

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

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

- аттестация • профили компетенций • стратегия учреждения
- профессиональные качества • результаты деятельности • педагоги
- руководители

В национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» сформированы стратегические цели развития общего и дошкольного образования. В документе, в частности, отмечается, что новая школа — это новые учителя, чуткие, внимательные и восприимчивые к интересам школьников, открытые всему новому, хорошо знающие свой предмет и понимающие детскую психологию. Между качеством образования и качеством деятельности педагога, руководителя учреждения существует объективная прямая связь. Поэтому система оценки качества деятельности педагога и руководителя должна быть прозрачной, а информация об этом достоверной.

Конечно, без мотивированного, неравнодушного руководителя и учителя (воспитателя) невозможно достичь целей, сформулированных в президентской инициативе. Поэтому одна из ключевых проблем модернизации образования — создать в учреждениях механизм управления эффективностью работы и постоянного профессионального развития коллектива, который нельзя сводить к периодическому «освежению» запаса знаний, например, на курсах повышения квалификации.

Экспериментальная работа в Москве по созданию профессиональных стандартов педагогов и руководителей

Сотрудники Московского городского педагогического университета осуществляют руководство городской экспериментальной

площадкой по проблеме «Разработка и апробация новых подходов к оценке педагогической деятельности».

Основная идея эксперимента — применение в образовании метода оценки персонала, основанного на компетенциях. В частности, актуален переход (в процессе аттестации и в межаттестационный период) от оценки деятельности педагога исключительно по большому числу разноплановых критериев, основанных прежде всего на измерениях степени обученности учащихся, к комплексной оценке поведения и результатов деятельности педагога с учётом мнения всех заинтересованных участников образовательного процесса (коллег, администрации ОУ, родителей, методистов, экспертов и др. субъектов).

Преимущества метода, основанного на компетенциях, заключаются следующем. Метод компетенций позволяет организовать работу по развитию и обучению педагога. Описание результатов оценки специалиста в терминах поведения (исполнения) помогает руководителю учреждения, экспертам анализировать эффективность работы специалиста-педагога по истечении некоторого времени после завершения аттестационного процесса.

Сравнение с высшим стандартом (профилем) должности педагога позволяет выявлять области, в которых специалист-педагог превышает установленные квалификационные требования, и определять другие компетенции (или их измерения), квалификационным требованиям которых специалист не удовлетворяет. Такой анализ позволяет планировать программу помощи педагогу в форме обучения, наставничества, консультирования.

Метод позволяет оценивать эффективность специалиста по небольшому числу измеримых показателей, но и одновременно исключить неоправданно высокие затраты времени и других ресурсов. Руководители учреждений должны иметь относительно простые инструменты постоянного аудита эффективности педагогов для определения размера стимулирующих доплат (один — два раза в год).

И, наконец, метод, основанный на компетенциях, помогает достичь понимания относительно того, как (какой «ценой») добился результатов специалист.

В качестве главных целей экспериментальной деятельности в Москве выделены следующие ориентиры.

Первая цель — разработать показатели и процедуры для внедрения в практику учреждений процессов управления эффективностью работы, которые, в частности, упростили бы процедуры аттестации с участием социальных партнёров, заинтересованных в качестве образования.

В ходе исследований предложены проекты профессиональных стандартов педагогической и управленческой деятельности, ориентированные на оценку вклада в деятельность, т.е. на основе одновременно профессиональных компетенций и результатов деятельности (компетентностей).

Все показатели и критерии создаются путём обсуждения их в педагогических коллективах учреждений, участвующих в эксперименте. Доработка предложенных оценочных средств ведётся по результатам пробных аттестаций специалистов (после получения обратной связи от администрации, аттестуемых специалистов и респондентов). Созданные оценочные средства и методики позволяют существенно упростить подтверждение имеющейся квалификационной категории с участием всех субъектов, заинтересованных в профессионализме и результатах педагога.

