

CASE STUDY

FACULTY WORK MOTIVATION AT AN AMERICAN UNIVERSITY

By Professor Olga G. SMOLYANINOVA
UNIVERSITY ADMINISTRATION SUPPORT PROGRAMM FELLOW
IREX
California State Polytechnic University Pomona

2004

Профессор, д.п.н.
Ольга Георгиевна Смолянинова
Декан ШФ Красноярского государственного университета

МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ В АМЕРИКАНСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ

**Автор благодарен за сотрудничество и откровенность следующим
сотрудникам и преподавателям Cal Poly Pomona:**

Debra Brum, Ph.D., associate Povost and professor of Computer Science

Dr. Van Garner, Dean, College of the Extended University,

Randall L. Burger Coordinator for International Student Recruitment and
Programming International Center,

Kirsten Torguson, International Grant and Programs coordinator International
Center,

Ian Stewart, professor of Accounting, Director of Faculty Center for Professional
Development,

Hollie Lund, Ph.D. Director Center for Community Service-Learning, Christian
Gonzales-Salgado Community Collaboration Coordinator

Gary A. Cretser, Ph.D. Chair and Professor of Sociology Psychology &
Sociology

Juanita P.Roxas, Ph.D. Professor International Business & Marketing

Joan S. Bissell, Ed.D. Dean of College of Education and Integrative Studies,

Ann Overman- Scott, Director, Human Resources Service

Lori Barckett, Ph.D. Professor of Psychology & Sociology, Cal Poly

Susan Nakayama Siaw, Ph.D., Professor of Psychology & Sociology, Cal Poly

Jawa Mariappan, Associate Professor Mechanical Engineering, Cal Poly

В целях конфиденциальности, фамилии и имена интервьюеров в
исследовании не указываются.

Введение

Основной отличительной чертой американских университетов является их ориентированность на рынок и свобода от централизованного управления. В соответствии с Конституцией США образование на всех уровнях – это дело самих штатов, а федеральная поддержка осуществляется в основном на уровне

финансовых вливаний. В своих исследованиях [1] вице-президент Американской ассоциации высшего образования Теодор Дж. Марчиз, отмечает, что все Американские Вузы государственные и частные, колледжи и университеты, крупные и мелкие “ведут конкурентную борьбу друг с другом за преподавателей и администраторов, за лучших студентов и спортсменов, за получение денег из различных фондов и грантов, за федеральные и штатовские бюджетные ассигнования, за спонсоров и пожертвования выпускников, и в целом - за общественное одобрение и признание.” Как чувствует себя американский профессор на образовательном рынке и поле общественного признания? Каковы мотивы выбора профессиональной преподавательской деятельности в университетах США? В чем заключаются различия условий работы американской и российской профессуры? В чем заключается специфика управления персоналом в Американских университетах? Как влияют особенности системы высшего образования США на профессиональные характеристики преподавателя высшей школы в Америке? Как происходят процессы реорганизации в американских университетах? На эти, и возможно многие другие вопросы Вы найдете ответы, ознакомившись с материалами CASE STUDY, разработанными в результате 2-хмесячной стажировки в Калифорнийском Политехническом университете штата Калифорния г. Помона при поддержке IREX.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Из теории мотивации профессиональной деятельности

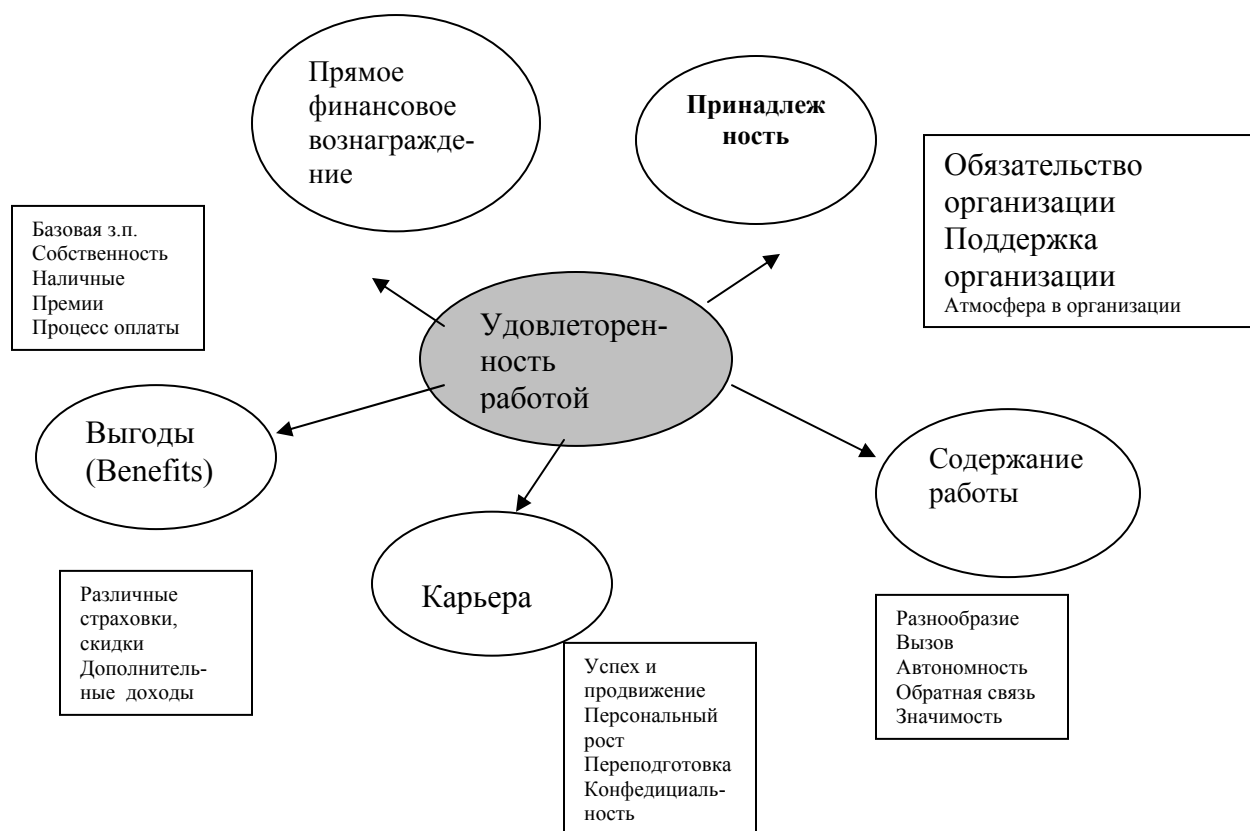
В соответствии с теорией ROW (Rewards of Work) [2] мотивация

