

Использование информационных технологий в методике отбора на должность директора общеобразовательной школы

Элеонора Владимировна Литвиненко,

Марина Александровна Сергеева

Результативность работы образовательной школы в значительной степени зависит от компетентности, личностных и деловых качеств её руководителя.

Вопросам обоснованного отбора управленческих кадров во всём мире придаётся большое значение. В Японии, США, Канаде, Германии и других странах созданы и успешно работают консультационные и оценочные центры, занимающиеся только оценкой возможных кандидатов на замещение тех или иных управленческих должностей.

В практике работы органов образования России процедура отбора директоров школ, как правило, проводится только эвристическим путём без подробного анализа возможностей и способностей кандидатов. Подобная субъективная оценка кандидатов в руководители, опирающаяся главным образом на жизненный опыт и интуицию руководителей вышестоящих органов управления, в современных условиях всё чаще даёт сбой. Экспертный опрос руководящих работников органов образования показал, что ошибки в выборе директоров школы в последние годы увеличились, причём главными причинами этих ошибок эксперты назвали отсутствие конкурса и невладение критериями и методиками отбора на должность директора общеобразовательной школы. В результате должности директоров школ занимают высококвалифицированные учителя, показавшие свои организаторские способности на работе в общественных организациях и методических объединениях, но зачастую не обладающие ни управленческими знаниями и умениями, ни требуемыми личностно-деловыми качествами.

В мировой практике сложилась единая схема отбора и оценки деятельности руководящих работников, содержащая две части: формальную, в которой оценка руководителей производится путём анкетирования и тестирования, и эвристическую, в которой эксперты (комиссии, советы) оценивают кандидатов в руководители процессе выполнения ими управленческих заданий, а действующих руководителей – в ходе анализа их управленческой деятельности.

Разработанная Литвиненко Э.В. на основе иерархической модели функциональных свойств и отношений руководителя образовательного учреждения (рис. 1) методика отбора на должность директора школы также содержит две стадии оценивания: формальную и эвристическую.

Первым этапом формализованной стадии отбора на должность руководителя образовательного учреждения должна быть оценка соответствия свойств и отношений кандидата принятым ограничениям. Исходными данными для этого этапа являются анкетные сведения кандидатов об их образовании, опыте педагогической и управленческой деятельности и характеристика их педагогической квалификации.

