



О. В. Горшкова, О. О. Мартыненко, Л. Ю. Фалько

КОНКУРС «ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ГОДА» КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВУЗА

•

O. V. Gorshkova, O. O. Martynenko, L. Yu. Falko

«The best teacher of the year» competition as an instrument of the University faculty competency formation and motivation management

The present article describes faculty evaluation and motivation technology, developed by Vladivostok State University of Economics and Service. «The best teacher of the year» competition became an important component of this evaluation-development technology. It is aimed to inspire teachers for active work as well as to encourage their mastership, expertise and loyalty to University goals. The present article analyses methods of faculty activity quality evaluation, used in the process of competition and describes the expertise model of high school teacher, working at entrepreneurial university.

Условиями развития современного университета являются необходимость быстрой адаптации к изменениям во внешней среде, умение создать конкурентные преимущества. Акцент в обеспечении конкурентоспособности организации сегодня смещается в область нематериальных активов — человеческих ресурсов организации, поэтому особое внимание должно быть уделено развитию системы управления персоналом университета.

Стратегия развития организации задает стандарты деятельности для каждой должности. Жизнь выдвигает новые требования к деятельности преподавателя: использование инноваций в учебном процессе, личностно-ориентированный подход и т. д. Для обеспечения качества образования необходимо иметь мотивированный персонал, и этому в немалой степени способствует грамотная система оценки результатов деятельности управленцев, профессорско-преподавательского состава (ППС) и сотрудников. При этом

необходима выработка собственных моделей и технологий, учитывающих специфику университета как образовательной корпорации и обобщающих наиболее удачный опыт (в том числе мировой) коллег. Предлагаемая статья посвящена описанию разработанной Владивостокским государственным университетом экономики и сервиса (ВГУЭС) технологии оценки и мотивации профессиональной деятельности ППС.

Оценка квалификации профессорско-преподавательского состава — один из важнейших признаков зрелости современного университета. В современном понимании оценка персонала — это измерение результатов работы, уровня профессиональной компетентности и потенциала сотрудников. При всем многообразии имеющихся в вузах методик оценка преподавательского труда сводится к анализу трех основных аспектов деятельности, в своей совокупности обеспечивающих профессиональную эффективность, — организационно-методического, коммуникативного,

наличия и степени развитости профессионально-значимых компетенций, включая предметные.

Преимущества применения оценочных процедур очевидны. Организация оценивается по реальным индивидуальным результатам работы, уровню знаний и навыков персонала, возможностям ротации кадров и создания кадрового резерва, программам развития и обучения персонала, мотивации; сотрудники — в зависимости от понимания поставленных задач, критериев достижения результата, возможностей профессионального и карьерного роста.

В России исторически сложились скорее формальные подходы к оценке профессорско-преподавательского состава, используемые в процедуре прохождения по конкурсу на замещение вакантных должностей. По мнению исследователей [1], в большинстве российских вузов нет единой системы оценки, и связано это с рядом причин, в числе которых — сложность определения качественных показателей деятельности, сопротивление со стороны некоторых руководителей и преподавателей введению объективной оценки.

Несмотря на все трудности, активная работа в этом направлении ведется: в практике современной высшей школы существуют более 40 методик измерения и оценки деятельности преподавателей. Все чаще используются метод анкетирования студентов, выпускников, работодателей для выяснения удовлетворенности качеством образования, анализ качества научной работы (по статусу публикаций, результативности и перспективности НИР), определяется соответствие требованиям в области методической работы. К основным недостаткам используемых методик можно отнести попытки охватить весь спектр деятельности преподавателя количественными показателями, отсутствие четких критериев интерпретации полученных результатов и их связи с мотивацией преподавателей. Общеизвестен противоречивый характер исследований студенческого мнения, и методика опросов студентов, способная дать адекватный и пригодный для анализа и последующего улучшения результат, по сей день составляет достаточно актуальную задачу.

Важным элементом и инструментом системы оценки качества образовательных услуг во ВГУЭС стал конкурс «Преподаватель года». В Положении о конкурсе указано, что его целью является развитие системы качества образовательных услуг, повышение престижа труда преподавателей — главного ресурса университета.