профессиональной деятельности зависит от пяти составляющих:

- Прямое финансовое вознаграждение (pay). Вы довольны той зарплатой, которую вы получаете.
- Непрямое финансовое вознаграждение (benefit). Вы получаете выгоду оттого, что Вы работаете в данной организации.
- Возможность построения карьеры (продвижение по службе, развитие и успех). У Вас прекрасные перспективы развития и продвижения по службе в той организации, в которой Вы работаете.

- Сопричастность (чувство принадлежности к организации). Вы гордитесь тем, что работаете в превосходной организации и разделяете ценности, которые в ней проповедуют.

Для каждой организации при построении стратегии работы с персоналом необходимо ответить на три важнейших вопроса. Первые два касаются важности каждой составляющей в мотивации на лучшие достижения в своей деятельности и сохранение своей рабочей позиции. Третий вопрос касается степени удовлетворенности работников в каждой из вышеперечисленных пяти позиций. В работе [1] приведена следующая схема мотивации профессиональной деятельности



Анализ теоретических источников и практические исследования, проведенные по программе IREX University Administration Support Program в

университетах США, позволил нам выделить следующие факторы мотивации профессиональной деятельности преподавателей американских университетов.

1. При получении постоянной преподавательской позиции (permanent) или по Российским меркам получения постоянного места работы в Университете Американский преподаватель получает главную привилегию- это **стабильность и уверенность** в завтрашнем дне не только для себя, но и для всей своей семьи. Постоянного преподавателя практически невозможно уволить (если он только не совершил уголовное преступление) и ему пожизненно гарантировано место в университете и заработная плата, которая не может быть уменьшена.

Следует отметить, что позицию постоянного преподавателя университета не просто заработать. Для преподавателя, поступающего в американский университет на работу необходимо успешно пройти (tenure track) преподавательский стаж для постоянной работы. Обычно он составляет 6 лет. В течение этого периода с тобой ежегодно перезаключается рабочий контракт, и если ты не соответствуешь требованиям, предъявляемым данным университетом, то контракт может быть не продлен. В этой ситуации, придется подавать заявление в другой университет и заново зарабатывать себе счастливый билет в безоблачное будущее. Следует отметить, что решение о заключении пожизненного контракта с преподавателем американского университета принимает Совет, как правило, состоящий из зав. кафедрой, декана, проректора по учебной работе. Контракт подписывает президент. Некоторые выдающиеся профессора получают пожизненный контракт через 2-4 года работы. Если его академические и научные успехи одинаково признаны студентами, коллегами и руководством университета.

2. В течение первых лет преподавательской деятельности ежегодно на всех учебных курсах в конце семестра студенты анонимно оценивают своих преподавателей. Некоторые сотрудники американских университетов считают, что в этой ситуации преподаватель оказывается зависимым от студента, и от их предполагаемой оценки его деятельности.

Студент, анонимно отвечая на составленный кафедрой или специальной службой вопросник относительно курса и его содержания, методов преподавания, его эффективности оценивают курс и деятельность преподавателя, как правило, по

пятибалльной системе. Эти результаты учитываются при аттестации преподавателя. Они непосредственно сказываются на карьере профессора: от них зависит, получит ли он бессрочный контракт, будет ли повышен в должности и т. д.

Система анонимной оценки преподавателей с одной стороны, являясь стимулом на высокий профессионализм и качественную подготовку к учебному курсу, с другой стороны, может стать ареной сведения межличностных счетов нерадивых студентов с требовательными преподавателями и способствовать распространению практики “заигрывания” со студентами. Будучи реально зависимым от оценки студентов, профессор иногда завышает оценки нерадивым студентам и вынужден отказываться от своих принципов. В своей статье “Мифы и реальности американского образования” Марина Быкова отмечает следующее “В действительности создается весьма неприятная ситуация, когда профессор в определении тактики преподавания часто вынужден выбирать, с одной стороны, между собственной совестью и чувством долга, не позволяющими ему занижать предъявляемые к студентам требования, и с другой — интересами своей карьеры. Особенно остро эта проблема стоит для тех, кто только начинает свою карьеру и еще не имеет пожизненного контракта. Дабы избежать лишних неприятностей, такие профессора часто очень <снижают планку>.”

3. Кроме студентов, в течение первых шести лет, преподаватель ежегодно пишет отчеты о своей учебной и научно исследовательской работе, которые проверяются заведующим кафедрой, деканом и направляются в соответствующие административно-управленческие службы. К этим самоотчетам прилагаются отчеты о деятельности данного преподавателя его непосредственными руководителями. В управление персоналом в личный файл преподавателя, также ежегодно поступает информация. Эта информация поступает от зав. кафедрой, декана и коллег данного преподавателя. К последним могут обратиться сотрудники отдела кадров, с просьбой анонимно ответить на вопросы анкеты об оценке деятельности своего коллеги.

