

Н.Л. Галеева,
*доцент кафедры управления
развитием школы МПГУ,
руководитель городской
экспериментальной площадки,
кандидат биологических наук*

Управление качеством деятельности учителя на основе мониторинга уровня его профессио- нальных компетенций

В сентябре 2002 г. В ГОУ СОШ № 1178 Южного округа г. Москвы стартовал исследовательский проект «Методологическая и управленческая культура учителя как условие обеспечения нового качества образовательного процесса». В сентябре 2003 года к работе экспериментальной площадки присоединились еще две школы — ГОУ СОШ № 1272 и ГОУ СОШ № 1054.

К июлю 2006 года основные задачи данной ГЭП были выполнены:

1. Была разработана и апробирована рабочая система компетенций современного учителя в виде трёхуровневой системы профессиональных характеристик, соответствующих требованиям современного образовательного процесса. Эта система компетенций была выстроена «от ученика», как ресурсное обеспечение условий достижения учениками максимального учебного успеха и реализации

учеником всех личностных ресурсов в образовательном процессе (Галеева Н.Л. Мониторинг для учителя, //ПС, Управление школой № 23, 2005 <http://upr.1september.ru>).

2. Была разработана и частично апробирована система условий для профессионального роста учителя как субъекта личностно-ориентированного образовательного процесса в межкурсовой период в формате внутришкольной методической и опытно-экспериментальной работы. Выделено 5 условий, которые можно назвать необходимыми и достаточными для обеспечения целенаправленного развития профессионализма каждого учителя в межкурсовой период:

1. Организация и активная деятельность проблемно-творческих групп (ПТГ) с алгоритмом действий:

- анализ школьной проблемы;
- поиск возможных путей решения проблемы;
- оценка ресурсов;
- выбор оптимального способа решения проблемы;
- апробация этого способа;
- подведение итогов и оценка результатов;
- переход ПТГ в режим консалтинговой службы.

2. Присутствие в составе проблемно-творческих групп экспертов-специалистов по конкретной проблеме с функциями научных консультантов.

3. Организация трансляции результатов работы ПТГ в реальное образовательное пространство школы (из проблемно-творческой группы в мето-



дическое объединение, из ОЭР в функционал учителя).

4. Организация мониторинга уровня компетенций учителей для определения индивидуальной траектории профессионального развития.

5. Изменения технологии, структуры и сущности управления коллективом учителей в пространстве личностно ориентированного образовательного процесса.

Каждое из перечисленных условий было реализовано во всех трёх школах ГЭП, однако специфика образовательного процесса каждой школы продиктовала свои особенности в осуществлении каждого условия.

Так, в школе № 1272 с глубоким изучением иностранных языков в нашей проблемно-творческой группе объединились учителя непрофильных предметов. Для них участие в ПТГ давало возможность акцентировать в собственной педагогической системе задачи развития и социализации детей средствами учебного предмета. В школе № 1054 одной из главных проблем учителя называли недостаточно высокий уровень учебно-познавательной мотивации учащихся. Именно это направление стало основным в работе ПТГ в этой школе.

Если первые три условия к концу срока существования первой ГЭП (организация ПТГ и её связь с МО) были практически отработаны полностью, то два последних условия — мониторинг по учителю и особенности управления коллективом «учителей-управленцев» — были апробирова-

ны лишь частично. Мы понимали, что без этих двух последних условий, обеспечивающих необходимое пространство для «методического маневра» каждого учителя, достигнутые наработки не могут быть переведены в функционал без потери эффективности, если вообще не будут сведены к нулю. В самом деле, невозможно представить себе ситуацию, когда учитель с высоким уровнем профессиональных управленческих навыков в системе «учитель-ученик» сможет реализовать эти навыки, если в ВШК не будет проведена определённая модернизация.

