarova I.B. Kadrovyestrategiirossiyskikhvuzov-liderov: plany i realizatsiya [Employmentstrategy of Russianuniversity-leaders: planning and implementation ofhighschool]. Ekonomikavisheyshkoly: Analiticheskieobzory po osnovnymnapravleniyamrazvitiyavyshegoobrazovaniya // FIRO [Economy of high school: Analytical reviews on the main directions of higher education development], 2011, no 6, 80 p.
- [3] Rinskaya O.N. Motivatsiyaprepodavateleyvuzov v sistememenedzhmentakachestvaobrazovaniya [Themotivation of universityteachers in thequalitymanagementsystem of education]. Tomsk: Izdvo Grafika. 2006. 121 p.
- [4] Solovova N.V. Upravleniemetodicheskoyrabotoyvuzav usloviyakhrealizatsiiinnovatsionnykhmetodicheskikhzadach / Avtoreferat [Management of methodical work at the university in terms of realization of innovative methodological problems]. May 2012. Availableat: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-metodicheskoi-rabotoi-vuza-v-usloviyakh-realizatsii-innovatsionnykh-metodicheskikh-ixzz3a7UN9KvB>(Accessed14 May 2015).