



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

University of Agribusiness and Rural Development Academic Publishing House
Bulgaria

Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите
Пловдив

МОТИВАЦИЯТА НА АКАДЕМИЧНИЯ ПЕРСОНАЛ - ФАКТОР ЗА КАЧЕСТВЕН ОБРАЗОВАТЕЛЕН ПРОДУКТ

Вяра Славянска

Бургаски свободен университет

Ключови думи:

академичен персонал
качество
мотивация
образователен
продукт

Резюме

Статията последователно акцентира върху качеството на висшето образование като национален приоритет, квалификацията и мотивацията на академичния състав като фактори за предлагане на качествен образователен продукт, стратегиите, политиките и практиките за мотивиране на академичния персонал. Аргументира се необходимостта от подобряване на образованието, представят се стратегиите и политиките в областта на обучението на академичния персонал, коментират се възможните ефекти от един неадекватен подход към мотивиране на служителите в академична среда.

THE ACADEMIC PERSONNEL'S MOTIVATION - A FACTOR FOR EDUCATIONAL PRODUCT OF HIGH QUALITY

Viara Slavianska

Burgas Free University

Key words:

academic staff
educational product
motivation
quality

Abstract

The present paper consecutively puts an accent on the quality of higher education as a national priority, the qualification and motivation of the academic staff as factors for offering an educational product of high quality, the strategies, policies and practices for motivating the academic personnel. The necessity of education improvement is adduced, the strategies and politics in the field of academic personnel training are presented, and the possible effects from a wrong approach to employees' motivation in academic environment are commented.

Увод

Университетът възниква през късното Средновековие като самоуправляваща се общност от учещи и учени. Той е претърпял множество трансформации през вековете, но винаги е запазвал ролята си на интелектуален център, съхраняващ връзката между познанието и живота чрез обединяването на младите и старите в изпълнения с въображение процес на

научното изследване. Винаги, включително и днес, обществото е имало високи очаквания и съответно изисквания към академичната институция - да образова населението и да функционира като средище на науката.

В сравнение със средновековния „разсадник на култура и нови знания“, съвременният университет е образователна и изследователска институция с доста

по-различен облик и ориентация. От една страна от него вече се изисква да предоставя не образование с някаква абсолютна и безкрайна ценност, а полезно знание, съответстващо на квалификационните потребности на пазара на труда и съответно носещо някаква икономическа изгода. От друга страна той трябва да бъде много по-гъвкав, пазарно ориентиран и предприемчив, за да оцелее и просперира на изключително динамичния и конкурентен пазар на образователни услуги.

Качеството на висшето образование като национален приоритет

От десетилетия висшето образование е глобален проблем и съответно приоритет. България не остава встрани от тези световни тенденции, като нашите правителства периодично разработват различни стратегии в тази област. Въпреки дълбокото разбиране на нуждата от добро образование, неговото качество винаги е било отражение на икономическото развитие на обществото, както и на доминиращите социални норми, морал и ценности (особено тези на националните лидери и елит). След политическите реформи в България през 1989 г. висшето образование постепенно навлезе в криза и през 2000 г. Европейската комисия отбеляза драстичен спад в неговото качество както по отношение на преподаването, така и (дори в по-голяма степен) по отношение на изследователската дейност. Приемането на България в Европейския съюз през 2007 г. съществено улесни и предостави почти неограничени възможности за достъп до финансиране, но паралелно с това постави сериозни изисквания към образованието. В контекста на стратегия „Европа 2020“ като основна цел в стратегията за висшето образование в България се постави повишаването на неговото качество и хармонизирането му с изискванията на Европейския съюз. Това предизвика поредица от реформи, включително разработване на нова Национална стратегия за развитие на висшето образование [1], Национална стратегия за учене през целия живот [2], Национална стратегия за развитие на научните изследвания – 2020 г. [3] и т.н., увеличаване на бюджета за образование и наука, както и въвеждане на система за сертифициране на качеството по ISO - 9000:2000 и ISO - 9001:2008. Целта на всички тези мерки бе осигуряване на съизмеримост на българското образование с европейските критерии. Паралелно с това българските академични институции получиха широк достъп до множество национални и европейски финансови фондове и инструменти, като фонд „Научни изследвания“, Европейски социален фонд, Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ и много други.

