

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ НАЧАЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ РАНЖИРОВАНИЯ

А.М. Крюкин, Е.Ю. Захарова, Ю.В. Стрелков

В современных экономических и социальных условиях России развитие системы начального профессионального образования в значительной мере определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление этими учреждениями.

В научной литературе существует множество различных классификационных схем функционального состава управления. Классический процессный подход (В.Г. Афанасьев, А.И. Китаев, Ю.А. Конаржевский, Б.Ф. Ломов, Р.Х. Шакуров и др.), рассматривающий управление как непрерывную систему взаимосвязанных управленческих процессов, предусматривает постановку целей, планирование, организацию, контроль и регулирование (или коррекцию). Современная теория педагогического менеджмента, учитывая новые социально-экономические условия России, дополняет функциональный состав такими функциями, как мотивация и самоуправление.

Не имея цели рассмотреть все существующие подходы в управлении образовательным учреждением, отметим концепцию финских авторов управления по ре-

зультатам. Развивая и обогащая положения этой концепции, П.И. Третьяков в своей работе «Управление школой по результатам» выделяет следующие функции: мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую и регулятивно-коррекционную. Все эти функциональные элементы рассматриваются как относительно самостоятельные и в то же время взаимосвязанные, последовательные, которые, поэтапно сменяя друг друга, образуют единый управленческий цикл. Недооценка одного из функциональных элементов приводит к снижению итогов деятельности, конечных результатов.

Учитывая вышеперечисленные элементы функциональной структуры управления, рассмотрим подробнее контрольно-диагностическую функцию. Она должна занять особое место в це-

лях стимулирования деятельности руководителя учреждения НПО и всего педагогического коллектива.

Рассматривая контрольно-диагностическую функцию управления деятельностью учреждениями начального профессионального образования, следует учитывать, что:

Первое. Учреждение НПО — сложная многофункциональная педагогическая система, деятельность которой следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, направленных на достижение конкретных целей в условиях изменяющейся среды.

Второе. Для обеспечения стандартного уровня знаний, умений и навыков, уровня воспитанности, готовности к самостоятельной жизни и трудовой деятельности *необходим государственно-общественный контроль* деятельности колледжа или лицея, включающий: государственный, общественный и самоконтроль. Необходимо оптимальное соотношение этих видов контроля в различных формах. Государственный контроль осуществляется через инспекторские проверки, итоговую аттестацию учащихся, аттестацию самого учреждения и некоторые другие формы. Постоянный внутриучилищный контроль представляет собой самоконтроль. Хуже всего обстоит дело с постановкой общественного контроля. Участие в некоторых формах государственного контроля единичных пред-

ставителей независимых организаций и учреждений можно считать общественным условно, с нагрузкой.

Третье. Контроль за деятельностью учреждений НПО состоит в установлении на диагностической основе соответствия функционирования и развития системы воспитательной работы училища требованиям Государственного стандарта НПО, образовательным стандартам, нормативам оснащения, учебным планам и программам, т. е. *нормативам*. Однако сегодня недостаточно констатации тех или иных отклонений от нормы, следует тщательно проанализировать характер и причины этих отклонений, а главное — сделать выводы о том, как должно развиваться дело. Необходимо проследить тенденции, которые только намечились или уже активно развиваются. Словом, не только обнаружить ошибки, но и предупредить их, участвовать в их исправлении и устранении. Таким образом, осуществлять контроль, ориентированный на будущее.

Четвёртое. Процесс управления профессиональными училищами требует надёжной *обратной связи* между управляющей (ГлавУО) и управляемой (ПУ, ПЛ) подсистемами. Именно контроль в различных его формах и методах обеспечивает обратную связь, является важнейшим источником информации. Именно контроль позволяет создать информационный банк данных об училище,

Контрольно-диагностическая функция управления

**Системный
подход**

выявить характерные для деятельности училища тенденции, опустить их допустимые величины, создать механизм сравнения и оценки эффективности деятельности училищ.

Одним из этих путей совершенствования управления деятельностью учреждений НПО становится совершенствование технологии её оценки. За основу оценки деятельности был взят системный подход, который позволяет рассматривать деятельность учреждения как сложную систему взаимодействия элементов. Этот подход делает возможным представить целостность деятельности училища, выявить множество связей между её элементами, определить слабые места, причины их появления и наметить систему целенаправленных мероприятий. Системный подход позволяет соотносить состояние учреждения с результатами деятельности, оценить эффективность функционирования и развития учреждения не формально, а по результатам. Оценка деятельности учреждений НПО в рамках взаимодействия между всеми элементами деятельности позволяет повысить её эффективность.