В сентябре 2006 года стартовало продолжение ГЭП, тема которой в настоящее время звучит так:

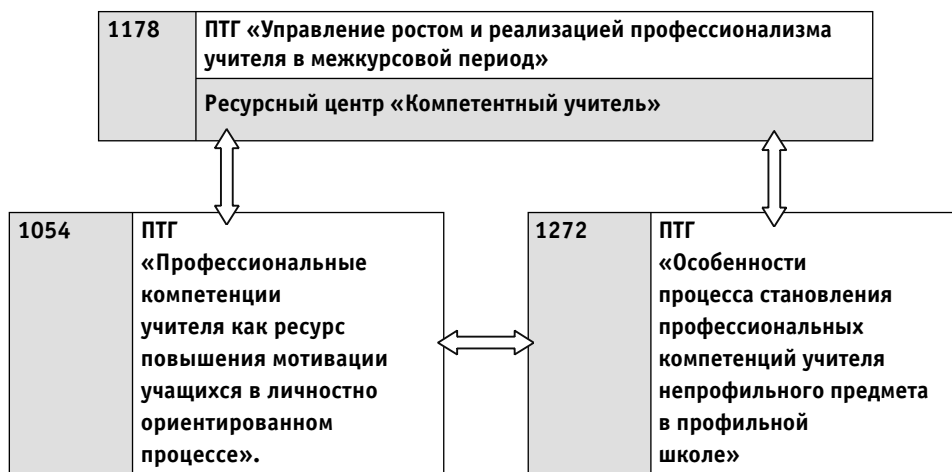
**«Условия роста и реализации
профессиональных компетенций
учителя в системе внутришкольной
методической и экспериментальной
деятельности»
(сентябрь, 2006 — май, 2009)**

Общим направлением в деятельности ГЭП стало научное обоснование и практическая реализация психолого-педагогические условий процесса непрерывного становления и развития профессиональной компетентности учителя личностно-ориентированного образовательного процесса:

— как субъекта, определяющего качество и результативность деятельности современной школы;

— как субъекта собственного профессионального развития.

Структура ГЭП сегодня:



Апробируемый продукт нашей экспериментальной деятельности — **рабочая модель системы компетенций современного учителя**, судя по анализу государственных документов, по проблемным статьям в периодической печати, представляет интерес для педагогической общественности и для общества в целом. Проектируя эту систему компетенций как открытую, мы оставляем простор как для развития этой системы «по вертикали» (всё может быть усовершенствовано), так и «по горизонтали» (для вариативного образовательного процесса — профильных, специальных школ, гимназий и т.д.).

Разработанная модель позволяет использовать её в любой школе как основу для:

- системы оценки эффективности образовательного процесса или системы мониторинга качества ОП, позволяющую отследить динамику изменений не только в ученике, но и в учителе;

- организации развивающей образовательной среды в школе не только для ученика, но и для учителя, сконструировать целостную управляемую систему повышения методологической и управленческой культуры учителя в межкурсовой период.

В настоящее время технология мониторинга уровня профессиональной компетентности учителя обеспечена информационной поддержкой как в бумажном, так и в цифровом формате. Процедуры мониторинга отработаны и представляют собой алгоритм деятельности всех субъектов образовательного процесса:

1. Ежегодно в апреле-мае карта мониторинга заполняется сначала учителем, затем — экспертной группой, в состав которой входят все члены аттестационной комиссии школы, по результатам годичного административного контроля, участия учителя в методической и экспериментальной работе школы, итогам аттестации, обучения на курсах вне школы и т.д. (табл. 1).



Табл. 1. Рабочая система компетенций учителя лично ориентированного образовательного процесса

1	Предметно-методологическая компетентность. Знания в области преподаваемого предмета; ориентация в современных исследованиях по предмету; владение методиками преподавания предмета
2	Психолого-педагогическая компетентность. Теоретические знания в области индивидуальных особенностей психологии и психофизиологии познавательных процессов ученика, умение использовать эти знания в конструировании реального образовательного процесса. Умение педагогическими способами определить уровень развития «познавательных инструментов» ученика
3	Компетентность в области валеологии образовательного процесса. Теоретические знания в области валеологии и умения проектировать здоровьесберегающую образовательную среду (урок, кабинет). Владение навыками использования здоровьесберегающих технологий Теоретические знания и практические умения по организации учебного и воспитательного процесса для детей с ОВЗ
4	Коммуникативная компетентность. Практическое владение приёмами эффективного общения , позволяющими осуществлять направленное результативное неразрушающее взаимодействие в системе «учитель-ученик»
5	Компетентность в сфере медиатехнологий и умения проектировать дидактическое оснащение образовательного процесса. Владение методиками, приёмами, технологиями, развивающими и социализирующими каждого ученика средствами учебных предметов Владение методиками и технологиями медиаобразования.
6	Компетентность в области управления системой «учитель-ученик». Владение управленческими технологиями — педагогический анализ ресурсов, умение проектировать цели, планировать, организовывать, корректировать и анализировать результаты своей работы.
7	Компетентность в сфере трансляции собственного опыта. Способность транслировать собственный положительный опыт в педагогическое сообщество (статьи, выступления, участие в конкурсах).
8	Исследовательская компетентность. Умение планировать, организовать, провести и проанализировать педагогический эксперимент по внедрению инноваций.
9	Аксмеологическая компетентность. Способность к постоянному профессиональному совершенствованию. Умение выбрать необходимое направление и формы деятельности для профессионального роста.