4. **Гарантированная медицинская страховка** для всей семьи американского преподавателя университета, является мощным мотивационным фактором профессиональной деятельности. Особенно привлекательны условия

медицинской страховки в государственных университетах штата Калифорнии. Приведем пример высказывания одной из сотрудниц управления кадров Cal Poly Pomona. Она очень довольна своей работой в университете, т.к. это приносит массу преимуществ в ее жизнь. Ее муж недавно перенес операцию на сердце, которая стоит около 200 тыс. Долларов. Несмотря на то, что он не является сотрудником университета, она для них была бесплатной, в связи с единым страховым планом для всей семьи, который ей обеспечил Cal Poly Pomona. Она и все члены ее семьи ежегодно бесплатно обследуются у различных медицинских специалистов, получают льготное стоматологическое лечение. И бесплатную 2-х разовую чистку и полировку зубов. (в Америке культ красивых и белоснежных зубов).

5. Развитая система бонусов для преподавателей и сотрудников в зависимости от конкретного американского университета включает в себя: льготное или бесплатное использование спортивных ресурсов университета, посещение спортивных мероприятий, концертов, льготное проживание в отелях во время отпуска, льготное или бесплатное обучение детей в родном университете и т.п. Нередко за счет системы бонусов или привилегий (benefit), американский преподаватель университетов получает существенную компенсацию к своей не очень высокой оплате, по сравнению с з.п. в бизнес корпорациях.

6. Заработная плата преподавателей в американских университетах варьируется от 50 тыс. до 150 тыс. в год, не считая, доходов, получаемых по разным научно-исследовательским грантам. Кроме того, в связи с тем, что преподаватели имеют возможность подработать в течение 3-х месячного отпуска и имеют довольно гибкий график рабочей недели, энергичные, востребованные профессора Американских Вузов могут зарабатывать дополнительно. Некоторые из них, консультируя различные промышленные фирмы, участвуя в научно-исследовательских грантовых разработках, имеют годовой доход 300 -500 тыс. в год. В системе частных университетах и колледжах зарплата преподавателей более диверсифицирована и часто, более высокая в сравнении с государственными Вузами. По отзывам многих американских преподавателей, заработная плата профессоров сильно зависит от университета и научно-профессиональных заслуг.

Как правило, университетские администраторы получают на 15-40% больше, чем обычные профессора. Профессорам, работающим на постоянной основе, также гарантирована пенсия, размер которой зависит от рабочего стажа и базовой заработной платы.

7. Корпоративная культура и атмосфера американских университетов формирует высокий уровень мотивации на профессиональные достижения, продвижение в своей карьере, работы в команде и гордости от принадлежности к конкретному колледжу. При устройстве на работу и в начале каждого учебного года любой преподаватель университета получает пакет документов, содержащий личные обращения от президента, декана, заведующего кафедрой и других администраторов университета, с пожеланиями, поздравлениями, предложениями, программами официальных и праздничных событий на ближайший семестр, формулировкой миссии и целей и т.п. Следует отметить, что количество качественной полиграфической продукции в Американских университетах, рассчитанной на прямую рассылку и поддержания связей с персоналом, поражает качеством, объемом и оперативным обновлением.

8. Уникальная, по американским меркам, возможность иметь 3х месячный отпуск в летнее время + рождественские каникулы. Американские профессора сами решают, как его использовать: для отдыха, дополнительных заработков, посвятить семье, написать монографию, разработать проект или выиграть грант. Некоторые американские профессора в эти три месяца, консультируя различные фирмы и проводя научные исследования на грантовой основе, зарабатывают в три раза больше, по сравнению со своей 9ти месячной университетской зарплатой.

9. Относительно свободный распорядок рабочего дня, является особенно привлекательным для людей творческих, имеющих семьи, детей или престарелых родителей, нуждающихся в помощи и внимании.

10. Возможность каждые 7 лет иметь годовой оплачиваемый творческий отпуск Sabattical, для проведения научных исследований за пределами университета с освобождением от учебных занятий. Во время этого отпуска за профессором сохраняется место работы, ему выплачивается заработная плата и он может свободно путешествовать по всему миру, продолжая свои научные

исследования. Sabbatical предоставляется на конкурсной основе. Специальный комитет, рассматривает различные заявки, поступающие от профессоров, и решает, кому из них в рамках бюджета в соответствии со значимостью предлагаемых проектов предоставить годовой или семестровый творческий отпуск.

11. Как правило, профессора американских университетов живут в университетских городках, с хорошо развитой социальной инфраструктурой, **насыщенной творческой и интеллектуальной жизнью**, в живописных спокойных безопасных районах.

12. Дети преподавателей университетов учатся в хороших школах с сильными академическими программами, что очень важно для их дальнейшей жизни и карьеры, для поступления в престижный университет. Нередко дети преподавателей посещают университетские курсы (что впрочем, не возбраняется любому американскому школьнику), участвуют в общественной жизни университета и совместных образовательных проектов. Во многих крупных известных университетах США университетское сообщество играет ведущую роль в формировании социокультурной и политической жизни комьюнити, устанавливают высокую планку школьного образования и следят за приглашением высококвалифицированных учителей в университетские школы.

13. **Престижность** профессии преподавателя университета в американском обществе. В связи с престижностью высшего образования в Америке и зависимостью успешности карьеры от университетского диплома конкретного американского Вуза, данный фактор играет немаловажную роль в мотивации при выборе профессии и карьерного роста профессоров университета. К профессорскому труду в Американском обществе относятся с большим уважением, как и к титулу Ph.D. на визитной карточке. Как правило, после представления в качестве профессора университета, следующим вопросом является в каком университете вы преподаете, и что вы преподаете. Если вы представляетесь как сотрудник университета, вам гораздо легче получить приглашение на встречу, проводить консультации в коммерческих фирмах и корпорациях по своей области знаний.