**Рейтинговая система
измерения результатов
деятельности учреждений
НПО**

Немецкий учёный В.Орт трактует понятие «измерение» как «оп-

ределение степени выраженности какого-либо свойства предмета. Измерение осуществляется путём установления связи между числами и предметами, которые являются носителями подлежащих измерению свойств». Таким образом, измерение связано с количественной оценкой свойств. В основе измерения всегда лежит операция сравнения. При выборе системы измерения, то есть при определении степени выраженности того или иного критерия, нами была принята порядковая или ранговая система и её частный случай — определение рейтинга, при которой каждому учреждению НПО присваивается номер, ранг в иерархии.

Система ранжирования становится всё более популярной в силу своих преимуществ, хотя и она не лишена недостатков. Главными достоинствами данной системы оценки являются её гибкость, относительная объективность, развитие здорового духа соперничества. При таком подходе у руководителей учреждений и педагогических коллективов возникает:

- во-первых, чувство удовлетворения от определённых достижений по конкретным критериям, даже находясь по общей оценке в группе «середнячков» или «отстающих»;
- во-вторых, ощущение реальности успеха, так как нужно не так уж много усилий, чтобы продвигаться на более высокое место;

• в-третьих, сознание того, что, прилагая усилия для продвижения на более высокое место, одновременно происходит продвижение на более высокое место при оценке по всему блоку и при общей оценке деятельности лица, колледжа.

Один из недостатков ранговой системы оценки деятельности учреждения заключается в том, что количество очков за то или иное достижение назначается экспертным способом и может очень сильно варьироваться.

Использование рангового уровня измерения и соответствующей ему ранговой шкалы стало возможным потому, что результаты деятельности учреждения сравниваются между собой. Сравнение производится экспертным путём. Экспертная оценка состоит в упорядочении результатов деятельности учреждений по набору признаков (критериев) и таким образом связана с порядковой шкалой. Экспертная оценка осуществляется экспертами.

При выборе оценочной шкалы мы учитывали также необходимость и целесообразность использования именно неравномерной шкалы, так как не все критерии по значимости равноценны. Равномерная шкала недостаточно стимулирует руководителей и педагогические коллективы на деятельность более высокого порядка.

Чтобы превратить список критериев в оценочную (рейтинговую) шкалу, необходимо ре-

шить, сколько очков (баллов) будет присуждаться за каждый критерий. Критериям должны быть присвоены поправочные (весовые) коэффициенты, наличие которых и делает шкалу неравномерной, но более рациональной и жизнеспособной. Полученный список критериев с указанием поправочных (весовых) коэффициентов можно считать оценочной (ранговой) шкалой.

По мере использования этой шкалы на практике набор критериев может быть изменён: критерии можно добавлять, убирать, менять их весовую значимость. Для поощрения определённых, необходимых на это время видов деятельности критерий может быть изменён и на короткое время. Мы считаем, что пересматривать критерии следует не реже одного раза в год. Это позволит лучше управлять системой НПО и в целом работать продуктивнее.

Рейтинг (некоторое число) получается путём набора очков (пунктов, баллов) за те или иные критерии в каждом блоке деятельности. Затем все очки, набранные в рамках блока, суммируются, и получается рейтинг. После этого учреждения ранжируют, упорядочив их по возрастанию рейтингов. Учреждению с наименьшей суммой рангов присваивают ранг 1, следующему — ранг 2 и т.д. Интервалы, разделяющие места, различны по величине. Требование равноудалённости интервалов не может быть реализовано на практи-

Рейтинговая система измерения результатов

ке. Достаточно уверенно можно говорить о месте в ряду, но не об интервалах между ними.

Технология оценки результатов деятельности учреждений НПО

Основными принципами технологии являются: целенаправленность, комплексность, последовательность, конкретность, что в системе создаёт условия для отслеживания уровня развития учреждения, возможность вносить по мере необходимости коррективы в деятельность.

