

Во все времена качество труда было высокой социальной оценкой человека, коллектива, организации. И сегодня оно имеет такое же огромное значение для общества, его развития, его прогресса. Современная школа (и общеобразовательная, и средняя профессиональная, и высшая) ищет наиболее достоверные, рациональные, оптимальные способы оценки и самооценки качества труда своих коллективов. Для этого разрабатываются различные модели, критерии оценки, устанавливаются общественные рейтинги. Предлагаем подборку публикаций по этой проблеме. Целесообразно, на наш взгляд, обсудить её на секции управленцев августовской конференции.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ повышает конкурентоспособность учреждения

Виктор Васильевич Рябов,

*ректор Московского городского педагогического университета,
член-корреспондент РАО, профессор, доктор исторических наук*

Юрий Викторович Фролов,

*проректор Московского городского педагогического университета,
профессор, доктор экономических наук*

Татьяна Владимировна Леванова,

начальник отдела рекламы и выставочной деятельности

Марат Амирович Масумов,

специалист отдела дополнительного профессионального образования

- управление эффективностью работы
- автоматизированная система оценки
- смешанная модель оплаты труда
- организационная культура
- клановый контроль
- планы обучения и развития

В практике управления эффективностью деятельности образовательными учреждениями можно встретить примеры, когда индивидуальные цели сотрудников препятствуют выполнению общих задач организации. Так, учитель,

столкнувшись с определёнными сложностями в обучении школьников, может снизить требования к освоению учебного материала. Это приведёт к снижению результатов независимой проверки знаний — административных контрольных работ, тестов, ЕГЭ. Неудовлетворённые

родители не только откажутся от образовательных услуг этого учреждения, но и не будут рекомендовать его своим родственникам, друзьям, коллегам. В результате пострадает имидж школы, уменьшатся объёмы её финансирования, может стать реальной и угроза её закрытия.

Принципы управления эффективностью работы

По мнению многих авторов, существуют основополагающие принципы управления эффективностью работы (УЭР), без опоры на которые невозможно достичь действенности управленческой системы.

Планирование, обсуждение и вознаграждение. Руководитель должен совместно с коллективом определять ключевые цели, проводить мониторинг достижения результатов, коррекцию поведения и меры поощрения сотрудников за достигнутые показатели. Например, на этапе планирования необходимо определить и согласовать с сотрудниками стандарты и показатели деятельности, разъяснить их связь с развитием профессионализма сотрудника. На этапе обсуждения зафиксировать объективные данные достигнутых результатов и индикаторы поведения сотрудников, установить конструктивную обратную связь. Поощрение должно быть чётко однозначно соотносено с результатами измерения эффективности сотрудника. Например, для молодых специалистов (стажёров) основным показателем, определяющим размер их вознаграждения, может быть темп улучшения поведения и результатов по индикаторам модели (профиля должности), а не достигнутые абсолютные значения показателей.

Связь с задачами учреждения и поддержка руководителя. Первостепенная задача руководителя — разъяснить стратегию учреждения, чтобы сотрудники смогли осознать свои личные цели как часть задач, стоящих перед организацией. По сути, управление эффективностью работы — это инструмент реализации изменений, определённых стратегией учреждения. В условиях модернизации образования основными «движущими» факторами развития должны стать такие приоритеты, как повышение качества образования на основе удовле-

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

творения ожиданий основных заинтересованных групп (родителей, учредителя, персонала, местного сообщества, профессиональных объединений и др.). При этом индикаторы качества в процессах УЭР перестают быть лозунгами (благими пожеланиями), а вводятся в действие путём определения и принятия ключевых показателей, от которых зависят размер и формы вознаграждения каждого педагога.