2. Самооценка и экспертная оценка производятся в десятибалльной системе, параметры и критерии оценки приведены в специальной памятке (табл. 2).

Табл. 2. Критерии оценки уровня компетенций учителя по выделенным параметрам (памятка для учителя)

№	8–10 баллов (оптимальный уровень)	6–7 баллов (достаточный уровень)	5 баллов и ниже (критический уровень)
1	Учитель отлично ориентируется в современных публикациях по дидактике; следит за современными исследованиями по базовым наукам, это отражено в оборудовании кабинета, в организации учебной деятельности, в содержании урочной и внеурочной деятельности учеников Учитель имеет в активе разнообразные методы и приемы работы. В том числе групповые, проектные.	Учитель использует материал педагогических публикаций время от времени — для подготовки докладов, для отчетов. Учитель эпизодически использует информацию о последних достижениях наук в содержании учебного процесса Такие формы работы учитель использует эпизодически.	Учитель практически не следит за достижениями в области разработок новых подходов в преподавании своего предмета, не пользуется периодикой. В основном учитель использует традиционные методики.
2	Учитель знает и использует знания о системе учебного успеха ученика, знает и реализует в практике положения теории познавательной деятельности. При обсуждении педагогических воздействий, анализе уроков, результативности учения активно использует понятия, характеризующие познавательную сферу ученика.	Учитель не имеет целостного представления обо всех ресурсах и условия учебного успеха ученика. Иногда эти знания носят интуитивный характер, а термины — нечёткие границы, что мешает коллективному обсуждению общих проблем взрослых с одним и тем же учеником.	Учитель имеет затруднения в системном подходе к оценке учебных ресурсов ученика. Практически не может самостоятельно охарактеризовать уровень параметров учебного успеха конкретного ученика
3	Учитель хорошо разбирается в теории, постоянно совершенствует свои знания в этом направлении, использует знания в реальном учебном процессе. Владеет навыками использования здоровьесберегающих технологий Владеет знаниями и практическими умениями организации учебного и воспитательного процесса для детей с ОВЗ	Учитель недостаточно свободно ориентируется в перечисленных направлениях, но может самостоятельно проанализировать уровень здоровьесбережения образовательной среды на своих уроках и во внеурочной работе по алгоритму	Учитель практически не владеет этими знаниями и умениями, нуждается в постоянной помощи наставника или завуча для такой работы.



4	Учитель умеет дифференцировать виды и способы воздействия при общении, строит общение, предупреждая конфликты. У учителя практически не возникают проблемы поведения учеников.	Учитель строит общение по принципу директивно-понимающего, однако, не всегда умеет дифференцировать подходы в процессе общения с отдельным ребёнком	Учитель не уделяет должного внимания стилю и способам общения, не всегда следуя принципу директивно-понимающего общения
5	Всё дидактическое оснащение кабинета систематизировано, позволяет: — организовать индивидуализацию; — рационально использовать время и пространство учителя и ученика; — использовать медиатехнологии. Владеет и постоянно использует ИКТ	Оснащение учебного процесса требует систематизации для использования Эпизодически использует ИКТ	Дидактическое оснащение требует доработки и по содержанию, и по форме, и по количеству. ИКТ не используются В основном ставит и реализует предметные цели в организации учебного процесса
6	Умеет выделить и проанализировать, цели и результат учебного процесса и его условия. Умеет спроектировать, реализовать и проанализировать результативность программы развития ученика средствами своего предмета.	Может проанализировать свою деятельность по предложенному алгоритму и может скорректировать цели, условия учебного процесса.	Учитель практически не использует принцип планирования от конечной цели, Самоанализ чаще всего строится на эмоциях, ощущениях.
7	Учитель может самостоятельно подготовить, оформить статью, доклад, отчёт, не требующий правки и научной и предметной редакции	Для систематизации, структурирования, обобщения, выводов требует помощи	Учитель практически не может сам обобщить свой опыт.
8	Учитель владеет навыками педагогического экспериментирования, с минимальной помощью научного руководителя. Умеет проанализировать результаты внедрения инновации.	Учитель может внедрить инновацию, но для её планирования и анализа нуждается в научном руководстве.	Учитель не может или затрудняется спланировать внедрение инноваций, спрогнозировать результат такого внедрения.
9	Учитель постоянно повышает свой профессиональный уровень, активно участвует в профессиональных конкурсах, смотрах. Для выбора направления самосовершенствования руководствуется самоанализом и рекомендациями методистов и администрации школы.	Учитель повышает квалификацию, однако, для выбора содержания и форм требует методическая помощь.	Потребность в профессиональном росте слабо выражена. Учитель довольствуется методическим «багажом», полученным только в результате собственного опыта.