Разработанная *технология* оценки деятельности НПО *предусматривает несколько этапов:*

1 этап — подготовительный. Он включает изучение литературы по проблеме оценки деятельности учреждений НПО, выработку общих подходов, разработку критериев, их систематизацию, составление оценочных листов, материалов для экспертов. Итогом этого этапа становится разработка методических материалов для руководителей и педагогических коллективов по изучаемой проблеме.

2 этап — констатирующий — анализ состояния учреждений. На этом этапе определяется исходное состояние колледжей и лицеев для определения их дальнейшего развития. За исходное состояние учреждений были взяты итоги деятельности за последние два года.

3 этап — контрольно-содержательный. Этап работы экспер-

тов, непосредственного контроля, сбора контрольной информации, экспертная оценка. Экспертом называют специалиста в определённой области, суждения и умозаключения которого обладают высокой степенью достоверности. В качестве экспертов выступают сами учебные заведения (самооценка), а также специалисты Главного управления образованием, Института повышения квалификации и переподготовки работников образования, опытные коллеги из других колледжей и лицеев, работники службы занятости населения. Таким образом, на этом этапе осуществляется сочетание государственного, общественного контроля и самоконтроля колледжа, лица. Формы и методы контроля, применяемые экспертами, самые разнообразные: данные справок, полученных из колледжа, лица; проведение контрольных срезов; статистические данные областных организаций и учреждений; беседы с учащимися, инженерно-педагогическими работниками и руководителями; наблюдение.

4 этап — оценочный. На этом этапе данные экспертной оценки заносятся в оценочные листы, обрабатываются, определяется рейтинг деятельности учреждения по каждому критерию, по блоку и общий рейтинг учреждения.

5 этап — коррекционный: проводится регулярная аналитическая работа над содержанием блочно-рейтинговой системы оценки через беседы с руководи-

телями учреждений, их анкетирование, обсуждение на методических секциях с целью оптимизации и совершенствования данной системы.

Структура оценки результатов деятельности учреждений НПО

Структура оценки результатов деятельности учреждений начального профессионального образования представлена на рисунке. Она имеет несколько уровней.

Первый уровень структуры — основные направления деятельности учебного заведения. Таких направлений деятельности нами было определено шесть, чему соответствуют шесть блоков.

1 блок. Деятельность, связанная с контингентом учащихся: набором, сохранением и т.д.

2 блок. Деятельность по повышению качества подготовки специалистов.

3 блок. Экономическая деятельность.

4 блок. Деятельность, связанная с повышением базового и квалификационного уровня инженерно-педагогических кадров.

5 блок. Организационно-методическая деятельность.

6 блок. Деятельность по совершенствованию учебно-воспитательного процесса.

Следующий уровень — критерии деятельности. Мы используем многокритериальную оценку. По каждому аспекту деятельности

был разработан ряд критериев — это даёт возможность оценить деятельность колледжа, лица комплексно, системно, определяя взаимобусловленность его составляющих.

Переход от общей оценки деятельности к оценке по блокам и критериям позволяет при необходимости заменять критерии, расширять или сокращать их количество, менять их сочетание. Варьирование позиций в списке критериев даёт инструмент, во многом схожий с механизмом экономического управления.

Понимая, что не все критерии имеют равную значимость, определим *следующий уровень* — *виды критериев*. Основываясь на понятии «критерий» как признака, на основе которого происходит оценка или классификация, сделаем критерии дифференцированными в соответствии со степенью их влияния на результат. Все критерии по видам сгруппируем в *три* группы: первая — значимые, основные, вторая — косвенные, опосредованные и третья — информационные.

В *первую* группу мы включили критерии, непосредственно определяющие деятельность колледжа, лица. К ним мы отнесли такие: качество подготовки специалистов, количество выпускников, нашедших работу по полученной специальности, а также критерии, связанные с деятельностью училищ в новых социально-экономических условиях: экономическая

Оценка результатов

эффективность оказания платных образовательных услуг, производственной деятельности.

Вторая группа — критерии, которые представляют собой условия, определяющие деятельность учреждения и влияющие на результат деятельности учреждений косвенно, опосредованно. К таким мы отнесли, например, соответствие кадрового обеспечения требованиям государственного стандарта, комплексное методическое обеспечение. При определении рейтинга учреждений учитываются критерии первых двух видов, поэтому назовём эти критерии учитываемыми.