Вторая цель — создать и апробировать методы выбора программ обучения и развития руководителей (педагогов) на основе диагностики их профессиональных качеств и результатов деятельности, повысить на этой основе эффективность специалистов и учреждения.

Актуальность проведения исследований по этому направлению обусловлена признанием профессионализма педагогов ключевым фактором конкурентоспособности учреждений.

Планирование деятельности по профессиональному развитию педагогов — основная стратегическая задача менеджеров образования в рамках методологии УЭР¹. Важно создать условия для обучения и развития педагогов по индивидуальным образовательным траекториям, обеспечить педагогам поддержку; мотивировать их на освоение высоких стандартов исполнения деятельности; определить механизмы бесконфликтного распределения фонда оплаты труда и достойного вознаграждения; разработать локальные и правовые акты. Менеджеры должны также утвердить ценности открытой организационной культуры учреждения, основанной на доверии и обмене опытом, знаниями; спланировать развитие и продвижение тех специалистов (в том числе молодых), которые будут способны занять должности координаторов и (или) руководителей учреждения или её структурных подразделений.

В соответствии с принятой в настоящее время практикой обучение педагогического работника предшествует процедуре аттестации. Аттестационная комиссия принимает во внимание документ о повышении квалификации и (или) профессиональной переподготовке. По нашему мнению, обучению должно предшествовать оценивание профессиональных качеств и результатов деятельности педагогического работника.

Разработанные в ходе экспериментального исследования показатели и критерии позволяют оценивать эффективность обучения педагогов (руководителей) в системе дополнительного профессионального образования. Эти методики помогают оценивать изменение поведения и результатов деятельности уже после обучения. Здесь важен поиск ответа на вопрос: произошли ли по итогам обучения изменения в поведении и результатах специалиста по направлениям, важным для его

¹ См. статью авторов «Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учреждения». Народное образование. 2011. № 4.

профессиональной деятельности и учреждения в целом.

Программа профессионального развития педагогических работников, осуществляемая руководителем учреждения *на постоянной основе*, должна включать такие основные этапы:

- оценку педагогов по разделам профессионального стандарта (по группам показателей профессиональных качеств и результатов деятельности);
- анализ результатов оценки;
- планирование и реализацию программ обучения и развития специалистов по результатам оценки;
- оценку эффективности обучения (по итогам диагностирования компетенций и результатов после обучения);
- аттестацию, определение квалификационной категории работника;
- определение размера базовой оплаты труда и размера стимулирующих выплат.

Опыт использования системы управления эффективностью работы в учреждениях

В ходе эксперимента предложены следующие группы показателей:

1. Профессиональные качества (на примере педагогов школ, дошкольных образовательных учреждений):

1.1. Квалификация:

- практический опыт (общий педагогический стаж);
- уровень профессионального образования (квалификации);
- уровень дополнительного профессионального образования;
- наличие учёной степени, звания;
- федеральные, отраслевые и региональные награды;
- сертификация профессиональным сообществом, например, ассоциацией педагогов-предметников или методическим объединением на уровне школы (округа).

1.2. Компетенции специальные (знания).

Требования к знаниям работников образования (педагогов и руководителей) определены в соответствии с Приказом Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 762 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», зарегистрированный в Министерстве юстиции Российской Федерации 6 октября 2010 г., регистрационный № 18638».

1.3. *Профессиональные компетенции* — процессная характеристика, т.е. личностные качества, социально-коммуникативные навыки, должностные обязанности, значимые для педагогической (управленческой) деятельности и составляющие основу поведения специалиста. Уровни развитости компетенций оцениваются экспертно по методу 360 градусов в автоматизированной системе.

2. Показатели результатов (на примере педагога средней школы):

- группа 1: Качество образовательного процесса;
- группа 2: Методическая работа;
- группа 3: Внеклассная (внеурочная) деятельность;
- группа 4: Воспитательная работа (классное руководство).