3. При различиях самооценки и экспертной оценки каких-либо параметров так, что меняется группа (I группа: 8–10 баллов (оптимальный уровень), II группа: 6–7 баллов (достаточный уровень), III группа: 5 баллов и менее (критический и недопустимый уровень), члены экспертной группы проводят индивидуальные собеседования с учителем для выбора направления и вида деятельности учителя по повышению уровня «западающих» компетенций.

4. При совпадении самооценки и экспертной оценки в I и II группе баллов, учитель самостоятельно выбирает форму и вид деятельности по самообразованию в следующем году.

5. Если самооценка и экспертная оценка совпала в III группе, направления и виды деятельности по повышению уровня данной компетенции учитель выбирает по согласованию с экспертной группой.

6. Если среднее значение оценки по всем параметрам выше 8,5, учитель работает «на доверии», это означает, что

• **Учитель не включён в плановый ВШК.**

• **У этого учителя все уроки — открытые, он не может отказать в приёме гостей на любом своём уроке.**

7. Карты мониторинга хранятся в методическом кабинете и в управленческой папке учителя, являются материалом для ежегодного анализа, за проведение которого отвечает заместитель директора по научно-методической работе или по учебно-воспитательной работе.

По результатам мониторинга выделяются «западающие» компетенции у каждого учителя, определяющие выбор им индивидуальной методической темы. **Разработанная в процессе ОЭР матрица развивающего потенциала различных форм индивидуальной методической работы позволяет в программе Excel за считанные минуты спроектировать для каждого учителя школы индивидуальную траекторию профессионального совершенствования.**

Эта траектория отражает самооценку учителем собственных достижений и недостатков, поэтому принимается учителем как собственный выбор (табл. 3).

Совет Европы выделил компетентности специалиста — «ключевые профессиональные компетенции», не зависящие от предприятия и профессии. В табл. 4 (см. с. 52) сопоставлены эти системы — европейская и наша рабочая. Очевидно, что наша система более подробно отражает специфику педагогического труда, поэтому представляется более избыточной. Обратный анализ показывает, что мы в своей системе компетенций не упускаем ни одну из европейских компетенций.

Разрабатываемые модели и результаты эксперимента были представлены на сессиях МПГУ в 2005–2007 годах, включены в программу лекций для слушателей кафедры управления развитием школ МПГУ, кафедр биологии, химии и дефектологии МИОО, Российского образовательного центра «Развитие и коррекция». В настоящее время участники ГЭП работают над решением следующих задач:



Табл. 3. Матрица развивающего потенциала некоторых форм индивидуальной методической работы

