

Квалиметрия управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений

Элеонора Владимировна Литвиненко

Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения, его личностные и деловые качества оказывают решающее влияние на успешность работы образовательных учреждений. Широко известны имена знаменитых директоров школ России — К.Д. Ушинского, Н.И. Пирогова, В.А. Сухомлинского, чьи профессиональные и нравственные качества послужили основой сплочения педагогического коллектива, успешного решения сложных проблем воспитания и обучения подрастающего поколения. Особенно возросла роль руководителя образовательного учреждения в современных условиях — все негативные стороны характера, стиля руководства, отсутствие необходимых управленческих знаний и умений неизбежно отзываются конфликтами в образовательном учреждении, безынициативностью, озлобленностью и неудовлетворённостью своей деятельностью у учителей и учащихся. Именно поэтому сейчас в образовательных учреждениях очень остро стоят две проблемы — отбора на должность руководителя и оценки результатов его труда.

Оценка управленческой деятельности директоров образовательных учреждений, как в нашей стране, так и за рубежом, сталкивается с большими трудностями. Опыт проведения аттестации педагогических кадров показывает, что большинство регионов России наибольшие трудности испытывает при принятии решений о присвоении первой и высшей квалификационных категорий управленческим кадрам. Это объясняется главным образом тем, что до настоящего времени отсутствуют научно-обоснованные требования к руководителям образовательных учреждений, учитывающие особенности современного этапа развития образования в России; не разработана система всеохватывающих показателей, критериев и процедур оценки профессиональных качеств, управленческой компетентности и эффективности труда руководителей образовательных учреждений. В результате оценка работы руководителей образовательных учреждений проводится в различных регионах по методикам, охватывающим лишь некоторые аспекты их управленческой деятельности. Это приводит к тому, что оценка одних и тех же руководителей в разных регионах может быть неодинаковой.

Ретроспективный анализ показал, что ни в царской России, ни в советский период развития нашей страны систематическая, целенаправленная работа по обоснованию требований и формированию принципов отбора кандидатов на должность директора образовательного учреждения и оценки управленческого труда действующих руководителей школ не велась. Отбор и оценка деятельности директоров школ носили субъективный характер и часто давали негативные результаты.

Деятельность руководителей образовательных учреждений опирается на современные достижения науки управления. Начиная с XX века — времени выделения управленческого труда в самостоятельный вид деятельности по настоящее время происходит непрерывное развитие теории управления. Параллельно с этим изменяются взгляды на роль и место в организации (предприятии, учреждении) руководителя и влияния его управленческой деятельности на эффективность работы всей организации. Общие подходы к управлению нашли своё отражение в теории и практике управления образовательными учреждениями. В наиболее полном виде теоретические концепции управления образовательными учреждениями сформировались в 80–90-е годы XX века. Разнообразие существующих в управлении образовательными учреждениями подходов связано со сложностью объекта управления — образовательным учреждением, а также обусловлено акцентуацией выделения направлений управления им. В каждом из подходов к внутришкольному управлению управленческая деятельность руководителя имеет свои особенности, формируется различное содержание «качества управления» (в понимании совокупности свойств, отражающих специфику управления образовательным учреждением).

Оценивание качества управления и качества управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений наиболее корректно с помощью методологического аппарата квалиметрии — науки об оценке качества любых объектов.

В результате обобщения опыта оценки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений на различных этапах развития российского образования выявлено, что теория квалиметрии управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений должна быть направлена на решение четырёх квалиметрических задач: задачи отбора на должность руководителя; задачи самооценки пригодности к должности руководителя; задачи аттестация реальной управленческой деятельности руководителя; задачи самооценки реальной управленческой деятельности руководителя.

Решение перечисленных выше задач квалиметрии руководителей образовательных учреждений должно опираться на ряд основополагающих принципов.

Опыт решения квалиметрических задач в различных областях науки и практики позволяет выделить основополагающие принципы квалиметрии управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений, к основным из которых относятся:

- *принцип системности*, заключающийся в рассмотрении деятельности руководителя образовательного учреждения с позиций системного подхода;
- *принцип декомпозиции*, предполагающий последовательное разделение профессиональных качеств и деятельности руководителя образовательного учреждения на части, которые можно оценить;
- *принцип многокритериальности*, требующий привлечения многих показателей и критериев для оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения;
- *принцип моделирования*, предусматривающий использование методов моделирования для решения задач квалиметрии управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;
- *принцип интерактивности*, предполагающий применение совокупности формализованных и эвристических методов для оценки управленческой деятельности руководителя.