В условията на децентрализация на висшето образование и автономия на съществуващите 51 висши училища, държавният контрол върху качеството на тяхната дейност понастоящем се осъществява от Министерството на образованието и науката (МОН) чрез Националната агенция по образование и акредитация (НАОА). Системата за акредитиране и рейтинговата система са инструменти за независим мониторинг и оценка, които влияят върху вътрешната структура и политика на университетите като поставят единни минимални изисквания и стандарти и дават информация за позицирането на отделните институции в образователната среда. В същото време те подпомагат правителството при разработването на политиките в областта на висшето образование, включително определянето на размера на държавното субсидиране на висшите училища. Като следствие от тези реформи качеството на българската образователна система като цяло постепенно се подобрява.

В контекста на посочените национални стратегически приоритети в областта на висшето образование сега всяка българска академична институция има за своя мисия да бъде гъвкава, предприемчива и социално отговорна при подготовката на специалисти с квалификация и способности за бърза професионална реализация в динамично развиваща се и глобализираща се среда, както и да създава обществено значими научни резултати. Главният акцент в учебния процес е поставен върху развитието на способностите за самостоятелно творческо мислене – преподаватели и студенти са обединени в общия стремеж към познанието и истината. Взаимното им обогатяване и усъвършенстване са част от новата идея в образованието: подготовка на съвременен тип специалисти с висока квалификация, адаптирани за бърза професионална реализация.

Квалификацията на академичния състав като фактор за качествен образователен продукт

Най-общо качеството на образователния продукт, предлаган от един университет, зависи от ресурсите, с които той разполага и от начина, по който ги управлява. От всички негови ресурси (човешки, материални, финансови и информационни) най-важни и същевременно най-трудни за управление са човешките. Причините за това са неоспорими и лесно обясними. Въпреки че финансовото състояние, материалната база, ИТ структурата и т.н. имат съществено значение, не те, а именно интелектуалният и социалният капитал на преподавателите създават стойност и по същество формират конкурентното предимство на университета. Те са онзи ресурс, който чрез своята

компетентност и мотивация предопределя качеството на обучението, а оттук и пригодността на завършващите студенти за адекватно интегриране на пазара на труда. Затова неслучайно в основата на всяка образователна реформа стоят преподавателите с убеждението, че качеството на тяхната дейност е ключът към качествено висше образование.

Стратегиите и политиките в областта на управлението на човешките ресурси произтичат директно от поставените стратегически цели и приоритети на ВУЗ-а. Независимо от твърде различните условия, при които функционират държавните и недържавните академични институции, именно кадровата политика е тяхното основно конкурентно предимство. Съответно тя е ориентирана към формиране на високо квалифициран и мотивиран преподавателски състав и акцентира върху повишаване на компетенциите в три основни (макар и трудно отделими) области, включващи до голяма степен многообразието от проявления на академичната дейност:

1) преподавателска дейност. Непрекъснатото актуализиране на знанията и уменията на преподавателския състав осигурява адаптиране на учебните планове и програми към изменящите се технологии и изисквания на пазара на труда, а постоянното усъвършенстване на методите на преподаване са условие за успешно овладяване на практически полезното знание от студентите. Освен че са обект на оценяване от системата за акредитация, тези умения са важни за приобщаване на преподавателската дейност и учебния процес към европейските и световни ценности и стандарти, за утвърждаването на институцията като източник на качествено образование и съответно за нейната конкурентоспособност на пазара на образователни услуги;

2) научноизследователска дейност. Повишаването на компетенциите за провеждане на задълбочени научни изследвания съдейства за интелектуалното и научното израстване на академичния състав, за развиване на научния му потенциал, за изграждане на научни сътрудничества, включително международни партньорства, за създаване на висококачествени научни продукти, за академичната мобилност и в крайна сметка – за подпомагане прогреса на теорията и практиката. Отново, освен че броят на научните изследвания и публикации е обект на оценяване от системата за акредитация, тези компетенции са важни за утвърждаването на университета като авторитетно научно средище и търсен партньор за съвместна изследователска дейност в националното и международното научно пространство;

3) работа по проекти. Подобряването на уменията в областта на проектния мениджмънт допринася както за инициативността и активността при кандидатстване с проектни предложения, така и за успешното изпълнение на „спечелените“ проекти. Сега всяка академична институция използва проектите като средство за финансиране на научно-изследователски разработки, за осъществяване на обмен и сътрудничество с партниращи образователни и други институции в страната и в чужбина, за обогатяване и развитие компетенциите на преподавателския си състав, за подобряване на материално-техническата си база и процесите на управление и администриране и други. Проектната дейност се е превърнала в основен източник на финансиране (особено за недържавните ВУЗ-ове), поради което тези умения са особено важни.