		Предметно-методологическая компетентность	Психолого-педагогическая компетентность	Компетентность в области здоровьесбережения	Коммуникативная компетентность	Компетентность в сфере медиатеchnologies и умения проектировать дидактическое оснащение образовательного процесса	Компетентность в области управления системой «учитель-ученик»:	Компетентность в сфере трансляции собственного опыта:	Исследовательская компетентность	Акмеологическая компетентность
1	Прикрепление к учителю-наставнику по предмету	1			1					1
2	Работа в качестве учителя-наставника с учителями и студентами	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Курсы в МИОО (или др.) по предмету	1			1	1	1			1
4	Курсы вне школы по современным технологиям обучения	1			1	1	1			1
5	Курсы вне школы по технологиям общения и валеологии		1	1	1		1			1
6	Работа в проблемно-творческой группе в школе	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Самостоятельное освоение инноваций в режиме ОЭР							1	1	1
8	Годовая тема самообразования с обобщением на мо, педсовете	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Организация и ведение кружка, электива по предмету	1			1	1	1	1	1	1
10	Организация и ведение над- и межпредметного электива		1	1	1	1	1	1	1	1
11	Разработка и реализация тематического цикла классных часов		1	1	1	1	1	1	1	1
12	разработка и реализация экскурсионной программы	1	1	1	1	1	1	1		1
13	Разработка комплектов развивающих заданий по предмету		1	1		1	1			1
14	Разработка медиа-оснащения для предметного курса					1	1			1
15	Разработка учебных программ с полным описанием	1				1	1	1		1
16	Разработка учебных модулей с полным обеспечением	1	1		1	1	1	1		1
17	Комплекты технологических карт учебных тем (mind map)	1				1	1	1	1	1
18	Серия открытых уроков с максимальной дифференциацией	1	1	1	1	1	1	1		1
19	Проектирование и реализация индивидуальных образ. программ	1	1	1		1	1			1
20	Обобщение статей периодики с выступлениями на мо	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	Авторское содержание для предметных декад	1				1	1			1
22	Работа в качестве тьютора с педагогическим обобщением		1	1	1		1		1	1
23	Руководство клубом, объединением по интересам		1	1	1		1			1
24	Руководство проблемно-творческой группой	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	Подготовка и участие в профессиональном конкурсе	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Табл. 4. Сопоставление двух систем компетенций

«Ключевые профессиональные компетенции» (Совет Европы)	Соответствующие компетенции в нашей рабочей системе компетенций
1. Коммуникативная компетенция способность эффективно общаться, устанавливать деловые контакты, сотрудничать, взаимодействовать в команде и т.д.;	1, 2, 3, 4, 6, 7
2. Информационная к. навыки поиска, отбора, предъявления информации, решения профессиональных задач с помощью компьютера...	1, 3, 5, 6, 7, 8
3. Предпринимательская способность улавливать сигналы рынка, овладевать навыками экономического и правового анализа профессионально трудовых ситуаций, умением бизнес-планирования...	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8
4. Способность к эффективному поведению на рынке труда навыки проектирования профессиональной карьеры, трудоустройства, адаптации на рабочем месте...	2, 3, 4, 6, 7, 9
5. Способность к самоуправлению умение ставить и реализовать жизненные цели, организационно управленческий потенциал, способность эффективно использовать собственные ресурсы и ресурсы других, рефлексивные умения...	2, 3, 4, 6, 7, 9

- дополнить открытую модель управленческих компетенций учителя специальными диагностическими материалами, которые позволят учителю осуществлять целенаправленный профессиональный самоанализ своих успехов и неудач, а администрации школы использовать адекватную систему оценки качества работы учителя;

- обобщить для трансляции в методические объединения наших школ и разные ГОУ опыт создания и реализации системы формирования управленческих и методологических функций учителя в межкурсовой период;

- полностью разработать представленную технологию в электронном

варианте для трансляции её через Ресурсный центр школы № 1178 «Компетентный учитель» в профессиональный социум округа и города.

В 2007 году в Южном округе Москвы опубликован второй сборник работ учителей, участников ГЭП. Инновации в планировании и организации методической работы в школе, новые формы реализации управленческой функции учителя средней школы позволяют нам продолжать эксперимент, создавая реальные условия для окончательного перехода от модели учителя-«предметника» к модели учителя-«партнёра», учителя-«управленца».