Любое образовательное учреждение — это партнёрство профессионалов. Высококвалифицированным специалистам не нужен повседневный контроль за их деятельностью. Им достаточно заданного направления, свободы деятельности и поощрения за её эффективное выполнение. При этом бюрократический контроль, сопровождающийся потоком бумаг и отчётов, должен трансформироваться в систему, стимулирующую сотрудничество и профессиональное развитие педагогов. Руководители должны дать понять педагогам следующее: «Мы хотим Вам помочь в развитии не только ради того, чтобы Вы лучше работали и соответствовали стратегическим целям учреждения. Мы хотим, чтобы Ваше профессиональное развитие шло параллельно с развитием и повышением конкурентоспособности нашего учреждения!».

В этом процессе важно избегать рисков бюрократизации, несовместимой с принципами саморазвития — самоуправляемого обучения. Должны быть заданы некие рамочные положения. Планы целесообразно разрабатывать по инициативе самих педагогов и корректировать по результатам деятельности за конкретный период.

Эффективность работы как интеграция измеримых результатов и профессиональных качеств сотрудника. Эффективность работы — это и то, как выполняется работа, и то, что достигается по итогам работы.

В.В. Рябов, Ю.В. Фролов, Т.В. Леванова, М.А. Масумов. Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учреждения

Основной ресурс любого образовательного учреждения — высококвалифицированные специалисты — педагоги, обладающие определёнными профессиональными качествами (квалификация, знания, личностные качества, важные для педагогической деятельности). Для учреждения актуальны различные неколичественные показатели его деятельности, например, такие, как удовлетворённость потребителей качеством образования или создание новых образовательных «продуктов». Очевидно, что если нет специалистов с определёнными профессиональными качествами, невозможно достичь целей, ориентированных на качество образования и инноваций.

При построении системы УЭР в образовательных учреждениях желательно учитывать как *профессионализм* специалиста-педагога, так и индивидуальный вклад в *результаты*. Оценка деятельности педагогических работников *только* на основе должности и (или) *только* по её результатам не оптимальна для учреждения, так как роли и задачи педагогов постоянно меняются, а успех в деятельности зависит, прежде всего, от достигнутого ими уровня профессионализма. С другой стороны, системы оценки эффективности деятельности и стимулирования *только* за профессиональные качества (например, ЕТС) безотносительно к достигнутым результатам также не являются оптимальными, так как не мотивируют педагогов на улучшение деятельности.

Если в отношении измерения результатов деятельности педагогов в образовательных учреждениях накоплен некоторый опыт, то создание методик измерения профессиональных качеств сопряжено с трудностями. Возникают вопросы, какие профессиональные качества надо отнести к приоритетным (дифференцирующим, отличающим педагога-мастера от педагога на пороговом уровне), каким образом измерить требуемое поведение, какие методы позволяют сформировать модели профессиональных качеств?

Риск при формировании оценочных моделей для измерения результатов деятельности педагогов связан с чрезмерным количеством показателей. Необходимо выбирать только те, которые значимы для достижения стратегических целей учреждения на данном этапе.

Компетентность и ответственность руководителя. В образовательных учреждениях, не имеющих большого числа уровней управления, ответственность за реализацию процессов УЭР должен взять на себя руководитель. Однако при этом ему придётся отказываться от роли «судьи» (например, при определении размера заработной платы или вынесения взысканий) и чаще входить в роль консультанта, дающего рекомендации педагогу по его дальнейшему профессиональному развитию.

На практике оценка деятельности педагогов по-прежнему основывается на суждениях руководителя, обращённых к *прошлому опыту* и к достигнутым прошлым результатам деятельности педагога. Профессиональное развитие возможно только при активном диалоге педагога с руководителем, в котором акцент переносится на планируемые показатели *педагога в будущем*.

Для выполнения такой деятельности современные руководители образовательных учреждений не имеют требуемых навыков. Поэтому необходимы целевые программы обучения (тренинги) руководителей. Эффективность обучающих и развивающих программ для руководителей будет задаваться профессиональными стандартами деятельности менеджеров образования. В них должны быть отражены требования к лидерским качествам влияния, к умению вести за собой сотрудников, успешно выполнять деятельность по развитию педагогов. Система аттестации и стимулирования руководителей должна оценивать не только уровень их участия в достижении результатов учреждения, но и эффективность деятельности по развитию педагогов.