Сега всеки български университет активно инвестира в дейности, свързани с повишаване качеството на своя преподавателски състав чрез придобиване на умения в посочените три направления:

- организират се различни курсове и се финансира участието на преподавателите във външни обучения;
- осигуряват се условия за академичен международен обмен и специализации в чужбина;
- финансират се научноизследователски проекти чрез минигрантове;
- финансират се участия в научни конференции и мероприятия;
- организират се научни форуми за популяризиране, разпространение и приложение на резултатите от научните изследвания и разработки;
- финансира се публикуването на резултатите от научната дейност,
- финансира се закупуването на литература, софтуер и други.

Мотивацията на академичния състав като фактор за качествен образователен продукт

Квалификацията на преподавателите е безспорно от основно значение, но не по-маловажна е и тяхната мотивация. Именно мотивацията е силата, която оползотворява техния потенциал и го насочва към реализиране целите на академичната институция.

Академичният персонал има потребности, които очаква да удовлетвори на работното си място и ако това не се случи, възможно е да се наблюдават редица негативни ефекти: демотивация за качествена работа, лош морал и трудова дисциплина, липса на инициативност, недоверие и неприязън към академичното ръководство, отчуждение от организацията и нейните цели, високо равнище на стрес, чувство на безпомощност и безизходица. Оттук преподавателската и научноизследователската дейност се влошават, понижава се качеството на

образователния продукт, ВУЗ-ът губи своята конкурентоспособност и образователната система като цяло влошава своите характеристики. Неудовлетворената работна сила няма желание да се развива и да придобива умения в посочените три основни области и е изправена пред избор: да напусне организацията, търсейки по-добри възможности за алтернативна заетост, или да остане, възползвайки се от външните и вътрешните възнаграждения, които все пак получава въпреки ниската си трудова ефективност.

Поради влошената икономическа ситуация за българските университети е по-вероятен вторият сценарий, а именно – преподавателският състав остава в организацията. Тази реакция може да се очаква като следствие от осъзнаването на собствената си безалтернативност на пазара на труда (който се характеризира с високо равнище на безработица), както и поради т.нар. „професионално закрепостяване“, при което за служителите става почти невъзможно да се освободят от дългогодишните свързващи ги с работодателя механизми (психологически, социални, финансови и др.).

Въпреки това вероятността за възникване на текучество не може да се отхвърли с категорична убеденост. За съжаление обикновено жертва на текучество стават най-качествените преподаватели. Независимо от ограничените възможности те имат по-висока мобилност и шанс да намерят по-добра заетост, тъй като притежават компетенции, за които някои конкурентни ВУЗ-ове са готови „да платят“ повече. А това на практика означава загуба на човешки капитал и реално стратегическо предимство за организацията.

И в двете ситуации всички амбиции и инвестиции за усъвършенстване на уменията и компетенциите и повишаване на квалификацията губят своя смисъл. Следователно е необходимо полагане на непрекъснати усилия за изграждане на ефективни системи за мотивиране на персонала, които да съдействат не само за неговото привличане и задържане, а най-вече за неговото максимално оползотворяване и развитие.

Мотивиране на академичния персонал

Мотивационната стратегия, като елемент на общата кадрова стратегия, е предназначена да подпомогне стратегическите цели на организацията чрез стимулиране на качествените изпълнители, тоест на тези, които имат високи компетенции в областта на преподавателската и научноизследователската дейност и в работата по проекти.

Стратегията се реализира чрез съвкупност от политики, които представляват конкретните решения

в областта на оценяването и възнаграждаването на трудовото представяне. Те целят насърчаване придобиването и използването на посочените компетенции. Въпреки сходството в стратегиите, всеки ВУЗ разработва своя политика за мотивиране на академичния персонал и това води до известна диференциация между тях.

Мотивационните политики на нашите университети са доста сходни – всички те се опитват да мотивират персонала си да работи ефективно и да повишава своето качество чрез осигуряване на модерна и високотехнологична работна среда, безсрочни трудови договори, високи възнаграждения и други форми на признание, възможност за развитие на потенциала и израстване в кариерата. В същото време разработването на съвършена политика, само по себе си, не е достатъчно условие за мотивиране на персонала – то не е нищо повече от афиширане на „добрите намерения“ на академичното ръководство. Много по-важно значение имат конкретните действия и инструменти, чрез които тази политика се реализира на практика.