При разработке условий проведения конкурса решались следующие задачи:

- мотивирование преподавателей на активную работу в соответствии с миссией и стратегическими приоритетами ВГУЭС;
- совершенствование системы поощрения преподавателей за мастерство, компетентность и приверженность целям и культуре университета;
- широкое информирование педагогического коллектива и руководства кафедр, институтов, университета об эффективности деятельности преподавателей, их успехах и достижениях.

Общее руководство конкурсом осуществляет специально созданная комиссия из числа членов ученого совета, сотрудников учебного управления университета, управления персоналом, высококвалифицированных преподавателей. Система критериев для оценки конкурсантов утверждается ученым советом ВГУЭС. Информация о системе оценки конкурсантов размещается на сайте ВГУЭС.

Выбор номинаций продиктован желанием вовлечь в процесс наибольшее число преподавателей и вместе с тем — выделить существенные как для самих преподавателей, так и для университета в целом профессиональные отличия. По замыслу проектировщиков, потенциальными участниками конкурса должны быть все без исключения преподаватели, достижения и успехи каждого из них должны иметь реальный шанс быть оцененными и отмеченными в рамках как минимум одной номинации. В связи с этим были установлены следующие номинации: «Дебют года», «Мэтр года», «Лучший молодой преподаватель», «Золотое перо», «Приз студенческих симпатий», «Новатор года», «Куратор года».

Важнейшей задачей этапа проектирования стало определение критериев отбора участников и оценивания достижений, которое было проведено в форме деловой игры с участием студентов, их родителей, преподавателей, выпускников, представителей бизнес-структур, руководителей университета. В результате активного мозгового штурма были сформулированы представления различных групп заинтересованных лиц о том, какими качествами должен обладать преподаватель предпринимательского университета инновационного типа. Эти данные послужили основой для корпоративной модели компетенций профессорско-преподавательского состава.

Конкурс планировался как перманентный во времени процесс, некое «социальное движение», периодом действия которого является учебный

год. При этом было выделено три основных этапа. На первом, в большей степени подготовительном, этапе оценивались итоги работы преподавателя в течение семестра. Главными экспертами в данном случае являлись представители конкурсных комиссий институтов и специалисты учебного управления. На первом этапе определялся персональный состав номинаций.

В задачи второго этапа входило выявление наиболее активных преподавателей и определение финалистов (по три человека в каждой номинации) из числа всех участников второго этапа. Для оценки результатов второго этапа конкурсной комиссией университета было сформировано жюри, в состав которого в обязательном порядке входили специалисты по оценке персонала.

Оценка качества деятельности участников на втором этапе конкурса проводилась с помощью нескольких взаимодополняющих друг друга методов: социологических опросов студентов и деловых игр. Одним из таких методов на этом этапе являлось анкетирование студентов, с помощью которого оценивались компетенции, которыми должен обладать преподаватель, куратор учебной группы и т. д.

На втором этапе конкурса оценивались креативность преподавателя, лидерские качества, способность работать в команде, приверженность ценностям и культуре университета, имидж преподавателя среди студентов и коллег. Например, в листе оценки номинации «Мэтр года» предусмотрена оценка по следующим кластерам компетенций.

Профессиональные компетенции: наличие ученой степени и/или звания; наличие, количество и уровень публикаций; членство в профессиональных ассоциациях, диссертационных и экспертных советах; наличие международного опыта (стажировки, обучение, работа за рубежом, командировки и т. п.); использование инновационных методов преподавания, нестандартного подхода к решению задач; способность к системному решению проблем, развитию креативности у студентов.

Коммуникативные компетенции: умение строить партнерские отношения и продуктивно взаимодействовать с коллегами и студентами, работать в команде, толерантность, умение мотивировать студентов к учебе и исследовательской деятельности, готовность работать на общий результат, желание и умение делиться опытом, помощь начинающим коллегам; участие в профессиональных ассоциациях, клубах, союзах

и т. п.; наличие официально подтвержденных достижений в профессиональной сфере; умение формировать представления о высоком престиже и уровне преподавателя ВГУЭС; наличие международных связей и связей с бизнес-средой.