Именно такой подход позволит повысить действенность системы управления эффективностью работы в учреждении.

Оплата в зависимости от вклада в работу. В механизм модернизации образования в настоящее время вводится новая система оплаты труда педагогических работников. Однако отсутствует понимание того, на какой концептуальной основе должен распределяться образуемый в учреждении фонд оплаты труда. Между тем трудно переоценить её значение, например, как инструмента достижения стратегических целей учреждения и образовательной системы в целом.

Если учреждение меняет свою систему начисления стимулирующих выплат, то оно тем самым информирует специалистов о том, какие приоритеты важны на данном этапе для учреждения.

В управлении эффективностью работы применяется так называемая *смешанная модель*, в соответствии с которой при оценке деятельности обращается внимание на то, чего достигли сотрудники (измерение результатов), и на то, как они этого достигли (измерение компетенций).

Плата за вклад сотрудника означает оплату за его эффективную работу в прошлом (по достигнутым результатам) и за успех в будущем на основе достигнутого им уровня профессиональных качеств (компетенций). Это позволяет уйти от традиционного постулата оценки персонала — оценивать работу, а не человека.

Таким образом, смешанная модель оплаты педагогических работников и руководителей по

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

вкладу должна стать основной формой стимулирования труда в образовании, поскольку образовательную услугу можно рассматривать одновременно как комбинацию навыков, способностей педагога (руководителя) и задач — измеримых показателей, на достижение которых направлены его усилия.

Смешанная оплата труда ориентирована не столько на рабочие процессы и результаты, сколько на человека, на развитие его профессиональных качеств, на стимулирование личного вклада педагога в повышение качества образования с позиции потребителей.

На рисунке представлена модель смешанной оплаты труда педагогических работников. Для конкретной группы по оплате труда (рейтинга) базовая часть заработной платы определяется профессиональными качествами, а размер стимулирующих выплат зависит от достигнутых специалистом результатов деятельности. При этом группа по оплате позволяет различать работу внутри учреждения на основе её реальной ценности для учреждения. К факторам, определяющим группу по оплате, могут, например, относиться сложность работы и решений, принимаемых на рабочем месте, ответственность за жизнь и здоровье подчинённых, число сотрудников, которыми нужно управлять, знания, необходимые для осуществления конкретной работы, и так далее.

1. Профессиональные качества <i>Инвариантная (базовая) оплата труда</i>	2. Результаты <i>Стимулирующие доплаты</i>
1.1. КВАЛИФИКАЦИЯ (баллы)	2.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ (КРП) (баллы)
1.2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ (знания) (баллы)	2.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АКТИВНОСТЬ (баллы)
1.3. КОМПЕТЕНЦИИ (поведение) (баллы)	
Итого 100 % (для группы)	Итого 100 % (для группы)

Модель инвестиций в педагогический и управленческий персонал
(смешанная модель оплаты труда педагога, руководителя)

В.В. Рябов, Ю.В. Фролов, Т.В. Леванова, М.А. Масумов. Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учреждения

Профессиональные качества и личный вклад педагогов — это единственное конкурентное преимущество учреждения. И чем раньше это осознают руководители и будет установлена прямая связь между профессионализмом, результатами и системой вознаграждения, тем эффективнее и успешнее станет учреждение в конкурентной среде.

Необходимые изменения в контексте организации. Контекст организации — это факторы внешней среды, структура, культура, а также управленческие и образовательные процессы.

В учреждении, принявшем модель УЭР, меняются роли руководителя, который непосредственно влияет на формирование организационной культуры. В учреждениях, не имеющих большого числа уровней управления, важно делегировать полномочия и ответственность. Сотрудники могут свободно выбирать средства достижения целей и самостоятельно оценивать свои достижения.

