

МОДЕЛ ЗА МОТИВАЦИЯ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ ЧРЕЗ ЕКВИВАЛЕНТНО СТИМУЛИРАНЕ ЗА ПОСТИГНАТО ВИСОКО КАЧЕСТВО

**Христо Христов, Нина Гергова,
Мария Христова, Даниела Тодорова**
Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“

Резюме. Липсата на ефективна свързаност между резултатите от работата и възнаграждението е една от причините за ниската мотивация на преподавателите да постигат качество. Предлага се идея да се ограничи посочената несправедливост, която има морални и материални измерения и демотивира академичния състав. Нормативно основание за тази идея е Стратегията за развитие на висшето образование, където в критичен план се казва: „Липсата на съществена диференциация в заплащането – в зависимост от приноса на преподавателите и изследователите, спъва кариерното развитие и закрепва уравниловъчните традиции, характерни за българските академични институции“.

В статията е предложен модел за количествено отчитане на качеството и обема на учебната и изследователската дейност на академичния състав при определяне на възнаграждението на преподавателите във висшите училища. Прилагането на такъв модел е в интерес на всички. Създават се предпоставки за по-успешно класиране в националния рейтинг на професионалните направления с произтичащите за висшето училище бюджетни бонуси.

Keywords: education, quality, motivation model, higher schools

1. Основания за модела

Един от недостатъците на системите за управление на висшите училища сега е, че възнагражденията на академичните лица на една и съща академична длъжност са еднакви. Липсата на ефективна свързаност между резултатите и възнаграждението е една от причините за ниската мотивация на преподавателите да постигат качество. Отворена и практически неработеща е обратната връзка между качеството и неговия носител.

Разликата в количеството на творческия труд на отделни преподаватели и качеството на резултатите от този труд често е много различна, понякога в пъти.

Но независимо от способностите и таланта на преподавателя като лектор, независимо от мотивацията и ангажираността му с каузата на университета, независимо от усилията му за по-високо качество и по-добра подготовка на студенти и докторанти длъжността носи една и съща заплата. Изпитва се усещането за несправедливост – моралното основание за демотивация на голяма част от академичния състав, който не получава заслуженото признание. Не се създава конкурентно поведение, присъщо на света, в който вече живеем. Това отблъсква академичния състав от традиционните академични ценности. Част от преподавателите припечелват от други, често неакадемични дейности за сметка на университета, откъдето, както и да се справят, получават заплатата си.

Съществуващата система за атестация на академичния състав в съответствие с чл. 57 от ЗВО често не работи, а и когато се прилага, не е ефективна и почти нищо не променя.

Стимулите по принцип имат морален и материален аспект. Разбира се, признанието на академичния преподавател, като учен, стремежът му за растеж и достигане до професорска академична длъжност са дълбоко залегнали ценности у всеки с академична кариера. Той е чувствителен към несправедливостта и има право да реагира, когато е недооценен. Това е знак за неговата професионална чест и академично достойнство. Влияе съществено и върху неговата мотивация в университета, в крайна сметка – върху качеството на неговия продукт. Това е моралният аспект на проблема. Но времето, в което живеем, изисква да се отчита и материалният аспект, който често има решаващо значение, но се трансформира и в морален проблем.

Ето защо създаването и правилното функциониране на системите за оценяване на качеството и университетският мениджмънт на неговата мотивация са толкова значими. Но техните резултати трябва да бъдат използвани ефективно за създаване на мотивация.

Целта на предлаганата идея е да се ограничи посочената несправедливост, която демотивира академичния състав и е противоположна на качеството на обучението и научните изследвания. Да се премахне уравниловката, останала от едни други времена.

В потвърждение на актуалността на поставената цел може да се цитира Стратегията за развитие на висшето образование¹⁾, приета от Народното събрание през 2015 г., където в критичен план се казва: „Липсата на съществена диференциация в заплащането – в зависимост от приноса на преподавателите и изследователите, спъва кариерното развитие и закрепва уравниловчните традиции, характерни за българските академични институции“.

Тук се предлага Система за обвързка на качеството и резултатите от работата и творческата дейност на преподавателите с тяхното възнаграждение. По този начин се цели да се създадат преки стимули в академичния състав за резултати, хармонизирани с целите на университета, една от които е и високото

качество. Справедливостта изисква адекватен материален еквивалент. Имат се предвид не отделни и спорадични награди, а системна обвързка на финансирането с крайните резултати от работата на всеки.

