

## ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ

## EXPERIENCE AND PROBLEMS OF STIMULATING EFFECTIVE PEDAGOGICAL ACTIVITIES OF UNIVERSITY PROFESSORS

*В статье рассматриваются наиболее острые проблемы стимулирования педагогической деятельности с учетом квалификации и реального вклада каждого преподавателя. Анализируется опыт применения различных форм материального и морального поощрения, их влияние на мотивацию профессорско-преподавательского состава вузов. Раскрываются примеры материального стимулирования учебной, методической и научно-исследовательской деятельности преподавателей.*

**Ключевые слова:** формы морального и материального стимулирования, дифференцированная оплата труда.

*The article deals with the most pressing problems of stimulating pedagogical activities with regard to every teacher's qualification and contribution made. The author analyzes the experience of applying various forms of financial and moral incentives, and their impact on motivation of universities' teaching staff. Some examples of professors' financial incentives for educational, methodological and research activities are illustrated.*

**Keywords:** forms of moral and financial incentives, differentiated salary.

Происходящие системные преобразования в высшей школе направлены не только на повышение эффективности и качества образовательной деятельности, но и обеспечение достойной заработной платы профессорско-преподавательского состава. По данным Министерства образования и науки РФ, заработная плата педагогических работников в системе высшего образования увеличилась в 2013 году на 30,3%, а в 2014 – году на 57,8% по сравнению с уровнем 2012 года [1]. Последовательность курса Министерства образования и науки РФ на улучшение материального положения профессорско-преподавательского состава вузов подтверждает и то обстоятельство, что в процедуру мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования в 2015 году внесен критериальный показатель, отражающий среднюю заработную плату профессорско-преподавательского состава, которая должна быть выше средней заработной платы в регионе [2].

<sup>1</sup> Доктор педагогических наук, профессор, проректор по учебной работе НОУ ВПО «Российский новый университет».

Вместе с тем, изучение деятельности преподавателей ряда московских вузов свидетельствует о том, что улучшение материального положения профессорско-преподавательского состава не всегда сопровождается повышением качества образовательной деятельности. По данным опроса, 112 преподавателей, одинаковое материальное вознаграждение педагогов, активно участвующих в создании современных образовательных программ, внедрении инновационных образовательных технологий, разработке рабочих программ учебных дисциплин и средств оценки результатов их освоения, и педагогов, не проявляющих инициативы и творчества в работе, существенно снижает мотивацию добросовестно работающих преподавателей. Более 60% педагогов указали на то, что наличие на кафедре преподавателей, не участвующих в создании необходимых учебно-методических материалов, но получающих равную с другими заработную плату, не только увеличивает методическую нагрузку других преподавателей, но и создает напряженность в педагогических коллективах. На факультетах и кафедрах немало примеров, когда педагогические работники, по-

лучив заслуженные постоянные денежные доплаты за ученую степень доктора (кандидата) наук или за должность профессора (доцента), останавливаются в своем развитии и перестают проявлять усердие в работе.

В ходе опроса 80% заведующих кафедрами и 67% преподавателей высказались за дифференцированную оплату труда профессоров, доцентов в зависимости от их квалификации и личного вклада в образовательную деятельность кафедр. Целенаправленное изучение этого вопроса [3] показало, что дифференциация заработной платы будет для преподавателя значимой, если разница между максимальным и минимальным должностным окладом составит не менее 20%.

Изучение вузовского опыта свидетельствует, что ректоры высших учебных заведений непрерывно совершенствуют систему материального стимулирования лучших своих педагогов, разрабатывают собственные положения об оплате труда преподавателей [4]. Такие положения, как правило, предусматривают: награждение ценными подарками и призами; специальные выплаты за достигнутые успехи в обучении и воспитании студентов; премии за победу в конкурсах на лучшего лектора, лучшее учебное пособие; выплаты ректорской надбавки за методическую и научную работу; предоставление оплачиваемого творческого отпуска; доплату за перевыполнение норм учебной, методической и научной работы и др.

Так, например, в НОУ ВПО «Российский новый университет» в Положении об оплате труда профессорско-преподавательского состава предусмотрена выплата специальных стимулирующих надбавок, в основу назначения которых положены следующие принципы:

- стимулирующие надбавки выплачиваются за конкретные результаты в учебной, методической, научной работе, обеспечивающие качество образования и выполнение нормативных требований к осуществлению образовательного процесса в вузе;

- стимулирующие надбавки выплачиваются дополнительно к предусмотренным законодательством РФ доплатам за ученое звание и должность профессора (доцента);

- виды учебной, методической и научной работы, за которые назначаются стимулирующие надбавки, являются добровольными, и преподаватель выполняет их только по собственной инициативе;

- условия для выплаты соответствующих стимулирующих надбавок конкретны и не зависят от субъективной оценки должностных лиц, принимающих решение об их назначении;

- условиями для выплаты соответствующих стимулирующих надбавок деканам факультетов, заведующим кафедрами являются не только их личные показатели в учебной, методической и научной деятельности, но и состояние дел на порученном участке работы;

- стимулирующие надбавки назначаются на весь учебный год и могут быть отменены ректором в случае несоблюдения преподавателем условий для их назначения.