Третья группа включает информационные критерии, не влияющие на деятельность учреждений и носящие информационный характер. К таким относятся, например, количество учащихся, наполняемость учреждения.

Разработанная структура, на наш взгляд, достаточно гибкая. Гибкость рейтинговой системы состоит в том, что она позволяет провести оценку деятельности училища в целом, по отдельному блоку и определённому критерию.

Разумеется, разработанные критерии оценки деятельности учреждений НПО, их группировку по блокам можно подвергнуть критике. Мы также считаем, что отдельные критерии не учитывают некоторые специфические особенности учреждений: изначальную профильную монополию, территориальные, демографичес-

кие, социальные и другие особенности. Однако учёт особенностей каждого учебного заведения значительно усложнил бы структуру оценки результатов деятельности учреждений и методику определения рейтинга.

Методика определения рейтинга учреждений НПО

Рассмотрим методику определения рейтинга учреждений подробно. В рамках четвёртого — оценочного — этапа технологии оценки результатов деятельности учреждений НПО можно выделить следующие операционные шаги.

Первый шаг. Определение ранга учебного заведения по отдельным критериям деятельности в рамках определённого блока.

1 блок. Деятельность, связанная с контингентом учащихся. Блок включает четыре критерия. Два критерия — «выполнение плана работы» и «сохранность контингента» учитываются при определении рейтинга. Поскольку законополагающим является 100%-ное выполнение плана набора учащихся (без учёта учащихся групп на коммерческой основе) и сохранение контингента, все учреждения, выполнившие и перевыполнившие данное условие, получают наименьшее количество баллов — 1. Остальные учреждения получают количество баллов по возрастающей, в зависимости от выполнения плана набора и со-

хранения контингента. Два других критерия отнесены нами к информационным, они в определении рейтинга не участвуют.

2 блок. Деятельность по повышению качества подготовки специалистов. Это на сегодня — одно из главных направлений в деятельности учебного заведения. Так, количество полученных выпускником специальностей расширяет поле его профессиональной деятельности и повышает возможность трудоустройства. Качество общеобразовательной и профессиональной подготовки (при условии определения соответствия знаний и умений требованиям образовательных стандартов) в конечном итоге определяет конкурентоспособность выпускников на рынке труда. Блок содержит шесть критериев, которые с учётом важности данного направления деятельности учреждения признаны нами значимыми, учитываются при определении рейтинга и имеют поправочный (весовой) коэффициент, равный 0,5. Учебное заведение, имеющее наилучший результат по критерию, получает наименьшее количество баллов — 1. Остальные учреждения получают количество баллов по возрастающей.

3 блок. Экономическая деятельность. При реализации принципа многоканального финансирования оценка деятельности учреждения по этому блоку также приобретает особо важное значение. В этом блоке три критерия.

Первый — «доход от производственной деятельности учащихся». Чтобы избежать оценки «по валу», с учётом того, что число обучающихся в каждом училище разное, этот показатель даётся в расчёте на одного ученика. Точно также подсчитывается и следующий критерий — «доход от платных образовательных услуг, который определяется в расчёте на одного инженерно-педагогического работника. Такой подход, на наш взгляд, должен стимулировать экономическую деятельность всех членов коллектива. Эти критерии — основные, значимые, учитываемые. Третий критерий — «сумма других внебюджетных средств» даётся в общем исчислении и отнесён нами к информационным, так как сдача площадей в аренду и другие подобные мероприятия проводятся иногда в ущерб учебно-производственной деятельности. Учебное заведение, имеющее наилучший результат по критерию, получает наименьшее количество баллов — 1. Остальные учреждения получают количество баллов по возрастающей. При подсчёте результатов блока также введён поправочный (весовой) коэффициент — 0,5, для выраженности значимости результатов данного блока.

4 блок. Деятельность по кадровому обеспечению учебного процесса. Критерии этого блока (их четыре) отражают не результаты деятельности учебного заведения, а условия успешного осу-

Методика определения рейтинга учреждений НПО

ществления учебно-воспитательного и производственного процессов. Государственным стандартом начального профессионального образования чётко определены требования к образованию, производственному стажу и уровню квалификации, разряду по обучаемой профессии инженерно-педагогических работников. Результаты этого блока оказывают влияние на результаты деятельности учебного заведения и поэтому определены нами как учитываемые. Учебное заведение, имеющее наилучший результат по критерию, получает наименьшее количество баллов – 1. Остальные учреждения получают количество баллов по возрастающей линии.