Политиките се реализират чрез процедури и правила. Те представляват съвкупност от критерии и последвателни действия, предприемани в конкретна ситуация. От тях се очаква да предоставят механизъм за диференциране на служителите по такъв начин, че мотивационната политика към качествената част на персонала да бъде различна от тази към некачествената част.

Някои от основните аспекти при реализацията на политиката за управление на човешките ресурси са нормативно регламентирани от държавата – чрез Закона за висшето образование, Закона за развитието на академичния състав, Закона за академичните степени и звания, Кодекса на труда и други. От една страна включването на определени правила в закон не гарантира тяхното изпълнение. От друга страна, въпреки осезаемата тенденция към стандартизация и унификация на българските университети в контекста на стратегията за изграждане на „единно европейско пространство на висшето образование“, всеки университет запазва относителна автономност при изготвянето на правилници за прилагане на съответните закони, както и при изграждането на собствените си системи за оценка, възнаграждение и развитие на персонала. Различните процедури и критерии за подбор, атестиране и научно развитие, които формулират и прилагат университетите с цел поддържане на оптимално равнище на академичния си състав, задълбочават диференциацията между тях.

Сега във всички български университети мотивационната политика се реализира както чрез стимулиращи механизми, така и чрез механизми за

контрол. Прилага се диференцирана система на заплащане, основаваща се на индивидуалните постижения и резултатите от учебната и от научноизследователската работа на всеки преподавател. Възнагражденията се определят въз основа на оценката на атестационната комисия и резултатите от системата за контрол на качеството, включваща и оценката от студентите. Научната кариера също се контролира както от системата за атестация, така и от системата за контрол на качеството. Критериите за оценка на индивидуалните постижения обхващат трите основни области на компетенции, което е обяснимо – те произтичат директно от критериите за оценка на качеството на самия ВУЗ, тоест предопределят се от системата за акредитиране и контрол върху качеството.

Формулирането на съвкупността от процедури и критерии, само по себе си, също не е толкова важно, колкото реалните ефекти върху възприятията и мотивационните нагласи на работещите, които предизвиква конкретният начин на тяхното прилагане. Твърде често се оказва, че стратегията, политиката и технологията за мотивиране на персонала, макар и много убедително описани в университетската документация, съществуват само „на хартия“ и не произвеждат желаните позитивен ефект. Всъщност от съществено значение за трудовото поведение на преподавателите са не „добрите намерения“ на ръководството, материализирани във формално съществуващите системи за атестиране, възнаграждение и кариерно развитие, а именно начинът, по който те *възприемат* прилагането на тези системи на практика. От една страна именно тяхното лично удовлетворение (а не убеждението на академичното ръководство, че определена съвкупност от механизми е „съвършена“) е това, което по същество допринася за позитивната връзка между мотивационната стратегия и качеството на образователния продукт. От друга страна твърде възможно е мотивационните практики да не се възприемат по същия начин от персонала поради грешки в самата им реализация. Тогава академичният персонал няма мотивация да усъвършенства своите знания и умения в конкретните професионални области, да подобрява методите си на преподаване, да инициира и участва в проекти, да създава научноизследователски разработки и други.

Практическата реализация на съответните дейности зависи от конкретните представители на академичното ръководство (на всички нива), ангажирани с тях – от тяхната мотивация и компетенции в областта на управлението на човешките ресурси, от разбирането им за отделните стъпки, елементи и механизми в процеса на

мотивиране. Именно различията в подходите и инструментите на ръководителите, прилагачи процедурите за оценка, възнаграждение и кариерно израстване, са по същество причината за различията в мотивацията на академичния персонал в различните университети.