14. Широкие возможности заниматься научно-исследовательской деятельностью и совершенствовать методы преподавания учебных курсов. Во многих университетах США существуют системы поддержки лекторских программ, специальные консультационные службы помощи молодым преподавателям, компьютерные службы поддержки и помощи в разработке дистанционных курсов.

15. Комфортные условия. Как правило, каждый профессор университета имеет свой офис, оборудованный компьютером с доступом в Интернет и телефоном. В своем личном офисе он проводит индивидуальные консультации студентов и аспирантов, составляющие, как правило 30% от всей академической нагрузки. Доступ к университетской библиотечной сети открывает широкие возможности работы с различными электронными каталогами, журналами, статистическим отчетам и другой информации не только в своей библиотечной системе, но и в тех электронных библиотеках и базах данных, которые финансирует конкретный университет.

Заключение

Следует отметить, что, несмотря на финансовые вложения, более совершенную административную структуру и серьезные усилия со стороны университетской администрации система управления персоналом в американских университетах не является совершенной. Во время стажировки по программе IREX University Administration, исследуя проблемы управления персоналом на примере Cal Poly Pomona, мы встретились с проблемами и барьерами, связанными с различными факторами (бюрократическими, информационными, человеческими и т.д.). Ряд из них вы обнаружите в интервью с преподавателями и администраторами университета, которые мы приводим в своем исследовании. Глубину и схожесть проблем в сравнении с Российскими Вузами вам представляется оценить самостоятельно, как и преимущества, приемы и технологии в работе с персоналом в Американских университетах.

CAL POLY POMONA

www.csupomona.edu

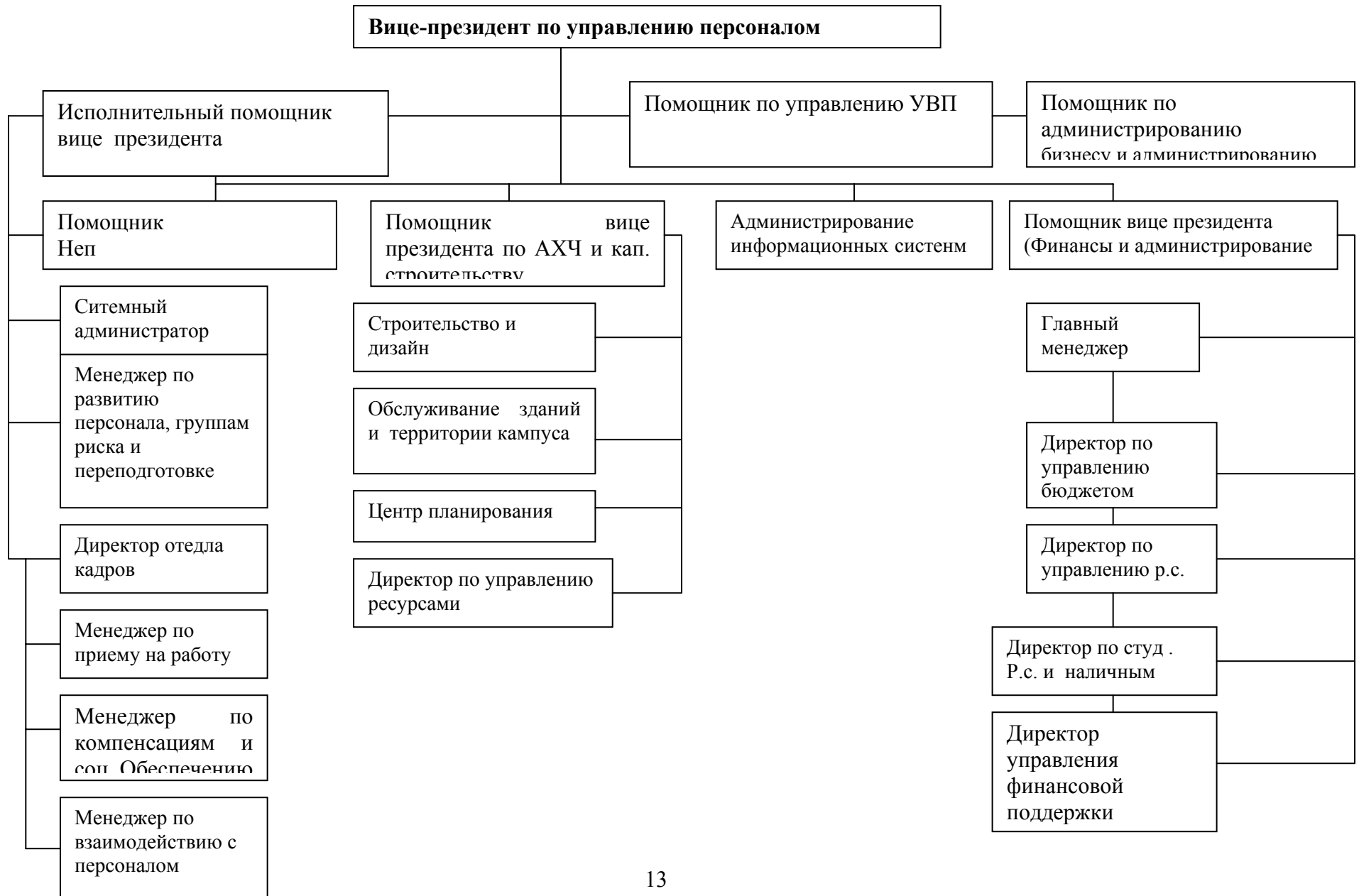
Калифорнийский государственный политехнический университет Помоны (Cal Poly Pomona – CPP) является одним из 23 кампусов системы калифорнийских государственных университетов (CSU). Система CSU крупнейшая государственная университетская система в США, она охватывает 360 тыс. студентов. Расположившись на огромной территории в 1400 акров кампус Cal Poly Pomona находится в 32 милях от Лос Анжелеса. В Cal Poly Pomona обучается на разных образовательных программах 18000 студентов. В составе Cal Poly Pomona входит девять факультетов (сельскохозяйственный, экономический, инженерный, ландшафтного проектирования, филологический и социальных наук, педагогический, естественных наук, школа - факультет Менеджмента в туризме и гостиничном бизнесе, факультет непрерывного образования). Университет аккредитован Западной образовательной ассоциацией школ и колледжей. В университете 30.5% составляют Asian American, 25.7% - Hispanic, 7.4% Filipinos, 4.1% African – American, 0.6 % коренных американцев.