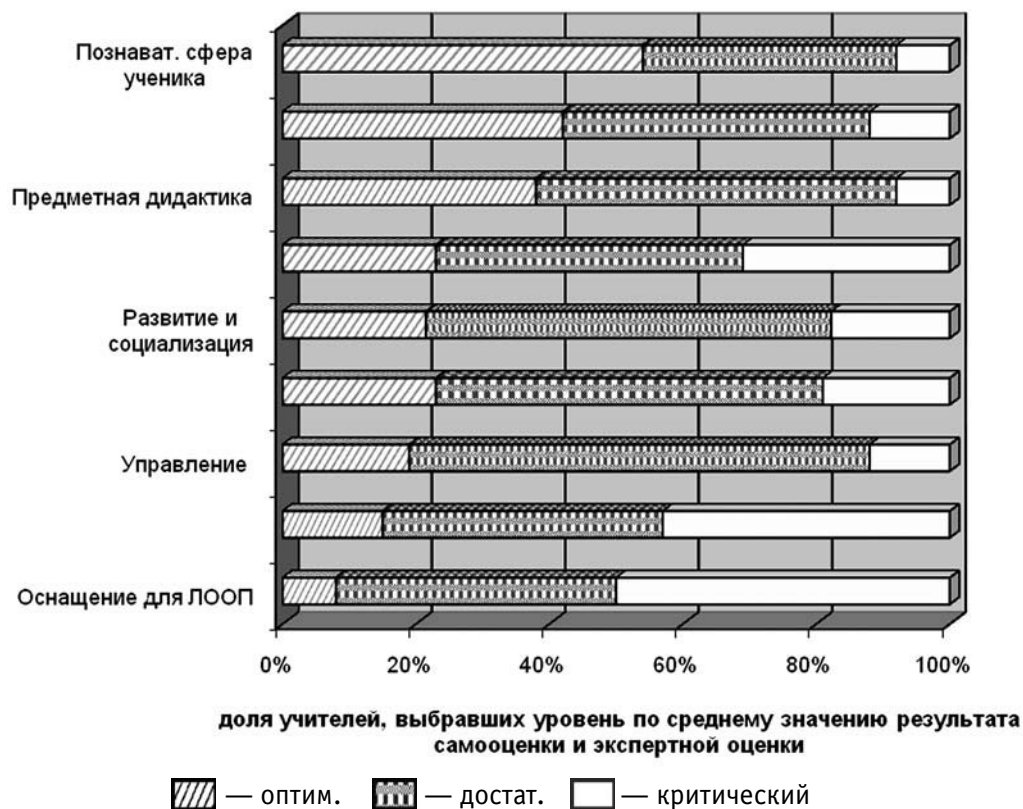
Приложения

Примеры использования данных мониторинга уровня профессиональных компетенций учителя в управлении качеством образовательного процесса в школе

Пример 1. Данные анкет мониторинга в школе № 1054 (2006 год, май)

- По этим данным выбраны как основные для методической работы направления:
- 1) оснащение образовательного процесса, позволяющее осуществлять дифференциацию и индивидуальную поддержку учащихся в учебном процессе;
 - 2) обобщение собственного опыта как управленческий ресурс учителя;
 - 3) инновации в работе учителя и оценка учителем их эффективности.

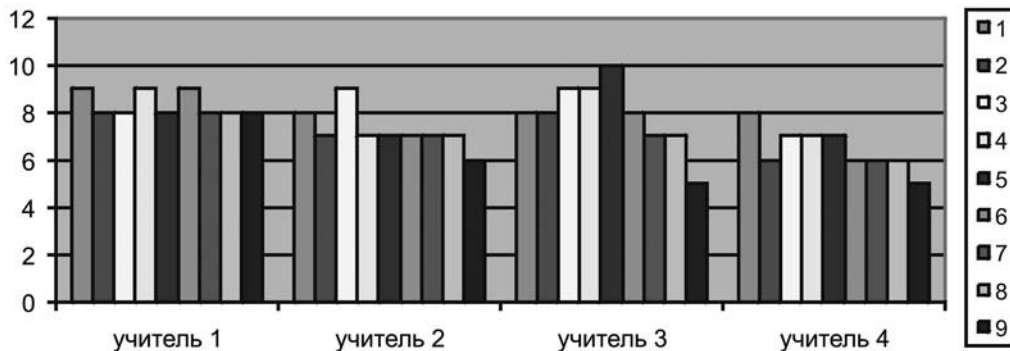
СХЕМА



Пример 2. Возможности использования данных мониторинга на разных уровнях управления в школе (ГОУ СОШ № 1178)

А) стратегический уровень управления: оценка динамики роста компетентности учителей для проектирования направлений методической и ОЭ работы.

м/о «Слово»



Б) тактический уровень управления качеством преподавания предмета.
(построение индивидуальной траектории развития профессионализма учителя, определение наставников по отдельным позициям общей компетентности учителя)

Рост уровня компетентности учителей школы за 4 года
(левые столбики - 2003 г., апрель, правые столбики - 2006 г., сентябрь)