5 блок. Отражает организационно-методическую деятельность и включает четыре критерия. Критерий «средний процент комплексного методического обеспечения профессий и предметов» определяет средний процент оснащения учебного процесса по всем предметам и подготавливаемым профессиям от нормативных показателей. Критерий «состояние охраны труда» подсчитывается в процентах от разработанного Главным управлением образования алгоритма. Введение критерия «наличие кадров методической службы» обусловлено организацией в учреждениях начального профессионального образования методической службы нового типа, а критерия «наличие кадров психо-

логической службы» диктуется объективной необходимостью. Все критерии данного блока значимые и учитываются при определении рейтинга. Учебное заведение, имеющее наилучший результат по критерию, получает наименьшее количество баллов – 1. Остальные учреждения получают количество баллов по возрастающей линии.

6 блок. Деятельность по совершенствованию учебно-воспитательного процесса. В этом блоке четыре критерия. Они отражают уровень участия учебных заведений в областных мероприятиях (спортивных, художественной самодельности, технического творчества) и общую занятость учащихся. Все критерии учитываются при определении рейтинга. Учебное заведение, имеющее наилучший результат по критерию, получает наименьшее количество баллов – 1. Остальные учреждения получают количество баллов по возрастающей линии.

Второй шаг. Он состоит в определении ранга учреждений по каждому блоку деятельности. Для этого необходимо сложить полученные ранги по критериям в рамках определённого блока по каждому учебному заведению. Полученные числа дадут общую сумму баллов по блоку. Общая сумма баллов служит основанием для ранжирования училищ по определённому блоку его деятельности.

Например:

№ ПУ	Кол-во преподавателей с базовым образованием в соответствии с гос. стандартом НПО (%)	Р А Н Г	Кол-во мастеров п/о с базовым образованием в соответствии с гос. стандартом НПО (%)	Р А Н Г	Кол-во мастеров п/о, имеющих уровень квалификации по обучаемой профессии в соответствии с гос. стандартом НПО (%)	Р А Н Г	Кол-во ИПР, имеющих квалификационную категорию (%)	Р А Н Г	Общий ранг	Р Е Й Т И Н Г
ПУ №	77,8	19	100,0	1	76,9	9	43,8	23	52	17

Для выраженности значимости результатов блока, при подсчёте результатов второго и третьего блоков введён поправочный (весовой) коэффициент — 0,5. Таким образом, общие результаты по этим блокам следует умножить на 0,5.

Третий шаг. Определение рейтинга учреждения по общим результатам деятельности учреждений начального профессионального образования за год. Для этого следует сложить результаты рейтингов всех блоков деятельности. Рейтинг учреждения определяется по сумме общих результатов по всем блокам деятельности. Например:

№ПУ	Рейтинг по 1 блоку	Рейтинг по 2 блоку	Рейтинг по 3 блоку	Рейтинг по 4 блоку	Рейтинг по 5 блоку	Рейтинг по 6 блоку	Общий ранг	Рейтинг
ПУ №	18	1	4	4	7	12	46	6

Чем меньше сумма общих результатов по всем блокам, тем меньше количество баллов, тем выше рейтинг учреждения.

Мы считаем, что применение блочно-рейтинговой системы оценки деятельности учреждений начального профессионального образования даёт возможность:

- проводить системный и качественный анализ для принятия управленческих решений по дальнейшей корректировке деятельности колледжа, лица в соответствии с требованиями Государственного стандарта. Оценка каждого критерия в блоке занимает особое место в итоговом анализе. Например, качество подготовки специалистов напрямую зависит от состояния кадрового состава, а анализ кадрового состава учреждений НПО должен быть увязан с системой повышения квалификации и аттестации инженерно-педагогических работников;

- тщательно анализировать, выявлять слабые места, определять резервы для улучшения деятельности самих учреждений.

Подобная система впервые была апробирована в 1996 г. и вызвала интерес у большинства руководителей и педагогических коллективов учреждений. Принимая во внимание замечания по использованию данной системы оценки деятельности учреждений, мы пересмотрели некоторые позиции, систематизировали критерии, усовершенствовали систему измерений.