Некоторые свойства личности человека (например, нравственные) в настоящее время принципиально не могут быть оценены формализованными методами. Поэтому оценка управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения объективно должна содержать части: *формализованную*, в которой оценивание руководителя опирается на математически сформированные алгоритмы, и *эвристическую*, в которой оценка руководителя

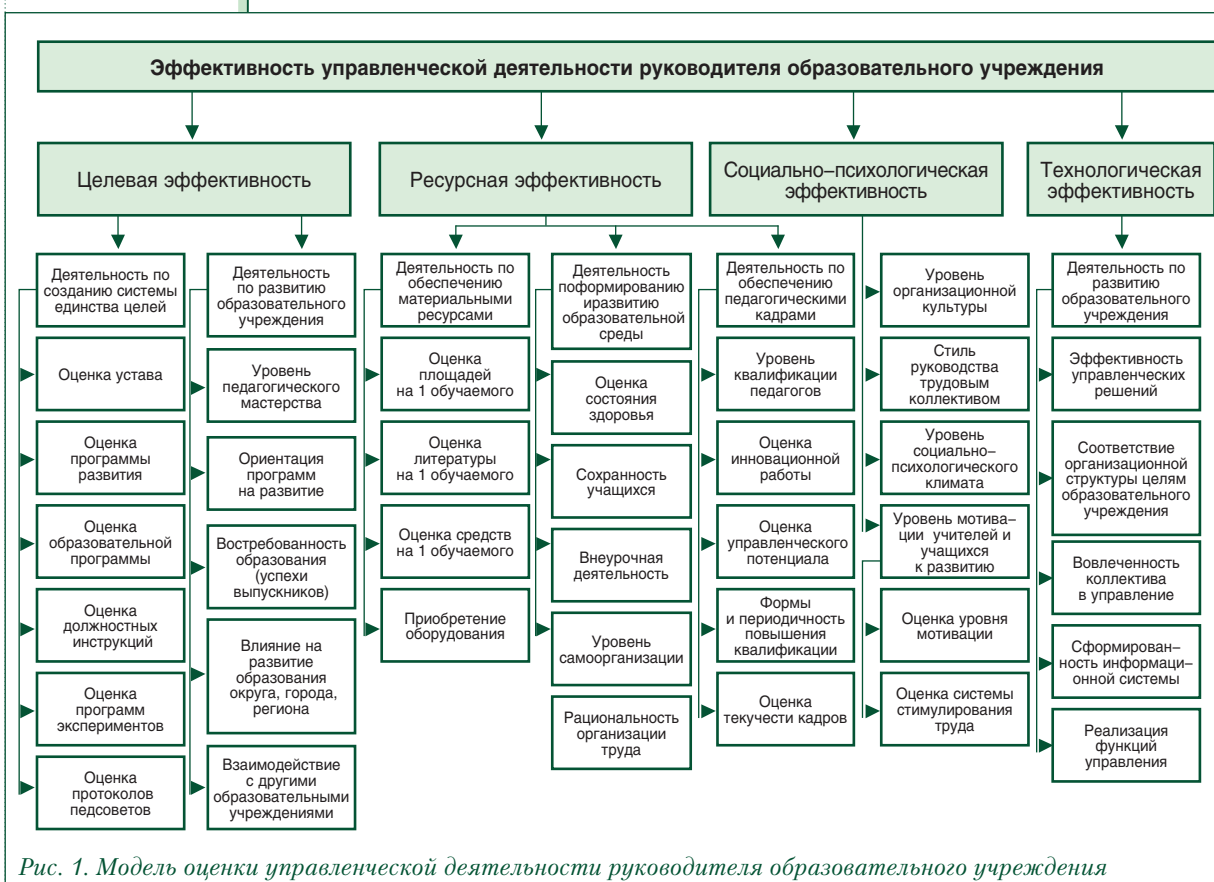


Рис. 1. Модель оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения

производится на основе неформальных (в том числе и интуитивных) методов. При этом формальная часть носит характер предварительной оценки, а окончательное решение принимается эвристическим путём.

Ключевым понятием в теории оценивания управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения является понятие «качество управленческой деятельности».

Качество управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения — это интегративная характеристика, отражающая способность руководителя компетентно осуществлять функции управления образовательным учреждением.