Управление эффективностью работы содействует формированию таких ценностей, как высокое доверие, открытость и соучастие, инициативы по поиску новых образовательных ресурсов, экспериментирование и проверка того нового, что предлагают педагогическая теория и практика.

Соперничество как элемент рыночной культуры в учреждениях, перешедших на модель УЭР, не приветствуется. Критерии успеха определяются развитием человеческих ресурсов, коллективной деятельностью, увлечённостью педагогов и заботой о каждом сотруднике, а также овладением уникальными или новейшими методиками и образовательными технологиями.

Большинство учреждений в регионах России формально функционируют в рамках бюрократической структуры (округ — муниципалитет — учреждение). Однако с точки зрения организационной культуры

они всё больше смещаются в сторону так называемых «профессиональных партнёрств», т.е. организаций, в которых работают исключительно высококвалифицированные специалисты. Одно из преимуществ такой организации в том, что сотрудники имеют реальную автономию, необходимую, например, для принятия решений, связанных с профессиональной (педагогической) деятельностью. Таким образом, в наиболее успешных учреждениях управление сотрудниками сдвигается от жёсткого контроля за соблюдением правил и инструкций к предоставлению права принимать решения тем специалистам, которые лучше понимают конкретную ситуацию. Эту технологию принято называть *управлением, основанным на инцидентах*. Профессионализм специалистов сам по себе задаёт высокие стандарты деятельности.

Более привлекателен по сравнению с бюрократическим клановый контроль, основанный на семейной культуре. Он особенно эффективен в ситуациях неопределённости. Образовательные учреждения сегодня работают в условиях, когда правила и постановления, свойственные бюрократической культуре, зачастую не действуют и не могут обеспечить успех на конкурентном рынке образовательных услуг.

Следующий необходимый этап эволюции культуры учреждений в рамках концепции УЭР — это трансформация кланового контроля в самоконтроль. В этом случае специалисты проявляют не только приверженность педагогической работе, целям коллектива, но и предпочитают неформально обмениваться идеями, опытом.

Поскольку при самоконтроле и обмене опытом специалисты чаще всего сами определяют свои задачи и контролируют себя, то учреждением должен руководить сильный лидер, влияние которого основано не столько на авторитете должности, сколько на прочном неформальном авторитете. Именно такой

лидер будет способен определять границы, в рамках которых педагогам предоставлено право использовать свой опыт и свободу профессиональных действий.

Почему ещё полезен клановый контроль или самоконтроль в образовательных учреждениях? Многие аспекты педагогической деятельности часто невозможно оценить количественно. Бюрократический контроль не соответствует неопределённой природе деятельности педагогов. Более достоверно её могут оценить коллеги с помощью принятых в коллективе профессиональных норм, опыта, разделяемых культурных ценностей учреждения и метода круговой оценки. Очевидно также, что действия членов клана могут контролироваться другими членами семьи по гораздо более полному числу индикаторов (измерений), чем в процессе бюрократического контроля с помощью должностных инструкций, планов-графиков или показателей, спускаемых сверху.

Итак, управление эффективностью работы реализуется на практике посредством использо-

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

вания следующего набора программ для управления персоналом:

- стратегическое планирование — определение целей (миссии, видения) и ценностей учреждения, а также норм и правил поведения;
- определение стандартов (критериев, показателей), описывающих действия и результаты деятельности для должностей и (или) отдельных сотрудников;
- оценка сотрудников на основе предоставления обратной связи, по результатам которой выявляются области, отвечающие потребностям человека в развитии;
- формирование планов личного развития и обучения, деятельность по организации обучения и развития персонала;
- оценка эффективности реализуемых программ обучения и развития;
- определение и реализация программ материального и морального вознаграждения сотрудников, исходя из их потребностей и результатов реализации планов обучения и развития. **НО**