Виды, размер и условия для назначения стимулирующих надбавок показаны в таблице 1.

Таким образом, месячный фонд оплаты труда преподавателя представляет собой своеобразный «слоеный пирог» и включает в себя 3 составные части: а) базовый оклад, б) обязательные надбавки к базовому окладу за должность доцента (профессора), за ученую степень кандидата (доктора) наук, в) стимулирующие надбавки (см. рис. 1)

На рисунке 1 видно, что стимулирующие надбавки, которые преподаватель может получить, только выполнив определенную учебную, методическую, научную работу, составляют у доцента 47%, а у профессора – 38% месячного фонда оплаты труда. Внедрение системы стимулирующих надбавок предоставляет педагогу возможность добровольно, по собственной инициативе увеличить свой месячный фонд оплаты труда почти в 2 раза.

Анализ накопленного в НОУ ВПО «Российский новый университет» опыта стимулирования педагогической деятельности профессорско-преподавательского состава с использованием специальных надбавок позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, при переходе к системе стимулирующей оплаты труда необходима большая подготовительная работа, разъясняющая преподавателям смысл и условия назначения стимулирующих надбавок. Первоначально значительная часть преподавателей рассматривает нововведения как дальнейшую интенсификацию педагогического труда, а не как возможность повышения заработной платы, считая, что такие надбавки еще необходимо заработать. Особенно серьезные возражения у педагогов вызвала надбавка за создание и поддержку в сети Интернет персонального образовательного сайта преподавателя, на котором бы он размещал основной учебный материал по преподаваемой дисциплине (тексты лекций, авторские учебники, презентации, планы семинарских и практических занятий, проблемные задания для самостоятельной работы студентов, структурно-логические схемы,

## Стимулирующие надбавки к заработной плате профессорско-преподавательского состава

№ п/п	Вид стимулирующей надбавки	Размер (в % к базовому окладу преподавателя)	Условия для назначения
1.	за ученое звание профессора (доцента)	15% (5%)	Наличие ученого звания профессора (доцента). Наличие одного из нижеперечисленных условий: – не менее четырех (трех) публикаций за предыдущие три года в научных журналах с импакт-фактором не ниже 0,03; – руководство работой одного (или более) аспиранта, успешно прошедшего аттестацию в предшествующем году; – руководство работой студенческого научного кружка (при наличии отчета) в предшествующем году; – руководство НИР.
2.	за увеличенное число студентов	15%	Декану факультета – при численности студентов факультета более 900.
3.	за увеличенное количество преподавателей	10%	Заведующему кафедрой – при численности преподавателей на кафедре, приведенных к полной ставке, более 10.
4.	за высшую (первую) квалификационную категорию	25% (15%)	Решения уполномоченного органа о присвоении преподавателю, реализующему программы СПО, соответствующей квалификационной категории.
5.	за высокую ответственность в соблюдении требований трудовой дисциплины	25%	Наличие у преподавателя к началу учебного года разработанных и обновленных учебно-методических комплексов, рабочих программ по всем преподаваемым учебным дисциплинам. Выполнение преподавателем в предыдущем учебном году установленных ему обязательных объемов учебной работы. Отсутствие опозданий, срывов учебных занятий, других нарушений правил внутреннего трудового распорядка.
6.	за тьюторскую работу в институте дистанционного образования	25%	Своевременное формирование учебных заданий, проверка, оформление рецензий и выставление оценок в электронных кабинетах студентов.
7.	за образовательный ресурс в сети Интернет	25%	Решение специальной комиссии вуза о соответствии персонального образовательного ресурса преподавателя установленным требованиям.
8.	за научную публикацию	25%	Работа должна быть опубликована в течение предыдущего календарного года в журналах, входящих в базы данных Scopus, Web of Science, РИНЦ (импакт-фактором журнала более 0,4).
9.	за личный индекс Хирша	25%	Личный индекс Хирша преподавателя должен превышать $i$ -индекса вуза

вопросы для повторения, фонды оценочных средств для текущего и промежуточного контроля, основную и дополнительную учебную литературу, сведения о дополнительных электронных ресурсах и др.).