Мерой качества любого объекта, процесса в квалиметрии является *эффективность*.

Опираясь на определения, приведённые в работах по квалиметрии и системотехнике (Субетто А.И., Панасюк В.П., Дружинин В.В., Конторов Д.С. и др.), сформулировано понятие эффективности работы образовательного учреждения. *Эффективность работы образовательного учреждения (в широком смысле) — комплексная характеристика реальных результатов деятельности образовательного учреждения, учитывающая степень их соответствия главным целям образования, концепции и задачам развития образовательного учреждения, а также ресурсам образовательного учреждения и времени достижения этих результатов.*

Таблица 1

**Целевая эффективность управленческой деятельности
руководителя образовательного учреждения**

Оценочные показатели	Источники информации	Методики оценки
<p>$K_{ц1}$ — оценка деятельности руководителя по созданию единства целей образовательного учреждения</p>	<p>– Устав образовательного учреждения; – программа развития; – образовательная программа; – должностные инструкции; – протоколы педсоветов; – программы экспериментов</p>	<p>На основе изучения и анализа документов образовательного учреждения определяется успешность деятельности руководителя в данном направлении. Основные вопросы, на которые необходимо ответить в процессе анализа: – взаимосвязаны ли целевые установки и программы деятельности образовательного учреждения? – соответствуют ли документы предъявляемым к ним требованиям? – отражают ли цели и задачи специфику и миссию образовательного учреждения? – прослеживается ли логическая связь: проблемы образовательного учреждения — цели, задачи — учебный план — учебные программы — учебно-методический комплекс — образовательные технологии — образовательный мониторинг? – ориентированы ли проводимые экспериментальные работы и внедряемые инновации на разрешение проблем? – каково участие руководителя в организации этой работы?</p>
<p>$K_{ц2}$ — оценка деятельности руководителя по развитию образовательного учреждения</p>	<p>– Уровень педмастерства учителей; – ориентация существующих программ на развитие; – успехи выпускников, их востребованность; – взаимодействие с другими учреждениями</p>	<p>В процессе обследования и изучения документации необходимо получить ответы на вопросы: – как по годам изменяется уровень педмастерства и инновационного потенциала коллектива? – отражена ли в программах ориентация образовательного учреждения на развитие? – за счёт чего планируется развитие образовательного учреждения? Каков вклад руководителя в этом направлении? – востребовано ли образование, получаемое в образовательного учреждения? – каково влияние образовательного учреждения на образовательную систему микрорайона, округа, города, региона? – с какой целью и в каких аспектах идёт взаимодействие с другими образовательными учреждениями?</p>

Приведённое интегративное понятие эффективности работы образовательного учреждения может быть расчленено на несколько узкосмысловых понятий. Анализ работ Габдулина Г.Г., Давыденко Т.М., Зверевой В.И., Конаржевского Ю.А., Поташника М.М., Третьякова П.И., Шалаева И.К., Шамовой Т.И. и др., посвящённых деятельности образовательных учреждений, показывает, что эффективность работы образовательного учреждения в широком смысле может быть представлена в виде четырёх взаимосвязанных компонентов:

- целевая эффективность работы образовательного учреждения;
- ресурсная эффективность работы образовательного учреждения;
- социально-психологическая эффективность работы образовательного учреждения;
- эффективность управления образовательного учреждения.

В свою очередь, эффективность управления может быть представлена в виде взаимосвязанных составляющих:

- целевой эффективности управления;
- ресурсной эффективности управления;
- социально–психологической эффективности управления;
- технологической эффективности управления.

Оценивание качества управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений базируется на квалиметрической теории сравнения и логики оценивания, согласно которой качество всегда измеряют в рамках определённой системы соизмерения, включающей в себя систему сравнения и соизмерителя. В качестве базы сравнения могут выступать эталоны (в нашем случае нормы, требования к управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, идеальное представление о тех или иных видах деятельности). В общем случае оценка может быть абсолютной или относительной. Так как нельзя определить, во сколько раз управленческая деятельность того или иного руководителя лучше или хуже, чем другого, то при оценивании управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений необходимо пользоваться относительной (сравнительной) логикой оценки.

В практике оценивание объектов и процессов проводится с помощью критериев и показателей.

Оценку руководителя образовательного учреждения невозможно осуществить по результатам оценки какого-либо одного, хотя бы и важного, свойства руководителя. Поэтому оценка руководителя должна опираться на значения показателей нескольких качеств, каждое из которых имеет свой вес. Результирующая оценка формируется с помощью обобщённых показателей с ограничениями.