Дори и най-внимателно разработената мотивационна стратегия може да се окаже неефективна и да понижава качеството на образователния продукт, ако възприятията на академичния персонал са следните:

- 1) системата за оценяване на трудовото представяне е прекалено обща, липсват ясни показатели и критерии, което прави невъзможно за служителите да представят „желаните“ от ръководството поведения;
- 2) системата от показатели и критерии е ясна, но служителите не са съгласни с приписваната значимост и ценност на посочените трудови поведения;
- 3) в различните структурни звена или центрове се прилагат различни критерии, тоест отсъства единна система за оценяване качеството на преподаването и научноизследователската дейност;
- 4) критериите за оценяване акцентират доминиращо върху определен аспект от цялостното трудово поведение (например научноизследователската дейност), което води до negliжиране на останалите аспекти (като например преподавателската дейност или работата по проекти);
- 5) критериите акцентират върху количеството, което води до пренебрегване на качеството;
- 6) оценката се възприема като субективна, несправедлива и неадекватна, поради неподходящи методи за събиране на информация или лично отношение от страна на оценяващия;
- 7) липсва връзка между системата за оценяване и системата за възнаграждение, включително за кариерно израстване - атестационните процедури са чисто формални и самоцелни и не водят до никакви последици за служителите;
- 8) липсват индивидуални планове за развитие и ясно очертани линии на кариерата поради липса на конструктивен диалог с прекия ръководител, което превръща академичната кариера в мъглява, далечна и неясна цел;
- 9) лидерският стил на прекия ръководител е неадекватен, което блокира вертикалните комуникации в организацията;
- 10) предлаганите възнаграждения не са достатъчно атрактивни за служителите, което уврежда вътрешната мотивация, дължаща се на личен интерес и удоволствие от извършваната дейност;
- 11) предлаганите форми на обучение се възприемат като безсъдържателни и безполезни, което

допълнително уврежда мотивацията за развитие на академичния потенциал.

Наблюдаваните различия в мотивацията на академичния персонал в различните университети не могат да бъдат преодоляни просто чрез „копиране“ на доказано ефективни мотивационни стратегии и политики, а са необходими най-вече ефективни механизми (процедури и критерии) за разграничаване на качествената от некачествената част от персонала и за диференциране на тези мотивационни политики. Само по този начин една академична институция ще разполага с инструмент за задържане, оползотворяване и развитие на висококвалифицирания си академичен състав и съответно за постигане на своите цели, включително предлагане на качествен образователен продукт.

Заключение

През новия програмен период се предвижда нарастване на инвестициите за повишаване квалификацията на академичните преподаватели. Това е област, към която интерес проявяват както Европейският съюз и нашето правителство, така и на практика ръководството на всяко българско висше учебно заведение. Възниква въпросът дали повишаването на квалификацията на академичния персонал наистина ще съдейства за повишаване качеството на висшето образование?

Знанията и уменията на преподавателския състав не са единственият фактор, предопределящ качеството на предлагания образователен продукт. Не помаловажна е и неговата мотивация. Именно мотивацията е силата, която оползотворява неговия потенциал и го насочва към реализиране целите на академичната институция.

Затова в светлината на изключителната актуалност и непрекъснато нарастваща значимост на качеството на висшето образование в национален и световен план, мотивационната проблематика отчетливо привлича

изследователския интерес. Разработването на ефективни мотивационни стратегии изисква осъзнаване значението на мотивацията и нейното влияние върху качеството на висшето образование, идентифициране на формиращите я фактори в академична среда и способности за тяхното повлияване.

Литература

1. Европейски социален фонд. Интернет страница към 10.03.2014 г. на <http://ec.europa.eu>
2. Закон за висшето образование на Република България. Извлечен на 10.03.2014 г. от <http://lex.bg>.
3. Закон за развитие на академичния състав. Извлечен на 10.03.2014г. от <http://www.lex.bg>.
4. Кодекс на труда. Извлечен на 10.03.2014 г. от <http://www.misp.government.bg>.
5. Национална стратегия за развитие на висшето образование. Извлечена на 10.03.2014 г. от <http://www.teacher.bg>.
6. Национална стратегия за аучене през целия живот. Извлечена на 10.03.2014г.от <http://www.strategy.bg>.
7. Национална стратегия за развитие на научните изследвания – 2020. Извлечена на 10.03.2014г. от <http://www.strategy.bg>.
8. Оперативна програма развитие на човешките ресурси. Извлечена на 10.03.2014 г. от <http://ophrd.government.bg>
9. Стратегия „Европа2020“.Извлечена на 10.03.2014 г. от <http://ec.europa.eu>.
10. Фонд Научни изследвания. Интернет страница, достъпна към 10.03.2014 г. на <http://www.bulfund.com>
11. ISO-9000-2000. Извлечено на 10.03.2014г. от <http://www.quality.government.bg>.
12. ISO-9001-2008. Извлечено на 10.03.2014г. от <http://www.tuv-nord.com>.