Миссия университета: опережающие обучение, сочетающее теорию и практику, готовящее студентов к обучению в течение всей жизни, развитию лидерских качеств и карьеры в изменяющемся мультикультурном мире.

Как политехнический университет, Cal Poly Pomona ориентирован на прикладные знания и методологию практико- ориентированного обучения “learning by doing” , при изучении академических теорий широко используются экспериментальные и практические технологии, включая международные и обменные программы.

Система административного управления Cal Poly Pomona представлена на следующих двух сема. Президент университета J. Michael Ortiz, имеет четырех заместителей вице-президентов (по обучению и информационным технологиям, управлению и администрированию, работе со студентами и преподавателями, развитию университета), которые руководят работой всех подразделений и управлений университета.

**Схема управления персоналом
Калифорнийский политехнический университет г. Помона.**



Интервью с помощником проректора

В служебные обязанности помощника проректора миссис Х наряду с прочими входит курирование вопросов по подбору профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала университета.

Миссис Х поделилась с нами информацией и размышлениями по администрированию работы с персоналом в Cal Poly Pomona.

Система приема на работу преподавателей и продления контракта с ними конкретным американским университетом отлична от российской системы трудоустройства. Все они описаны в многочисленных документах, инструкциях и находятся в свободном доступе в бумажном и электронном виде.

Миссис Х любезно представила нам материалы, являющиеся нормативными документами, описывающие условия приема на работу преподавателей, их права и обязанности, требования к преподавателям и критерии оценки их работы, описание структуры управления университета и его подразделений, описание миссий, целей и задач всех подразделений университета в Cal Poly Pomona, следует отметить, что все эти материалы доступны и открыты. Ряд из них размещено на сайте Cal Poly Pomona.

Миссис Х рассказала, что обычно первый контракт с преподавателем заключается на 3 года, потом каждый год в зависимости от результатов его работы (количество и качество публикаций, количество грантов) и оценки вышестоящими администраторами университета (заведующий кафедрой, декан, проректор), а также оценки его деятельности студентами (обязательным является анонимное анкетирование студентов в конце семестра, оценивающее результаты работы преподавателя) и коллегами контракт продлевается на 1 год до достижения 6-ти летнего стажа. После 6 лет работы с преподавателем может быть заключен контракт на 10 лет. По достижению 10-ти летнего стажа, преподаватель получает статус “пожизненного” профессора и может вздохнуть свободнее, т.к. у него есть уверенность в постоянном месте работы и обеспеченной старости.

На административные должности зав. кафедрами и деканов назначают, а не избирают, как в Российских вузах.

Проблема с дилетантства “молодых“, вновь назначенных деканов, так же актуальна как и у нас. Поэтому разрабатываются различные системы-тренинги “молодых” администраторов. В Cal Poly этим занимается проректор по набору персонала. Она еженедельно встречается с деканами, готовит для них юридические материалы, которые необходимо изучить, делится своим опытом администрирования, обсуждает проблемные вопросы.

Миссис Х рассказала нам очень интересную историю. Когда она начинала разрабатывать курс “Молодого бойца” для деканов она поговорила с тремя, вновь назначенными деканами. Она их спросила, что бы им помогло обрести чувство уверенности на своей новой должности. Первый декан ответил, что ему было бы полезно каждую неделю встречаться с вице- президентом университета. Второй декан отметил, что он бы хотел начать работать под руководством и покровительством более опытного декана. Третий декан пожелал еженедельно обсуждать с проректором свои проблемы и ошибки администрирования факультетом. Все их пожелания были учтены миссис Х в работе с персоналом. В настоящий момент она формирует портфель материалов для обучения деканов искусству администрирования факультетом.

Миссис Х также поведала нам об интересном опыте общественного управления. После назначения нового ректора университета, они решили создать общественный Совет из представителей зав. Кафедрами, который бы работал на благо и развитие университета и способствовал взаимодействию между подразделениями при организации совместных мероприятий. Кроме того, этот Совет должен был раз в месяц встречаться с президентом и обсуждать животрепещущие вопросы. Такой совет был создан из представителей сначала по принципу выбора 1 кандидата от 8 человек. Но через некоторое время профессура стал роптать. “Как так, почему он раз в месяц встречается с президентом, а я нет? Чем я как зав. кафедрой хуже его?” Они собрались опять и решили сделать представительство 1 от 4 зав. Каф. Тогда опять возникли проблемы. Дебра описали лишь 2 из них. Женщины в кулуарах стали обсуждать, что надо выбирать именно женщин, т.к. мужчин больше и они, конечно, будут протаскивать друг друга, и не будут отстаивать женские интересы в Совете. Вторая проблема была связана с

личными отношениями миссис Х. Она и ее муж были руководителями кафедр. Случилось так, что их обеих выдвинули в совет. Муж миссис Х попросил ее, не входить в Совет, на что она резонно ответила, что ее выдвинули люди представлять их интересы.