Изхожда се от презумпцията, че количеството и качеството на очакваните резултати, които трябва да се стимулират чрез материалното възнаграждение, се измерват количествено в съответни единици. Предпоставка за такава концепция е оценъчната система на НАОА, която измерва в 100-точкова скала качеството на оценяваните професионални направления. Оценката се прави по критерии, които държавата смята за важни, за да бъдат стимулирани. Подобна е и рейтинговата система на МОН²⁾, която за пета поредна година публикува своите резултати от прегледа на всички висши училища в България. Чрез бюджета държавата стимулира качеството, мярка за което е мястото на професионалното направление на дадено висше училище в рейтинговата система. С промените на Закона за висше образование (ЗВО) от началото на 2016 г. държавата засили значимостта на този фактор. До 2020 година 60% от бюджетната субсидия за висшите училища ще преминава по този канал.

Щом такава система работи ефективно за професионалните направления на национално ниво, тя може да се пренесе и за преподавателите в университета.

Логиката е проста. За да има успешни акредитации с висока оценка и водещи позиции в националния рейтинг, а оттам – и по-висок бюджет за висшето училище, вътрешноуниверситетската оценъчна система не бива да „се разминава“ с националната, а да е съпосочна с нея. Това значи единство и колинеарност на системите за управление на качеството на национално и университетско ниво, значи хармонизация по критерии, индикатори, механизми за оценяване и оценъчни скали (Hristova, 2007). Университетският мениджмънт трябва да стимулира качеството, като персонализира отношението към преподавателя, премахвайки доказано противоположната уравниловка на възнаграждението за една и съща позиция. В университета да се постъпва така, както това вече се случва в държавата в отношението ѝ към висшите училища, когато за едни и същи професионални направления се получават различни бюджетни субсидии в зависимост от мястото им в рейтинговата система.

Системите за мениджмънт на качеството трябва да затварят обратната връзка: оценка на постигнато качество, възнаграждение за този, който постига качество, подобряване на качеството, периодична оценки и т.н. – по концепцията за непрекъснатото подобрене.

Може да се предложи формален модел, по който се получава количествен измерител за полагащото се възнаграждение. Освен от академичната длъжност, която лицето заема в университета, научната степен, която е придобило, академичното му натоварване, измерено по университетските нормативи за академична заетост, моделът трябва да отчита качеството на проведеното от него

обучение и на резултатите от научните изследвания. По такъв начин от професионалните направления подходът се пренася до човека в университета, оценен по обективизирана университетска система за мениджмънт на качеството.

2. Модел на работната заплата

Номиналната работна заплата на преподавателя на основен трудов договор (ОТД) трябва да зависи от следните показатели.

1. Академичната длъжност, която лицето заема в университета.
2. Научната степен, която е придобило.
3. Годишното академично натоварване, измерено по нормативите за академична заетост.
4. Качеството на обучението и на научните изследвания на преподавателя, измерено по критериалната система на Системата за оценяване и поддържане на качеството.

5. Оценката при атестацията на преподавателя, получена по Правилника за атестиране на академичния състав в съответствие с чл. 57 от ЗВО.

Изчислението за номиналната заплата се извършва по формула, в която тези пет фактора имат количествени стойности. Важно е да се приеме, че:

– научната степен и академичната длъжност има значимост, която се измерва съответно в дву- и четиристепенна ординарна³⁾ скала;

– останалите показатели имат интервални⁴⁾ скали (метрики), както следва:

– количеството на труда се измерва с академична заетост, валидна за учебна година, в брой академични часове (като мерни единици, а не „звънчеви“ часове) съгласно нормативите на университета;

– качеството на резултатите от учебната и изследователската дейност се отчитат по 100-точкова скала съгласно нормативите на Системата за оценяване и поддържане на качеството. Оценката е валидна за предшестващата учебна година (семестър). Предполага се, че минималната оценка по Системата не може да е по-малка от 40 точки и достига най-много до максимума – 100 точки;

– Глобалната оценка при атестация по чл. 57 от ЗВО се дава в 100-точкова скала по Правилника за атестация на висшето училище и има трайност съгласно ЗВО (3, респективно 5 години за хабилитирани). Предполага се, че минималната оценка при атестация не може да е по-малка от 40 точки⁵⁾ (при по-ниска оценка не се дава атестация) и достига най-много до максимума - 100 точки.

Въвеждат се понятията **базова** и **номинална** заплата.

1. **Базовата заплата** Z_b за всяка академична длъжност се определя в съответствие с бюджета на университета и може да се изменя по решение на Академичния съвет. Чрез разликите в базовите заплати на асистенти $Z_{b,as}$, главни асистенти $Z_{b,as}$, доценти $Z_{b,doc}$ и професори $Z_{b,prof}$, наред с другите изконни ценности, ръководството на университета създава икономическа „тяга“ и мотивация за академично развитие.