Оценку руководителя образовательного учреждения невозможно осуществить по результатам оценки какого-либо одного, хотя бы и важного, свойства руководителя. Поэтому оценка руководителя должна опираться на значения показателей нескольких качеств, каждое из которых имеет свой вес. Результирующая оценка формируется с помощью обобщённых показателей с ограничениями.

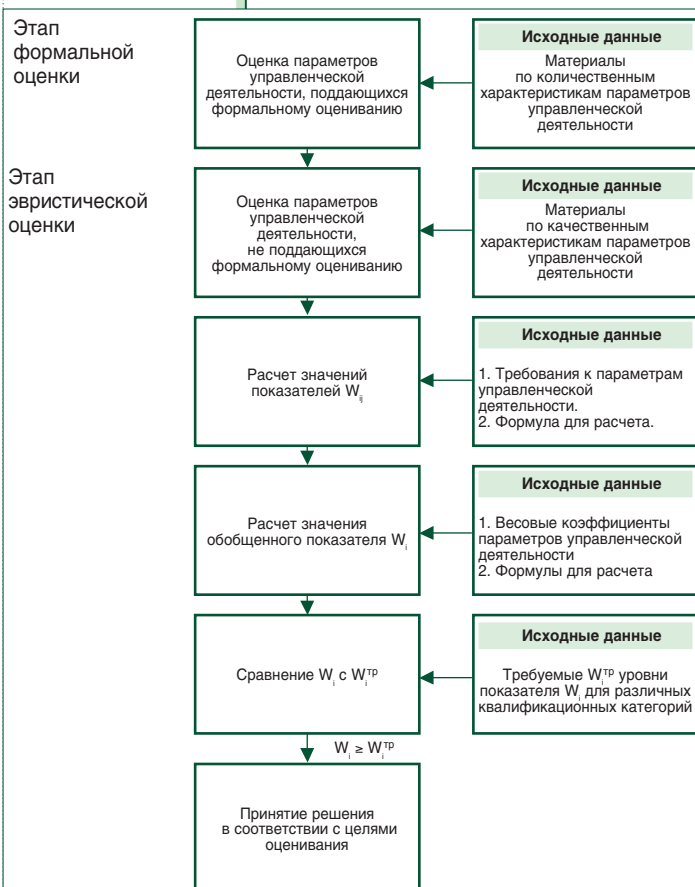


Рис. 2. Последовательность и содержание оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения

Модель оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения (рис. 1) основана на последовательной декомпозиции перечисленных выше составляющих (параметров) эффективности управленческой деятельности.

Процедура оценки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений состоит из нескольких этапов (рис. 2). Определение показателей составляющих управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений целесообразно провести в соответствии с рекомендациями, изложенными в табл. 1...4.

Таблица 2

Ресурсная эффективность управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения

Оценочные показатели	Источники информации	Методики оценки
K_{p1} — оценка деятельности по обеспечению материальными ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – Количество площадей (m^2) на одного обучаемого; – количество учебной литературы на одного обучаемого; – годовой объём бюджетных и внебюджетных средств на одного обучаемого; – приобретение оборудования и научно-методического сопровождения образовательного процесса 	Для определения тенденций развития ресурсов образовательного учреждения и вклада руководителя в управление этим процессом все оцениваемые параметры изучаются в динамике (по годам)
K_{p2} — оценка деятельности по обеспечению педагогами и реализации ими своих профессиональных возможностей	<ul style="list-style-type: none"> – текучесть кадров; – квалификационные категории учителей; – уровень образования; – формы повышения квалификации; – участие в инновационной и творческой деятельности; – уровень профессиональной компетентности учителей; – оценка управленческого потенциала руководителя 	Кроме того, необходимо получить ответы на вопросы: как полученные результаты влияют на разрешение имеющихся проблем? Как влияет инновационная работа на развитие творческой активности педагогов? Есть ли другие формы развития творческой активности учителей? Уровень инновационного потенциала коллектива определяется по методике. Уровень профессиональной компетентности учителей определяется по методике А.К.Марковой. Тест «Проверьте, какой Вы руководитель».
K_{p3} — оценка деятельности по формированию и развитию образовательной среды	<ul style="list-style-type: none"> – состояние здоровья учащихся и педагогов (индекс здоровья, группы здоровья, количество дней нетрудоспособности); – сохранность контингента учащихся; – успешность обучения учащихся в начальной, средней и основной школе; – вовлечённость учащихся во внеурочную деятельность; – уровень воспитанности учащихся; – количество детей с девиантным поведением; – рациональность организации труда 	Определяется в динамике на основе анализа медицинских карт, определения индекса здоровья учащихся и распределения их по группам здоровья. Состояние здоровья учителей определяется по количеству дней, проведённых на больничном листе. Сохранность контингента учащихся определяется по данным книги движения учащихся. Успешность обучения учащихся определяется на основе данных самообследования, результатов анализа итогов учебного года; аттестации образовательного учреждения и результатов ЕГЭ. Анализ воспитательной работы даёт данные (в динамике по годам) для определения тенденций воспитанности учащихся. Оценка рациональности расписания и соблюдения санитарно-гигиенических требований, удовлетворённости учащихся и учителей организацией их работы основывается на результатах аттестации и опроса.