Сначала Совет работал очень активно. Все дружно собирались, обсуждали проблемы, организовывали совместные тренинги персонала, но потом все меньше людей стало приходить на заседание Совета. Некоторые члены совета по принципу персонального неприятия друг друга проводили подобные мероприятия самостоятельно, изолированно. Энтузиазм совместной деятельности прошел, и Совет перестал выполнять свои функции, под которые он создавался.

Интервью с профессором кафедры Международной экономики и Маркетинга

В интервью профессор среди наиболее перспективных способов мотивации персонала, отметил следующие

- создание дружеской атмосферы в коллективе,
- поддержание социально комфортной среды
- развитие корпоративной культуры общения.
- мотивация научной деятельности (публикации, Sabbatical)
- возможность сочетать научные интересы и путешествовать по миру, участвуя в международных конференциях

Среди мероприятий, которые раньше были на их факультете она с теплотой отзывалась о традиционных вечеринках в ресторане в конце каждого семестра, на которых преподаватели в непринужденной обстановке отмечали окончание учебного года, подводили итоги, обсуждали проблемы. На их факультете была традиция проведения новогодней вечеринки в доме заведующего кафедрой.

Были приняты также еженедельные встречи, посвященные совершенствованию учебного плана, обсуждению новых курсов и методов преподавания. Все эти встречи сочетались с совместным поеданием чипсов, пончиков и питьем кофе и кока-колы. Совместная трапеза, что является культурной особенностью американцев.

Профессор высказывал недоумение по поводу новых методов администрирования факультетом в связи с приходом нового заведующего кафедрой, с авторитарным стилем управления, не обращающим внимание на сложившуюся корпоративную культуру и социальные традиции. В данный момент все вечеринки канули в лету, как и добросердечная дружеская атмосфера на кафедре. Сейчас уже

преподаватели не хотят еженедельно встречаться, даже для обсуждения рабочих вопросов, связанных с учебными программами. И не только потому что сейчас все это проводится в официальной рабочей обстановке без чаепития и булочек. Строгий регламент, сухость и формальность общения не способствуют созданию дружеской творческой атмосферы на факультете.

Из способов мотивации преподавателей на плодотворную научную деятельность, профессор особенно выделил **Sabbatical**.

Это творческий отпуск, на который преподаватель может претендовать после 6 лет работы. Для получения Sabbatical необходимо написать предложение-обоснование (proposal) с описанием своей научной программы и предполагаемых командировок. Специальный Совет рассматривает все поданные заявления и решает, кого поддержать данным творческим отпуском. Juanita сказала, что если на Sabbatical уезжают на 1 семестр, то он полностью оплачивается (дорога, проживание в др. Месте и зарплата). Если претендент просит более длительный отпуск, то он оплачивается частично. Несмотря на то, что этот способ стимулирования научной деятельности преподавателей Американских университетов является конкурентным и конкурсным, он привлекателен и доступен каждому профессору, работающему на постоянной основе.

Стимулом для продвижения на научном поприще является ежегодные отчеты преподавателей по научной работе, с указанием перечня публикаций в ведущих изданиях по научной тематике.

Преподаватели должны ежегодно публиковать результаты своих научных исследований. Это является рейтинговой оценкой в процессе решения продления контракта с преподавателем, повышением з.п. и в процессе аттестации университета в целом. Правда, некоторые нерадивые американские преподаватели (как впрочем, и русские) пытаются иногда брать количеством, а не качеством, публикуясь в материалах конференций. Поскольку процесс публикации в журналах требует немало времени и усилий, публиковаться в материалах конференций гораздо проще и оперативной.

Процесс оплаты командировочных расходов, также непрост, как и в Российских Вузах. В основном преподаватели ездят в командировки за счет своих грантов. Хотя можно попросить оплату и за счет средств факультета и университета. Приглашенные докладчики ездят за счет средств конференции.

Для того чтобы поехать на конференцию, необходимо заранее подать заявку на оплату транспортных расходов и расходов на проживание. Это тоже конкурентная конкурсная позиция в университете.

Преподаватели Экономического факультета предпочитают ездить на международные конференции летом в Европу, сочетая научную деятельность с отдыхом и осмотром европейских достопримечательностей. Те, кто увлекается спортом, выбирает конференции на горнолыжных курортах, или сам их там организует (прим. Автора).

Интересен тот факт, что в Американских университетах учебный процесс не прекращается в летний период. И работа летом также является мотивационно значимым фактом для преподавателя, т.к. она высоко оплачивается.

На высоко оплачиваемый летний семестр, преподаватель может претендовать только раз в 3 года. Обычно за лето он зарабатывают 80% от своей годовой зарплаты.

Отпуск у преподавателей: во время летнего семестра 3 месяца, неделя в конце каждого семестра и 3 недели новогодних каникул. Средняя нагрузка 12 часов

в неделю: звонковые занятия, индивидуальные консультации + научная и учебная работа. Примерно соотношение между звонковой нагрузкой и индивидуальной работой в пропорции 80% к 20%.

Аттестация университетов проводится раз в 10 лет по просьбе самого университета. Сейчас пересматриваются законы, чтобы проводить ее раз в 6 лет. Информация о результатах аттестации и аккредитации университетов, лицензированию новых специальностей и рейтинговых показателях Вузов регулярно сообщается в открытой печати и на сайтах в Интернете.

Интервью с руководителем центра профессионального развития преподавателей

Руководитель рассказал нам о целях и задачах центра, о возможностях, предоставляемых данным центром в первую очередь молодым преподавателям.