Преподаватели указывали на необходимость защиты их авторских прав на разработанные лекции, другие методические материалы, неготовность приходить в аудиторию для чтения лекций, конспекты которых уже доступны для

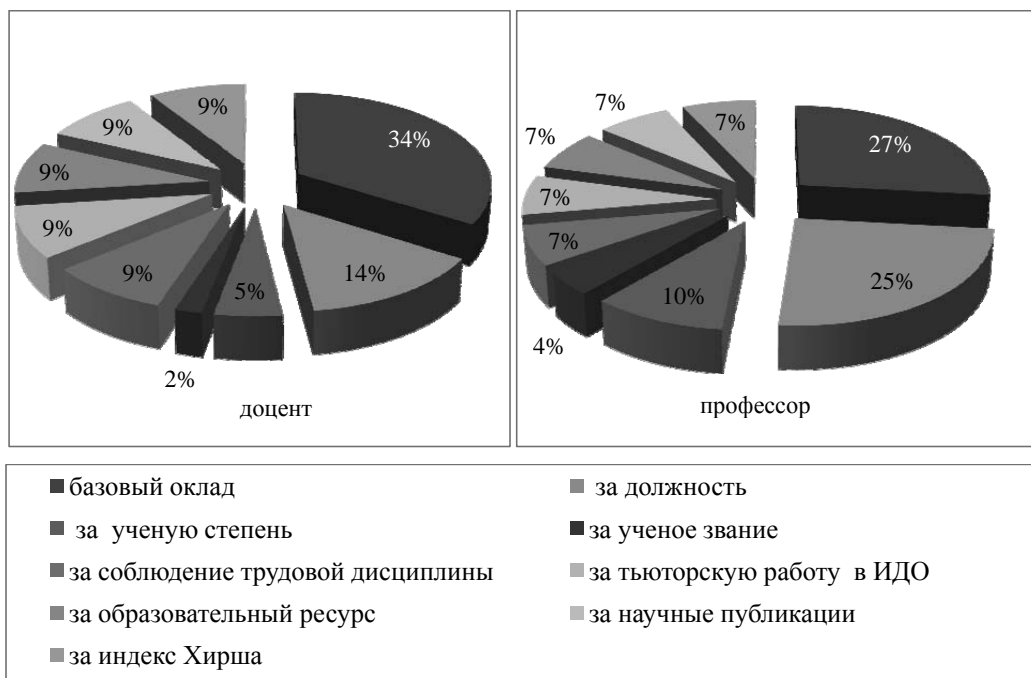


Рис. 1. Структура месячного фонда оплаты труда доцента и профессора

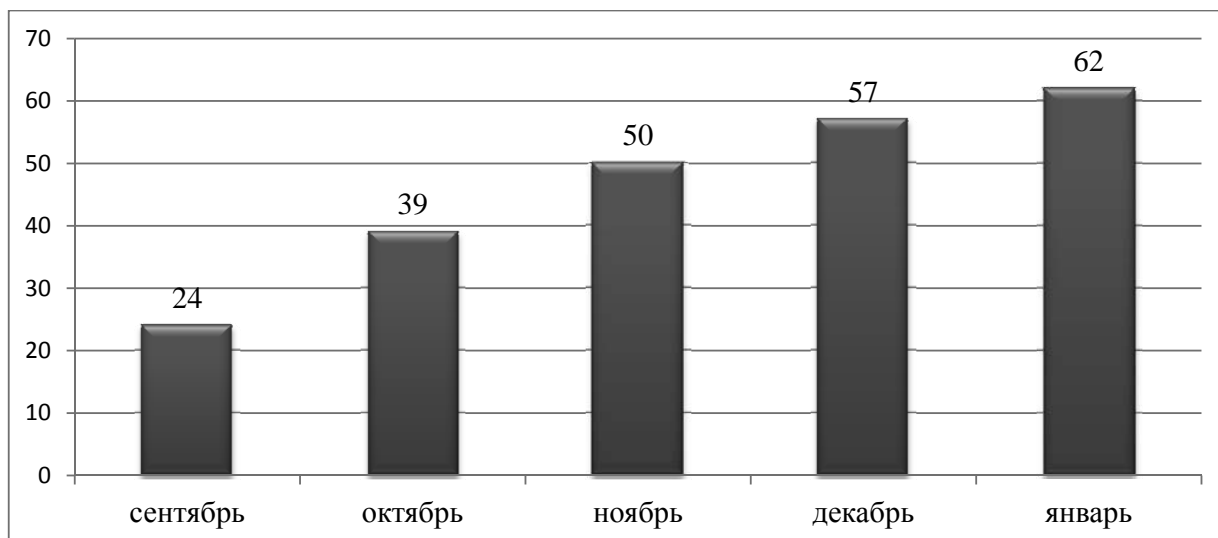


Рис. 2. Динамика роста численности преподавателей, получающих надбавку за создание и поддержку персонального образовательного сайта в сети Интернет.