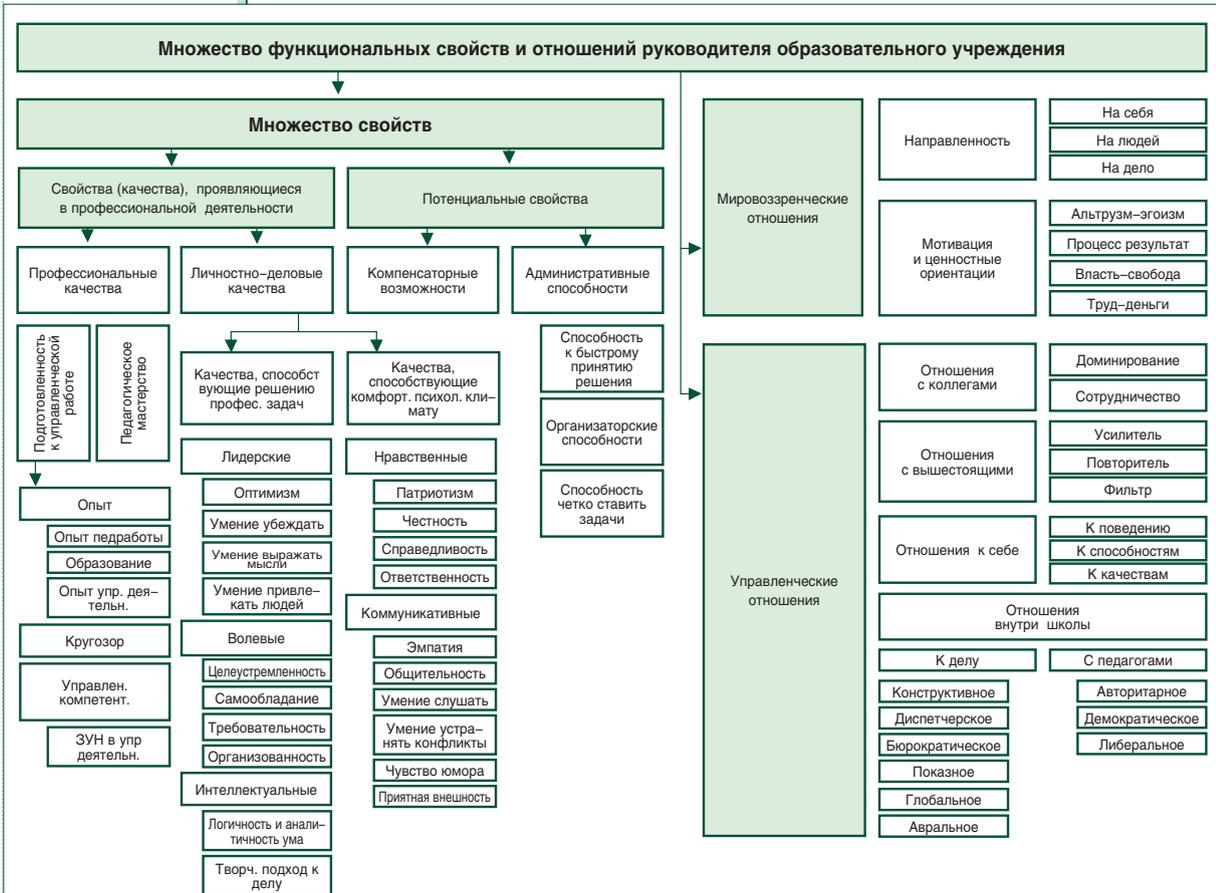


Рис. 1. Прогностическая иерархическая модель функциональных свойств и отношений руководителя образовательного учреждения

Следующим этапом оценки кандидата является формализованная оценка его лично-деловых качеств с помощью различных тестов и опросников. На третьем этапе рассчитываются величины частных показателей W_{ij} оценки кандидатов, а затем на четвертом этапе рассчитываются значения обобщенного показателя W_i оценки лично-деловых качеств для каждого кандидата и по критерию пригодности оценивается их соответствие требуемому уровню обобщенного показателя $W_{тр}$. Исходными данными для этого этапа являются весовые коэффициенты лично-деловых качеств руководителя образовательного учреждения, а также результаты тестирования претендентов на должность. К эвристической стадии отбора на должность руководителя образовательного учреждения допускаются лишь те кандидаты, у которых величина обобщенного показателя не меньше требуемого значения ($W_i > W_{тр}$).

Эвристическая стадия отбора на должность руководителя образовательного учреждения предназначена для эвристического оценивания тех сторон личности претендента на должность руководителя образовательного учреждения, которые не могут быть оценены формально. Эта стадия содержит четыре этапа экспертного оценивания кандидатов: этап оценивания конкурсной комиссией тематических докладов кандидатов, этап оценки письменных работ (решения управленческих задач и отдачи приказов и распоряжений), этап изучения рекомендаций и собеседования и этап формирования результирующих оценок экспертов. Исходными данными для этой стадии отбора являются тематика докладов, управленческие (ситуационные) задачи, вопросы для собеседования, рекомендации, полученные кандидатами, а также методика обработки мнений экспертов.

Завершается процедура отбора принятием решения о назначении кандидата на должность, которое по результатам формализованной и эвристической стадии отбора производит лицо, принимающее решение (ЛПР). Схема процедуры отбора руководителя образовательного учреждения приведена на рис. 2.