Девиз центра: Обучение происходит даже в отсутствии преподавателя, но учение не происходит, если учитель не будет учиться сам

Центр профессионального развития преподавателей был организован в 1990г. для координации инициатив в области развития профессиональной преподавательской деятельности, консультации преподавателей, развития профессиональных преподавательских способностей и помощи в достижении профессиональных целей.

Деятельность ЦПРП посвящена развитию методики организации учебного процесса, нацеленного на студента; продвижению отношений сотрудничества; сближению академической науки с реальной практикой; поддержке научных исследований, общественных инициатив, грантовых разработок.

Цели:

- Продвижение преподавательских инноваций, разработка эффективных методик преподавания в Университетских курсах, поддержка высоко технологичных и качественных учебных методик их внедрение и

распространение, экспертиза учебного процесса и преподавателей для различных категорий обучаемых.

- Повышение профессионализма преподавателей в течение развития их карьеры, пропаганда сотрудничества за счет доступности лучших образовательных программ и ресурсов через Faculty Center, привлечение преподавателей к активному участию в таких программах.

- Продвижение исследований, грантов (особенно в области гражданского образования) творческая и узко - профессиональная деятельность, увеличивающая продуктивность преподавателей.

- Поддержка факультетов в подборе высококвалифицированных преподавателей, проведение ориентации и поддержка новых преподавателей, обеспечение их развития и карьерного роста для успешного развития Cal Poly Pomona.

http://www.csupomona.edu/faculty_center

Структура центра:

Директор

Координатор программ

Координатор- администратор

Центр развития преподавателей считает, что эффективный учебный процесс основывается на базе общих и специальных знаний. Ученые утверждают, что высокопрофессиональные преподаватели имеют в своем репертуаре широкий набор методик – аналогии, метафоры, учебные демонстрационные материалы для представления академических идей которые преподаватели стараются объяснить студентам в виде образов доступных для их восприятия. Существуют авторские методики и различные техники представления учебного материала в каждой дисциплине. С другой стороны существуют общие черты хорошего преподавателя – разъяснение целей, которые явно предъявлены и понятны студентам,

представление учебного материала в таком виде, что студенты могут демонстрировать свою компетентность. Хороший преподаватель всегда имеет возможность измерять понимание студентов, проводить входной и выходной контроль, который может быть общим для всех предметов. Особенностью этой философии является баланс предметной специфики и междисциплинарных связей.

Индивидуальные консультации преподавателей.

ЦПРП предлагает на выбор несколько способов для преподавателей исследования их собственного метода преподавания для улучшения обучения студентов. Диагностика и работа в малых группах позволяет преподавателям получить обратную связь от студентов, выбравших курс и регулировать их продвижение по курсу в течение семестра. Понимание студентами их опыта обучения аккумулируется, анализируется и представляется преподавателем. Представители ЦПРП посещают занятия студентов, снимают на пленку занятия, делают обзор курсов преподавателей. Активизируют самоанализа и презентации курсов преподавателей. Учат развитию преподавательского портфолио. Все консультации проводятся конфиденциально.

Кафедра Консультации преподавателей.

ЦПРП также работает с колледжами Университета над проектами, связанными с их проблемами. Эти проекты могут быть посвящены вопросам учебного процесса, каррикулуму и дизайну курса, развитию навыков студентов, связанных со спецификой факультета и другим проблемами учения, обучения.

Специальные ресурсы развития преподавателей.

Профессиональное развитие является наиболее успешным, если оно представлено и одобрено в профессиональном сообществе. В настоящее время в ЦПРП имеется 2 таких учебных сообщества. Первое, связано с начинающими преподавателями. Его целью является включение их в сотрудничество, семинары, конференции, учительские проекты. В течение семестра проводится в среднем один курс для молодых преподавателей. Вторая группа объединяет преподавателей

по интересам, они занимаются разработкой методов оценки, измерения индивидуальных достижений, развития академических программ. Проводятся ежегодные семинары, организуются проекты по разработке методов оценки. Участники получают финансовую поддержку их проектов и конференций. Еще организована группа для обмена текстами.

Различные мероприятия

- Различные семинары, посвященные проблемам преподавания, совместные мероприятия с другими программами, такими как I&IT, программой поддержки лекторов, университетским центром обучения академическому письму
- Ориентация новых преподавателей. Представление им ключевых администраторов и ресурсов для преподавания и научных исследований. Результатом этих ориентаций является взаимодействие с коллегами и организация междисциплинарных исследований.

Периодические электронные бюллетени, включающие обзор интересов преподавателей, новости и ресурсы, обзор статей книг по преподаванию и обучению и развитию карьеры.

Реорганизация системы управления учебным процессом в Cal Poly Pomona

Причины реорганизации:

- Фокус на работу со студентами младших курсов
- Усиление исследовательской деятельности, бакалаврских и магистерских программ, привлечение внешних фондов
- Увеличение возможностей институциональных исследований.
- Повышение отдачи от труда администраторов
- Повышение ответственности в исполнении служебных обязанностей

В процессе проведения реорганизационных изменений они предварительно широко обсуждались на различных уровнях с вовлечением официальных административных и общественных организаций и широкой общественности:

- Управляющий комитет университетского Сената
- Университетский Сенат
- Кабинет президента
- Деканы и помощники деканов
- Заведующие кафедрами

В процессе подготовки предложений по реорганизации анализировались различные модели управления учебным процессом в университетах штата Калифорния.

Ниже представлены схемы управления учебным процессом в 3х калифорнийских университетах: Лос Анжелеса, Сан Джойсе и Сан Луисе.