Личностные компетенции: активная жизненная позиция, в том числе по улучшению собственной деятельности и деятельности университета.

Ценностная ориентация: лояльность и приверженность университету и формирование этих качеств у студентов, участие в корпоративных мероприятиях, акциях.

Специалисты управления персоналом активно используют такой элемент оценочных технологий, как деловая игра. Этот метод позволяет, на наш взгляд, получить наиболее достоверную информацию об особенностях поведения и мышления участников деловой игры. Кроме того, имитационный характер деловой игры дает возможность найти решение поставленных перед ее участниками задач или проблем. Нас в большей степени интересовала игровая сторона, которая являлась предметом оценки экспертов.

Участники конкурса были разделены на две группы, в каждой из них предполагалось использовать свою программу. Тем не менее ряд упреждений был одинаков для обеих групп. Примерная программа проведения деловой игры (ДИ) выглядела следующим образом (см. табл.)

Весь ход деловой игры фиксировался на видеорекамеру, в ходе самой процедуры тремя специально подготовленными экспертами отмечались наблюдаемые поведенческие реакции, которые могут быть отнесены к индикаторам той или иной оцениваемой компетенции. Задача экспертов в данном случае — максимально точно схватить и отнести то или иное поведенческое проявление к оцениваемой категории с учетом контекста происходящих событий.

Рассмотрим наполнение некоторых параметров оценки в различных процедурах деловой игры.

1. Начало игры. Установка на игру. Традиционная процедура, в которой ведущий определяет правила и процедуру проведения деловой игры. Уже на данном этапе эксперты получают первую диагностическую информацию о мотивации участников. Участники игры — люди высокопрофессиональные, сами хорошо владеющие технологиями работы с людьми (со студентами, их родителями, представителями бизнес-сообщества и т. д.), привыкшие к оцениванию других, в данной ситуации выступают в противоположной, несколько забытой ими роли. Опоздали или нет на игру, если опоздали, то как «вошли в нее»,

Программа проведения деловой игры

Этапы	Примерная длительность, мин.	Предмет оценки
Вступительное слово (представитель жюри конкурса)	15	
Установка на игру (ведущего)	15	Мотивация к участию в ДИ
Самопрезентация	40	Коммуникативная открытость Контакт с аудиторией Заинтересованность в профессиональном развитии Рефлексия профессиональной деятельности Невербальное поведение
Опросник для участника конкурса «Преподаватель и университет»	30	Адекватность представления о своих функциях как преподавателя высшей школы, полнота представлений о целях университета, проблемах, согласованность этих представлений с целями организации. Вовлеченность в нововведения, готовность участвовать в разработке и реализации инновационных программ, не связанных непосредственно с должностными обязанностями
Групповая дискуссия	120	Включенность в командную работу, умение работать в команде Оригинальность и число генерируемых предложений Коммуникативная гибкость Адекватность поведения в игровой ситуации Ориентация на решение командной задачи Принятие группой в качестве лидера Аргументированность позиции Видение различных сторон обсуждаемой проблемы Демонстрация лояльности и приверженности университету
Публичное выступление	120	Структурированность и логичность изложения Полнота представления о поставленной проблеме Способность генерировать творческие идеи Аргументированность изложения своей позиции Коммуникативные способности Презентационные навыки
Проективный рисунок «Я и моя работа», «Я и мои студенты», «Я и мой завкафедрой»	60	Содержание рисунка Способы выражения Цвет, форма, композиция и размеры
Итоговая рефлексия	25–30	Умение делать выводы о происходящем, способность к освоению нового опыта, нацеленность на профессиональное и личностное развитие
Заключительное слово ведущего	15	

невербальные проявления — все это является началом формирования у экспертов предварительных гипотез.

2. Самопрезентация. Казалось бы, эта процедура, являющаяся неотъемлемой частью профессиональной деятельности преподавателя высшей школы, не должна вызывать никаких затруднений у участников игры. Тем не менее в групповой работе видны различия в проявлении у конкурсантов оцениваемых параметров:

- *Коммуникативная открытость* — представленность разносторонней информации о себе как личности, ее объем и качество (степень откровенности).