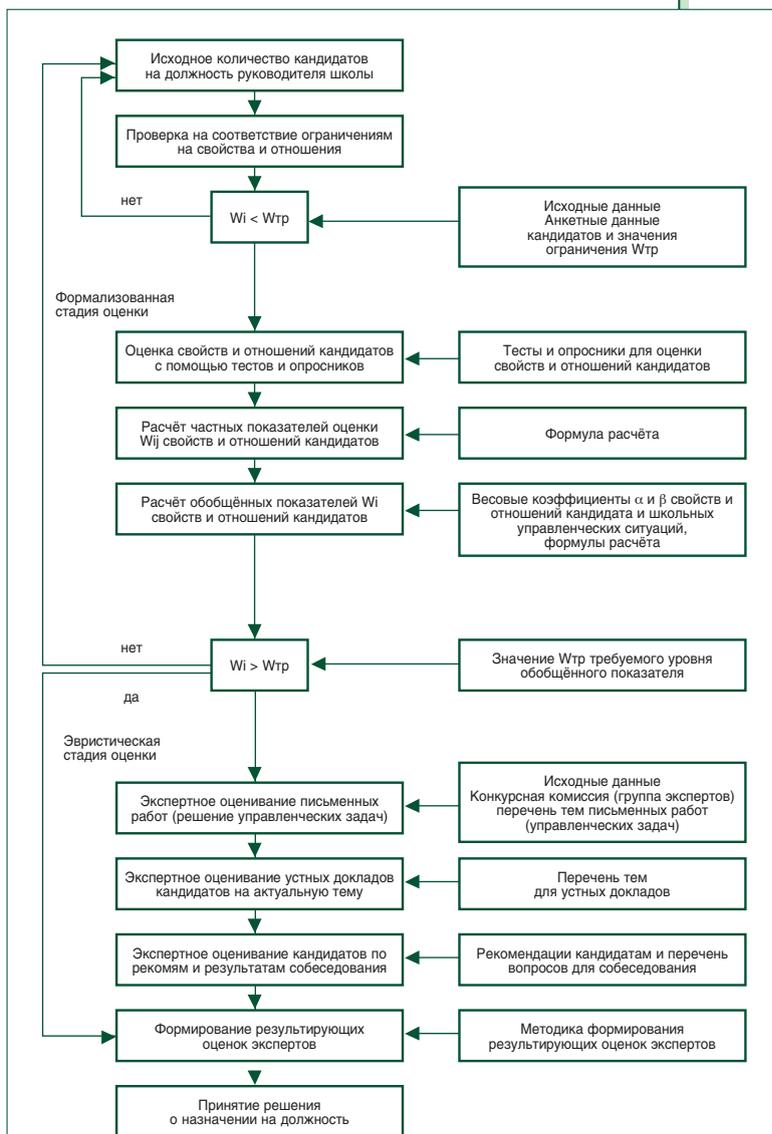


Рис. 2. Последовательность и содержание отбора на должность руководителя образовательного учреждения

Первичная опытная проверка работоспособности методики отбора на должность руководителя образовательного учреждения проводилась на базе ФПК ППРО МГПУ, а также Московской городской аттестационной комиссии. В эксперименте участвовали слушатели групп (51 человек) вновь назначенных руководителей школ, резерва управленческих кадров и магистров по специальности «менеджер образования», а также аттестуемых на высшую и первую категории директоров московских школ.

В ходе опытной проверки решались следующие задачи:
— проверка работоспособности методики;

- уточнение значения требуемого уровня обобщённого показателя оценки свойств и отношений руководителя образовательного учреждения;
- оценка уровня развития различных свойств и отношений у испытуемых.

В соответствии с методикой оценка испытуемых содержала две стадии: формализованную и эвристическую.

Формализованная стадия содержала все четыре этапа оценки, приведённых на рис. 2, с единственным отступлением от процедуры, заключающимся в том, что слушатели проходили все этапы оценки независимо от того, соответствовали ли их данные уровням накладываемых ограничений (по опыту педагогической и управленческой работы, по профессиональному мастерству).

В эвристической стадии оценки для слушателей ФПК ППРО МГПУ специально организовывался только этап оценки письменных работ (решения управленческих задач). Оценка тематических докладов и собеседования с испытуемыми проводилась в ходе их обучения.

В результате опытной проверки установлено, что разработанная методика отбора на должность руководителя образовательного учреждения работоспособна и обладает диагностическими способностями

Анализ результатов формализованной стадии оценки свойств и отношений испытуемых позволил уточнить значение требуемого уровня обобщённого показателя оценки. Значения обобщённого показателя оценки, вычисленных для уже работающих руководителей образовательных учреждений, аттестуемых на высшую и первую категории, лежат в пределах 0,7...0,76. Естественно, для кандидатов на должность руководителя образовательного учреждения требуемый уровень обобщённого показателя оценки должен быть установлен меньше диапазона, т.е. меньше 0,7. Для определения нижней границы требуемого уровня обобщённого показателя проведена формализованная оценка свойств и отношений в группе студентов первого курса факультета дошкольного воспитания МПГУ, считая, что их готовность к управленческой деятельности минимальна. В результате оценки определено, что в испытуемой группе студентов значения обобщённого показателя колеблются в широких пределах (от 0,37 до 0,6). В качестве нижней границы требуемого уровня обобщённого показателя принято максимальное его значение в группе студентов. Таким образом, требуемый уровень обобщённого показателя должен лежать в пределах $0,6 < WTP < 0,7$. Для конкретизации его значения анализированы оценки испытуемых слушателей ФПК ППРО МГПУ и мнения об их готовности к управленческой деятельности, высказанные преподавателями. Опираясь на мнение преподавателей, что к работе в должности руководителя образовательного учреждения готовы 30–40% слушателей групп вновь назначенных руководителей школ и резерва управленческих кадров, в качестве требуемого уровня обобщённого показателя выбрано его значение, равное 0,64.