Первым этапом методики оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения является формализованная оценка тех её сторон, которые поддаются такой оценке. На эвристической стадии оценки управленческой деятельности оцениваются те управленческие действия руководителя, которые не могут быть оценены формально. На третьем этапе рассчитываются величины частных показателей оценки параметров (сторон, действий) управленческой деятельности, а затем на четвёртом этапе с помощью формул рассчитываются значения обобщённого показателя оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения и по критерию пригодности оценивается его соответствие требуемому уровню обобщённого показателя. При этом значение для первой

Таблица 3

**Социально–психологическая эффективность управленческой
деятельности руководителя образовательного учреждения**

Оценочные показатели	Источники информации	Методики оценки
K_{c1} — оценка организационной культуры образовательного учреждения	Диагностика организационной культуры	Методика К.М.Ушакова
K_{c2} — оценка уровня социально–психологического климата в коллективе	Диагностика уровня социально–психологического климата в коллективе	Методика оценки уровня социально–психологического климата коллектива по полярным профилям
K_{c3} — оценка уровня мотивации учителей и учащихся к развитию и саморазвитию	– данные психологического мониторинга; – данные индивидуальных карт развития учащихся; – результаты наблюдений и экспертизы учителей; – система стимулирования труда учителей, существующая в образовательного учреждения	Методики Венгера, Репкиной–Заика и др. для младших школьников. Для средней школы — методика Ю.М.Орлова Соотнесение системы стимулирования с проблемами образовательного учреждения и мотивационной сферой педагогов
K_{c4} — оценка стиля руководства трудовым коллективом	Диагностика администрации и членов коллектива	Методика определения стиля руководства трудовым коллективом, разработанная В.П.Захаровым на основе опросника А.Л.Журавлева

Таблица 4

**Технологическая эффективность управленческой деятельности
руководителя образовательного учреждения**

Оценочные показатели	Источники информации	Методики оценки
K_{t1} — оценка деятельности по выбору способов решения проблем	– Управленческие решения (приказы, годовой план, решения); – организационная структура управления; – коммуникации и информационная система	Анализ управленческих решений на полноту, аргументированность, альтернативность, обоснованность. На основе анализа организационной структуры определяется: – адекватность организационной структуры решаемым задачам; – рациональность включённости членов коллектива в совместную деятельность (возможность саморазвития, самореализации и самоуправления)
K_{t2} — оценка технологичности реализации функций управления	Интеграция информации, собранной для всех оценочных показателей	Этот показатель интегративный, на основе всей полученной информации необходимо определить уровень владения руководителем существующих подходов к управлению, его предпочтения. Оценка технологичности управления оценивается опосредованно по динамике образовательных процессов в образовательном учреждении и соотнесением полученных результатов с затраченными ресурсами

***Литвиненко Э.В. Квалиметрия управленческой деятельности
руководителей образовательных учреждений***

квалификационной категории равно 0,67, а для высшей квалификационной категории — 0,83. Положительная динамика для первой квалификационной категории должна быть у 60% параметров управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, а для высшей квалификационной категории — у 75%.

Завершается процедура оценки управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения принятием решения в соответствии с поставленной целью оценивания.

Таким образом, методика позволяет в полной мере оценить управленческую деятельность руководителей образовательных учреждений, даёт возможность выявить проблемы образовательных учреждений, способствует развитию профессиональных управленческих знаний и умений руководителей.

Литвиненко Элеонора Владимировна —

профессор, доктор педагогических наук.