- *Выразительность* — интонационное богатство речи, использование невербальных средств для демонстрации собственной уверенности, естественность реплик.

- *Контакт с аудиторией* — использование речевых обращений к аудитории, визуальный

контакт, идентификация с группой, наличие или отсутствие обратной связи.

- *Заинтересованность в собственном развитии* — наличие высказываний, прямо демонстрирующих заинтересованность в профессиональном развитии, указание на недостаточность имеющихся знаний. Исследователи отмечают, что этот параметр достаточно сложный и требует большего внимания со стороны экспертов, поскольку более информативным является не то, что говорит участник, а то, в каком контексте он это говорит.

- *Рефлексия собственной профессиональной деятельности* — наличие высказываний, в которых собственная деятельность, ее мотивы и цели выступают в качестве объекта самоанализа.

3. Публичное выступление для преподавателя высшей школы является одной из ведущих компетенций. Успех лекции во многом зависит от умения преподавателя установить контакт с аудиторией, привлечь внимание, доходчиво и ясно излагать свои мысли, использовать ораторские приемы и аргументы. Публичное выступление в нашем случае представляло собой презентацию доклада на тему «Имидж университета». Тема актуальна для любой организации, но ее выбор продиктован не только этим. Мы должны были оценить подход конкурсантов к многоаспектному понятию «имидж организации». Какие аспекты имиджа университета выделяют участники деловой игры в качестве его определения — внешние или внутренние, стихийность его формирования или целенаправленность, эмоциональное или рациональное восприятие — важно и для оценки стиля мышления, и для анализа корпоративной культуры, а также дает основания для принятия управленческих решений по работе над имиджем университета.

Оценка происходит по таким параметрам, как полнота представлений о проблеме, адекватность выступления, техника речи, форма подачи материала (построение выступления, организация материала в речи, ораторские приемы и средства, количество и разнообразие предложений, аргументированность, уровень рефлексии).

4. Групповая дискуссия. Умение работать с группой, управлять групповой динамикой, мотивировать студентов к интеллектуальной деятельности — несомненно, один из ключевых навыков преподавателя, признак его профессиональной зрелости. Чтобы успешно справляться с групповыми процессами, преподаватель сам должен демонстрировать поведение, способствующее эффективной работе группы:

- *Включенность в командную работу* — идентификация с группой, исполнение некоторых командных ролей (организатор, генератор идей, эксперт, аргументатор, проблематизатор и т. д.), психологическая поддержка участников группы, умение принять ответственность за результат работы всей группы.

- *Оригинальность и число генерируемых предложений.*

- *Эффективность* — количество предложений, нашедших поддержку в группе.

- *Коммуникативные способности* — ориентация на собеседника, стремление понять и принять чужую точку зрения, гибкость, использование различных коммуникативных стратегий, навыки активного слушания, открытость для критики и др.

Использование активных групповых методов в качестве оценочных процедур имеет, на наш взгляд, несколько преимуществ. Во-первых, в деловых играх, тренинговых упражнениях моделируется реальная профессиональная деятельность, позволяющая экспертам получить валидную психодиагностическую информацию, свидетельствующую о степени выраженности оцениваемых компетенций. Во-вторых, «эффект игры» дает возможность участникам программы раскрыть свой потенциал, установить обратную связь с другими участниками группы, найти ответы на не решенные до сих пор проблемы в психологически комфортной обстановке. Кроме того, полученные в ходе коллективной деятельности способы решения актуальных для университета проблем позволяют принять управленческие решения, с учетом мнения сотрудников ВГУЭС. Положительным результатом деловой игры и конкурса в целом можно считать то, что конкурс, и в особенности его второй и третий этапы, стал коммуникативной площадкой для преподавателей — и это было неоднократно отмечено в высказываниях участников. Преподаватели разных кафедр и институтов, разных возрастов получили уникальную возможность живого общения, широкого открытого обсуждения профессионально значимых проблем, что, безусловно, способствует развитию вовлеченности всех преподавателей в актуальные вопросы жизни и развития университета, формированию профессиональной идентичности, корпоративной культуры.