Широкая апробация методики отбора на должность руководителя образовательного учреждения прошла в период с 1995 по 2003 год. За этот период на базе ФПК ППРО МПГУ, Московской городской аттестационной комиссии, Юго-Западного и Западного окружных управлений г. Москвы была произведена оценка 466 действующих руководителей различных видов и типов образова-

тельных учреждений и претендентов на должность руководителей образовательных учреждений из числа резерва управленческих кадров.

Полученные результаты оценки совпадают с данными первичной опытной проверки. Значение обобщённого показателя лично-деловых качеств меньше критического (0,64) получили 142 чел. (30%), а 72 чел. (15%) имели высокую оценку в интервале значений обобщённого показателя 0,69...0,8. Наблюдение за деятельностью руководителей, получивших значение обобщённого показателя лично-деловых качеств больше 0,64, показало, что все они успешно справляются с возложенными на них обязанностями, но наилучшие успехи и наибольший карьерный рост имели место у руководителей со значениями обобщённого показателя от 0,7 до 0,8.

Созданная доцентом кафедры управления развитием школы МПГУ М.А.Сергеевой компьютерная версия оценки лично-деловых качеств претендентов входит составной частью в общую методику отбора на должность директора общеобразовательной школы, однако может быть использована и самостоятельно кадровыми службами при комплектовании резерва управленческих кадров (как одно из обязательных требований-ограничений).

Претенденты на управленческие должности с помощью 13 психологических тестов и опросников оцениваются по уровню развития у них лидерских, волевых, интеллектуальных, коммуникативных качеств, а также ряда мировоззренческих отношений. Результаты тестирования представляются в формализованном виде.

Разработанная тестовая система включает в себя: базу данных (txt-файлы с заданиями и ответами), блок управления (exe-файл) и файл результатов (txt-файл) и может запускаться как с гибкого, так и с жёсткого диска. При запуске программы в открывшемся диалоговом окне появляются запросы на ввод реквизитов пользователя.

База данных вопросов и ответов состоит из 13 тестов закрытой формы. Каждое задание содержит основную часть, содержащую утверждение или вопрос, и варианты ответов, сформулированные составителем, из которых испытуемый должен выбрать правильный ответ. Задания могут быть двух видов:

- а) задание носит форму некоторого утверждения; испытуемый должен определить, правильно оно или нет. Количество вариантов выбора – два;
- б) предлагается несколько вариантов ответа на вопрос, из которых нужно выбрать правильный. Обычно верный ответ бывает единственным, но иногда включается несколько одинаково верных либо более или менее точных ответов.

По окончании тестирования появляется окно, где тестируемый видит своё имя и отчество, а также перечень тех качеств, на которые следует обратить ему внимание как руководителю образовательного учреждения.

Тестовые баллы, полученные претендентом в ходе тестирования в результате компьютерной обработки его ответов, автоматически записываются в файл результатов. Этот файл содержит не только количественные значения промежуточных показателей, но и – это главное – выводит обобщённый показатель оценки лично-деловых качеств претендента, а также фамилию, имя и отчество претендента. Именно величина этого обобщённого показателя даёт возможность эксперту (кадровому работнику) судить о качествах претендента. При первоначальном запуске системы файл результатов создаётся заново, а при последующих запусках этот файл автоматически пополняется новыми данными, записываемыми в его конец. Результаты тестирования могут быть выведены на монитор, записаны в базу данных, могут быть проанализированы, распечатаны на принтере.

Каждый из тестируемых в итоге получает обобщённый показатель оценки его свойств и отношений, выраженный в числовой форме, и текстовые рекомендации, которые могут быть использованы в качестве направлений саморазвития.

Кадровые службы по результатам тестирования могут скомплектовать группы резерва, включать в которые предлагается только тех претендентов, которые имеют значение обобщённого показателя $\geq 0,64$. Мониторинг эффективности управленческой деятельности обследуемых подтвердил сделанный с помощью обобщённого показателя прогноз должности работы претендентов.

Литвиненко Элеонора Владимировна —

профессор, доктор педагогических наук.

Сергеева Марина Александровна —

доцент кафедры управления образовательными системами МПГУ, кандидат педагогических наук.