студентов, отсутствие у них необходимых компетенций для создания персонального сайта и др. Беседы, методические занятия с преподавателями, показ образцов уже созданных образовательных ресурсов позволили переломить негативное отношение педагогов к этой стимулирующей надбавке. На рисунке 2 показана динамика роста численности преподавателей НОУ ВПО «Рос-

сийский новый университет», получающих надбавку за создание и поддержку персонального образовательного сайта в сети Интернет.

Во-вторых, условия для назначения стимулирующих надбавок должны находиться в зоне ближайшей перспективы в деятельности большей части преподавателей. Общедоступные условия для назначения стимулирующей

надбавки воспринимаются преподавателями как само собой разумеющееся повышение заработной платы, не требующее улучшения их педагогической деятельности. Слишком сложные условия кажутся педагогам недостижимыми и не стимулируют их заниматься соответствующим видом методической или научной работы. В зависимости от интересов вуза, ректор имеет возможность устанавливать различный уровень сложности для получения той или иной стимулирующей надбавки. Так, в целях улучшения образовательного процесса в Институте дистанционного обучения и материального стимулирования преподавателей, реализующих дистанционные образовательные технологии, для получения надбавки за тьюторскую работу были установлены условия, которые смогли выполнить 100% преподавателей-тьюторов, при этом надбавку за личный индекс Хирша смогли получить только 4% преподавателей. Среди преподавателей, реализующих программы среднего профессионального образования, смогли получить первую педагогическую категорию и соответствующую ей стимулирующую надбавку менее 25% педагогов.

В-третьих, в течение семестра обучения ни одному педагогу из числа доцентов и профессоров не удалось получить более 4 установленных для них стимулирующих надбавок. Основная часть преподавателей получает 1–2 стимулирующие надбавки. В таблице 2 представлены сведения о количестве стимулирующих надбавок, получаемых преподавателями из числа доцентов и профессоров.

Данные, приведенные в таблице, свидетельствуют о том, что, с одной стороны, в вузе имеется значительное число педагогов (более 30%), которые не готовы улучшать качество собственной образовательной деятельности даже при условии дополнительного материального вознаграждения. С другой стороны, необходим определенный период, не менее года, чтобы преподаватели смогли улучшить свою педагогическую деятельность и выполнить условия для получения стимулирующих надбавок. По итогам учебного года условия их назначения могут быть пересмотрены.

Таблица 2

**Количество стимулирующих надбавок, получаемые доцентами и профессорами**

	Количество получаемых надбавок	% доцентов	% профессоров
1.	Не получают ни одной надбавки	31,5%	30%
2.	Получают 1 надбавку	30%	24%

3.	Получают 2 надбавки	18,5%	39%
4.	Получают 3 надбавки	13,5%	7%
5.	Получают 4 надбавки	6,5%	–
6.	Получают 5 надбавок	–	–
7.	Получают 6 надбавок	–	–

В-четвертых, улучшение материального положения должно сопровождаться и моральными формами поощрения эффективной педагогической деятельности профессорско-преподавательского состава. В беседах и опросах 48% преподавателей указали на то, что наряду с материальным вознаграждением для них не менее важны положительные оценки их деятельности со стороны руководства вуза, коллег, студентов в форме морального одобрения, обобщения опыта, объявления благодарности, награждения грамотой, чествования, награждения знаком «Почетный работник высшего профессионального образования» и др.

Целенаправленный выбор разнообразных форм материального и морального поощрения, имеющих для преподавателя личностный смысл, позволяет избирательно актуализировать и опредмечивать наиболее значимые для него потребности, осуществлять прямое и опосредованное воздействие на его мотивацию. Справедливая оценка и достойное вознаграждение эффективной, творческой педагогической деятельности профессорско-преподавательского состава является одним из важных факторов, позволяющих улучшать качество вузовского образования и готовить специалистов, конкурентоспособных на международном рынке труда.

### Литература

1. Основные положения доклада «О реализации государственной политики в сфере образования в 2013–2014 учебном году»: <http://минобрнауки.рф/документы/4605> (дата обращения: 5 января 2015).
2. Протокол заседания Межведомственной комиссии по проведению мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования № ДЛ-57/05пр от 22 декабря 2014 г.: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения: 5 января 2015).
3. Зернов В.А. Затраты на подготовку специалистов // Вузовские вести. – 2000. – № 23.
4. Зернов В.А. Чтобы раскрыть потенциал высшей школы, необходимы как мотивация коллектива, так и конкретных исследователей // Аккредитация в образовании.– 2008.– № 27. – С. 9–12.