По итогам второго этапа были отобраны финалисты в каждой номинации.

Третий этап конкурса является заключительным и проводится в форме творческих презен-

таций финалистов: например, «Преподаватель глазами студента» (творческая презентация студентов), мастер-класс, открытое занятие. Для конкурсантов номинации «Золотое перо» — это презентация собственного издания, для номинации «Новатор года» — презентация инновационных методов обучения. Для оценки презентаций на третьем этапе конкурса конкурсной комиссией университета формируется жюри. Среди зрителей проводится голосование, по результатам которого присуждается приз зрительских симпатий.

Для поощрения победителей планировалось использовать следующие виды стимулирования:

- денежная премия;
- персональная надбавка из внебюджетных средств на следующий учебный год;
- повышение квалификации и стажировки в центральных вузах России, за рубежом;
- ценный подарок;
- путевка (в дом отдыха или туристическая);
- занесение на Доску почета ВГУЭС.

По мнению самих преподавателей, эти виды поощрений были предпочтительными. Конечно, необходимо совершенствовать систему стимулирования участников конкурса, и работа в данном направлении будет продолжена. По результатам первого конкурса победители были награждены почетным знаком «Преподаватель года ВГУЭС», денежными премиями (до 50 тыс. руб.), информация о победителях освещалась в корпоративных изданиях и на сайте ВГУЭС.

Выводы

Конкурс «Преподаватель года» задуман как один из первых элементов системы мотивации преподавателей ВГУЭС к достижению результатов работы, соответствующих миссии и стратегическим приоритетам вуза. Это новая для ВГУЭС форма работы, и впервые реализуя подобный проект, трудно избежать ошибок и преодолеть сопротивление, которое всегда сопровождает нововведения. Но можно смело говорить о том, что в нашем случае разработана технология, позволяющая использовать различные методы оценки: итоги работы преподавателя в течение семестра, экспертный анализ представленных документов, социологические опросы среди студентов и коллег, самооценку преподавателя. В результате реализации проекта выявлены критерии и показатели оценки качества деятельности профессорско-преподавательского состава

университета, создана модель компетенций преподавателя высшей школы, работающего в университете предпринимательского типа. Для каждой номинации разработаны свои критерии оценки, основное требование к которым — четкость и измеримость. В итоге мы получили корпоративную «модель компетенций» для преподавателя ВГУЭС. Она включает в себя три блока: профессиональные, коммуникативные и личностные компетенции. Кроме этого разработан диагностический инструментарий для оценки качества деятельности профессорско-преподавательского состава университета. Эффективность проведения конкурса и достижения его целей обеспечивается наличием ясных, конкретных критериев оценки.

Внедрение оценочно-развивающей технологии «Конкурс “Лучший преподаватель”» стало шагом к совершенствованию системы поощрения за мастерство и компетентность. Конкурс — это инструмент, позволяющий выявить лучших среди лучших — преподавателей, обладающих наиболее высоким уровнем профессионализма и личностного развития.

Следующим этапом в мотивации к эффективному труду и оценке деятельности должны стать другие внутриуниверситетские конкурсы и номинации: например, «Ученый года», «Лучший руководитель аспирантуры», «Лучший заведующий кафедрой» — для профессорско-преподавательского состава, «Лучший менеджер» — для административно-управленческого персонала, «Лучший сотрудник» — для других категорий персонала. Необходимым этапом в развитии данного направления работы с персоналом становится введение систематической оценки результатов деятельности и увязка их с системой морального и материального поощрения. Кроме материальной и моральной мотивации важным результатом конкурсов станут процессы командообразования, сплочения коллектива, улучшение деятельности подразделений.

Литература

1. Васильева Е. Ю. Подходы к оценке качества деятельности преподавателя вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2(42).
2. Управленческие инновации в вузе: Колл. монография / Под общ. ред. проф. Лазарева. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2007. 300 с.
3. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала М: Книжный мир, 2004. 206 с.
4. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. СПб.: Речь, 2004. 400 с.