2. Номиналната заплата Z за всяко лице на съответната академична позиция се изчислява от базовата по формула, която отчита влиянието на всеки от останалите четири показателя (фактора), измерени по съответните скали.

Формалният модел, който се предлага в опростен вид, е следният:

$$(1) \quad Z = (Z_b + Z_{ns} + Z_{az})K_s K_{at}$$

където:

1. Z_b – базова заплата, определена от Академичния съвет.

2. Z_{ns} – добавка (с решение на Академичния съвет или друг оторизиран орган) за образователна и научна степен „доктор“ или научната степен „доктор на науките“.

3. $Z_a = Z_b \frac{D_z - N_z}{N_z}$ – съставка, отчитаща признатата годишна академична заетост на лицето, където D_z е действителната академична заетост (в академични часове)⁶⁾, а N_z – полагащата му се нормативна заетост⁷⁾ съгласно правилника на университета. Действителната академична заетост⁸⁾ не е по-малка от 50% и не е по-голяма от 150% от нормативната $D_z = (0,5 \div 1,5)N_z$. Оценката е ежегодна.

4. K_s – коефициент, нормиращ оценката по Системата за оценяване и поддържане на качеството по формулата $K_s = 1 + k_s \frac{T_s - 70}{70}$, където T_s е оценката на преподавателя по 100-точковата скала на Системата за оценяване и поддържане на качеството. При средна оценка от 70 точки $K_s = 1$ към заплатата не се добавя за качество. При по-ниска оценка заплатата се намалява, като за минималната оценка се отнема дял $0,43.k_s$ дробни части. При максималната от 100 точки се прибавя пак толкова. Коефициентът k_s , а и самата функция $K_s = f(k_s, T_s)$, се определят от Академичния съвет в зависимост от тежестта, която той придава на компонентата за качество. При по-силен акцент върху качеството k_s може да нарасне над единица.

5. K_{at} – коефициент, отчитащ оценката при атестацията по формулата $K_{at} = 1 + k_{at} \frac{T_{at} - 70}{70}$, където точките, получени при атестацията, са валидни в течение на периода между две поредни атестации. Коефициентът k_{at} се определя от Академичния съвет в зависимост от тежестта, която той придава на оценката при атестация. Очаквано той трябва да има значително по-слабо влияние, тъй като за дългия период между законовите атестации губи актуалност, а и самите атестации нямат нужната обективност.

Функцията $Z = f(Z_v, Z_{ns}, Z_{az}, K_s, K_{at})$ може да бъде и различна от (1). Това не противоречи на защитаваната идея, щом са запазени факторите на влияние в нея.

Ако се счете, че е по-справедливо, формулата може да се усложни така, че академичната заетост, постигнатото качество и оценката при атестация да се отчитат нелинейно. Могат да се прибавят допълнителни стимули, които да отчитат предприемчивост, новаторство и високи постижения от страна на преподавателите, допринесли за повишаване на качеството на обучение, нарастване на авторитета на висшето училище. Може да се стимулира участието в ръководната работа в различни организации и сдружения, чиято дейност допринася за развитието и повишаване имиджа на висшето училище. Но и тези фактори трябва да имат количествени измерения.

3. Относно компонентите в модела

Съществена характеристика на предложения модел със значимост за неговата успешна реализация е правилното и справедливо измерване на компонентите на модела и участващите в него коефициенти.

Докато за действителната академична заетост D_z като мярка за количеството на труда има сравнително безспорни измерители (друг е въпросът дали и доколко академичните часове са реално осъществени, това трябва да се отчете в критерия за качество), то не така стои въпросът с другите компоненти – оценките по Системата за оценяване и поддържане на качеството T_s и при атестация и T_{at} .

Критериите, показателите и точковата значимост на всеки от тях в критериалните системи за качество T_s и при атестация T_{at} са предмет на решения в Академичния съвет, съобразно водената от него политика. Те трябва да се разработят така, че показателите да са релевантни на съответния фактор. Не бива с едни и същи резултати да се отчитат точки и по двете компоненти.

– Показателите в Системата за оценяване и поддържане на качеството трябва да носят информация и да се агрегират в оценката T_s за качеството на обучение и научните изследвания, чийто обем се отчита при действителната академична заетост D_z .