	Университет Лос Анжелеса	Университет Сан Джойса	Университет Сан Луиса
1.	Проректор по учебной работе и вице-президент	Проректор по учебной работе и вице-президент	Проректор по учебной работе и вице-президент
2.	Зам вице-президента по учебной работе, планированию, ресурсам, и управлению ППС	Зам проректора по учебной работе	Исполнительный заместитель проректора и директор управления планирования
3.	Зам вице-президента по учебной работе и академическим программам	Помощник президента по технологиям обучения	Зам. Проректора, Учебные программы и андэградьюэйт образование
4.	Декан по работе со студентами младших курсов	Помощник вице-президента по работе со студентами младших курсов	Зам проректора, Информационные технологии
5.	Помощник декана по работе учебными программами младших курсов	Помощник декана по работе учебными программами младших курсов	Зам вице-президента, Управление ППС
6.	Декан по работе с программами бакалавров и магистров	Помощник вице-президента по работе с ППС	Зам вице-президента, Системы и ресурсы управления
7.	Помощник декана по	Помощник декана по	Зам вице-президента,

	работе с программами бакалавров и магистров	работе с ППС	финансы, рекрутинг, платежи
8.	Помощник декана по научным исследованиям и спонсорским программам	Помощник вице-президента по работе с программами бакалавров и магистров и научным исследованиям	Деканы, научные исследования, бакалаврские и магистерские программы.
9.		Помощник декана по работе с программами бакалавров и магистров и научным исследованиям	
10.		Помощник вице-президента по институциональному планированию и академическим ресурсам	
11.		Помощник вице-президента по социальным проектам	

До октября 2003 г. в Cal Poly Pomona учебный процесс администрировали 5 человек:

- Проректор по учебной работе и вице-президент
- Зам. проректора по учебной работе и академическим программам
- Зам вице-президента по работе с ППС
- Исполнительный директор по академическим ресурсам, институциональным исследованиям и планированию
- Директор по исследовательским и спонсорским программам

После всестороннего обсуждения было решено изменить структуру управления учебным процессом за счет увеличения числа менеджеров на 1 единицу и перераспределения служебных обязанностей. Кроме того, были изменены названия должностей. Структура управления учебным процессом стала выглядеть следующим образом:

- Проректор по учебной работе и вице-президент по академическим программам
- Зам. проректора по учебной работе и академическим программам младшекурсников

- Зам. проректора по учебной работе бакалаврским и магистерским программам и научным исследованиям
- Зам вице-президента по работе с ППС
- Исполнительный директор по академическим ресурсам,
- Исполнительный директор по институциональным исследованиям, оценке и планированию

Были четко обозначены области ответственности и служебные обязанности высшего руководства университета. Они были сформулированы Том асом Мора лесом, вице-президентом и проректором по учебной работе.

Заместитель проректора по бакалаврским программам	Каталог и учебные планы, общие вопросы обучения, студенческие петиции, аккредитация, инициативы по экспертизе, академические и технологические инициативы, общественная жизнь и учебные программы, наградные программы, Центр учебных ресурсов, Центр тестирования и университетский центр письма.
Заместитель вице-президента по исследовательским и магистерским программам	Исследовательские и спонсорские программы, Агентство по кооперации с фондами, Магистерские программы, Ученый Совет, Совет по магистратуре, Центр животных и исполнительный комитет, Центр по вопросам персонала, комитет по академическим программам.
Исполнительный проректор по академическим ресурсам	Подразделение по работе с финансами и управлению бюджетом, Кооперация административных управлений, Комитет по платежам, Подразделение по командировкам и обслуживанию отчетов, Малые и большие проекты, управление УВП, исполнительный комитет, комитет по отчетам
Заместитель вице-президента по управлению персоналом	Встречи с профессурой, Оценка работы преподавателей, Исполнение договора с преподавателями, Жалобы преподавателей, заработная плата, кооперации и академический сенат, профессиональные отпуска, программа займов, центр профессионального развития преподавателей, центр поддержки лекторской деятельности

Исполнительный директор по институциональным исследованиям, оценке и планированию	Сбор и анализ данных, касающихся эффективности работы студентов и преподавателей, поддержка аккредитации, планирования и финансовые отчеты, решение политических вопросов в области исследований, рекомендации изменений в научных исследованиях, работа с деканами, профессорами и персоналом на активизацию оценки и планирования
---	---

Были представлены возможности реорганизации структуры учебного администрирования, так называемая “цена вопроса”, в результате ряд людей переместился на другие позиции или получили другие рабочие титулы и другую зону ответственности. Штатное расписание не увеличилось, хотя были обозначены зоны поиска новых претендентов на вакантные должности, в соответствии с видением подходящих кандидатур на уровне кампус, региона и штата.

ДО реорганизации (1997)		После (2003)
Заместитель проректора по учебным делам	→	Заместитель проректора по бакалаврским программам
Заместитель Вице-президента по академическим программам	→	Заместитель Вице-президента по исследовательским и магистерским программам
Заместитель вице-президента по академическим ресурсам, планированию и администрированию	→	Исполнительный проректор по академическим ресурсам
Заместитель вице-президента по управлению персоналом	→	Заместитель вице-президента по управлению персоналом
Директор по институциональным исследованиям, и планированию	→	Исполнительный директор по институциональным исследованиям, оценке и планированию

Включенность преподавателей и администрации в процесс реорганизации учебного управления, оценка внутренних и внешних ресурсов реорганизационного процесса, преодоление информационного барьера, четкое видение целей и перспектив от проводимых изменений позволили провести данный процесс безболезненно и при поддержке снизу.

Литература:

1. Теодор Дж. Марчиз, Развитие высшего образования в США в послевоенный период/
2. Paul W Mulvey, Ph.D., Gerald E. Ledford, Jr., Ph.D., Peter V. LeBlanc, CCP Rewards of Work, How They Drive Performance, Retention and satisfaction// WorldWork Journal, Third Quarter 2000, pp. 6-18
3. Steve Bates, Getting Engaged// HR Magazine, February, 2004