– В оценката при атестацията T_{at} показателите са обобщени в по-крупни показатели, за по-дълъг период от време и включват и други гледни точки (приноса на преподавателя за развитието на университета, обществено-полезна дейност и др.).

Университетът е автономен, води своя политика съобразно мисията и целите си и чрез оторизираните си органи взема решения, които съответстват на конюнктурата, наличния бюджет и актуалната му политика. Чрез приложения механизъм с приемане на модела и с придаване на стойности на съответните коефициенти k_s и k_{at} Академичният съвет определя параметрите на водената политика.

Заключение

Предложени са система и съответен модел за стимулиране на академичния състав, чрез която университетът преодолява „уравниловъчните“ традиции, като персонализира отношението си към всеки преподавател. Могат да се очакват следните резултати.

1. Насочване на стремежи и формиране на интереси у преподавателите, хармонични и съпосочни с мисията, ценностите и политиката на висшето училище, с Националната и Европейската квалификационна рамка (Hristova & Hristov, 2016).

2. Създаване на предпоставки за по-успешно класиране в националния рейтинг на професионалните направления с произтичащите за висшето училище бюджетни бонуси.

3. Може да се стигне до преразпределяне на финансите към водещите преподаватели и ръководители и с течение на времето да предизвика естествена селекция на академичния състав в полза на качеството. Могат да се очакват и ефекти, свързани с цялостна промяна в атмосферата на университета.

4. Благодарение на силната обратна връзка между качеството и възнаграждението системата може да се самоусъвършенства и да повишава своята адекватност и ефикасност. Недостатъците, пропуските и слабостите в критериите и механизмите за оценяване ще нарушат интереси на преподаватели и ръководители и ще предизвикат съвременни корективи в самата система.

Тук не се разглеждат нормативните аспекти и тяхното съгласуване с националната трудовоправна система, която сигурно ще наложи ограничения и може да създаде трудности в прилагането на идеята при превръщането ѝ в реална заплата.

NOTES / БЕЛЕЖКИ

1. Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014 – 2020 г., <https://www.mon.bg/>
2. Рейтингова система на висшите училища в България, <http://tsvu.mon.bg>.
3. Известно е, че 2 е по-добре от 1, но не е известно колко.
4. Всяка единица нарастване представлява една и съща промяна в количествено отношение.
5. Тези граници са и в оценъчната система на НАОА.
6. Действителната академична заетост се предлага от катедрата и се утвърждава от декана на базата на отчетени и признати часове по Правилника за годишната академична заетост.
7. Нормативната заетост се определя от заеманата длъжност съгласно Правилника и може да е различна за различни лица, вкл. като се отчетат ръководните позиции.
8. Тези граници са примерни.

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Hristova, M. (2007). *Kolichestveni metodi za ocenqavane i upravlenie na kachestvoto na obuchenie vyv vishite uchilishta*. Disertacia za prisjydane na obrazovatelna i nauchna stepen "doctor". [Христова, М. (2007). *Колличествени методи за оценяване и управление на качеството на обучение във висшите училища*. Дисертация (Автореферат) за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научната специалност 02.21.07 „Автоматизирани системи за обработка на информация и управление (образование)“].
- Hristova M. & Hristov H. (2016). University Management Stimulating Higher Education Quality, *MEST Journal (Management, Education, Science & Society, Technology)*, Serbia, Vol.4, № 2.

MOTIVATION MODEL OF THE ACADEMIC STAFF THROUGH STIMULATION FOR THE HIGH QUALITY ACHIEVED

Abstract. The lack of effective connectivity between performance and wages of teachers is one of the reasons for their low motivation to achieve high quality in the educational process. The study suggests an idea how this inequality which has moral and material dimensions to be restricted. The legal basis for this idea is the Strategy for the development of the higher education, where it is critically discussed that:

- there is lack of differentiation in wages in accordance with teachers and researchers' contribution to the science and educational process;
- hinders the career development of teachers at Bulgarian academic institutions.

The paper proposed a model for quantifying the quality and volume of academic and research activity in order the wages of teachers to be properly determined. The implementation of such a model will be in interest of all. In such way preconditions for better ranking of higher schools in the national rating system will be achieved.

✉ ¹Prof. Hristo Hristov, DSc., ²Nina Gergova, PhD student
³Prof. Dr. Mariya Hristova, ⁴Prof. Dr. Daniela Todorova
University of Transport "Todor Kableshkov"

158, Geo Milev St.
1574 Sofia, Bulgaria

E-mail: ¹cac@vtu.bg; ²nina@vtu.bg; ³mhristova@vtu.bg; ⁴dtodorova@vtu.bg