В таблице 1 представлены выдержки из модели компетенций педагога, а в таблице 2 — из модели компетенций директора школы.

Входящие в кластеры измерения разработаны в ходе экспериментального исследования. Каждый кластер включает по 3–7 ключевых измерений, описанных на трёх уровнях проявления квалификации — высшем (мастерства), среднем (опыта) и базовом (пороговом) уровнях.

Протокол аттестации педагогического работника по итогам оценки в автоматизированной системе <http://comp-mgpru.ru> состоит из двух основных частей: профессиональные качества и результаты деятельности.

В разделе «Профессиональные качества» приведены сведения, иллюстрирующие степень развитости компетенций по измерениям, разброс между минимальным и максимальным

значением баллов по каждому измерению, а также численные значения баллов, набранных по группе показателей «Профессиональные качества».

В разделе «Результаты деятельности» представлена информация о показателях, характеризующих эффективность деятельности педагогического работника.

В ходе эксперимента разработаны также модели и оценочные средства для заместителя директора средней школы, руководителя и педагогических работников дошкольного образовательного учреждения, а также методиста окружного методического центра.

В процессе экспериментального исследования подтверждено, что результаты круговой оценки специалиста по группе показателей «профессиональные качества» включают как ожидаемые, так и неожиданные для него итоги. Для полноты анализа в протоколах приводятся также графики оценки по отдельным группам респондентов.

По итогам аттестации в профиле компетенций педагога (руководителя) можно выделить: 1) *зоны развития* (действия, поведение, результаты, которые участнику необходимо улучшить); 2) *сильные стороны* (коллеги, другие респонденты наблюдают хорошую работу педагога и его взаимодействие с другими людьми); 3) *разногласия* (педагог считает своё поведение и результаты удовлетворительными, респонденты с ним не согласны); 4) *скрытые силы* (респонденты оценивают участника выше, чем он себя).

«Зоны развития», в которых зафиксировано снижение профессиональных качеств и мнение педагога и респондентов совпадают, а также «зоны разногласия», в которых педагог не достигает по мнению коллег, администрации, родителей, экспертов поставленного себе уровня, становятся основанием для

Выдержки из стандарта (модели) компетенций педагога

Кластер (группа) компетенций	Показатели по аттестационным уровням (уровням развития компетенций)		
	Высший уровень (уровень мастерства)	Средний уровень (уровень опыта)	Базовый (пороговый) уровень
1. Профессионально важные личностные качества педагога	Пользуется уважением и полным доверием коллег, родителей, учащихся, администрации, коллег из других учреждений, специалистов из ОМЦ и других специалистов. Коллеги часто обращаются к педагогу за консультациями и помощью в решении проблем	Пользуется доверием коллег и учащихся. Проявляет готовность делиться опытом, знаниями со специалистами-коллегами	Высказывает идеи, мнения, имеющие ценность для коллег или учреждения. Осознаёт ценность опыта, знания, которыми владеют другие специалисты, только когда ему лично необходимы эти знания
2. Информационная основа деятельности педагога	Обладает широким кругозором, выходящим за пределы своей предметной области. Уделяет большое внимание надпредметному содержанию обучения, развитию учащихся	Свободно ориентируется в содержании предмета. Интересуется новейшими достижениями в предметной области. Реализует межпредметные связи своего предмета с другими предметами	Знает теоретические основы своего предмета. Представляет роль и место предмета в системе школьного образования. Реализует содержание обучения по соответствующим программам и учебникам
3. Разработка программ деятельности и принятие педагогических решений	Самостоятельно разрабатывает программные, методические и дидактические материалы и (или) авторские уроки по своему предмету	Обоснованно выбирает программы и учебно-методическое обеспечение	Составляет перспективное тематическое планирование на четверть, учебный год. Готовит планы, конспекты уроков по своему предмету
4. Мотивация учебной деятельности	Поощряет творчество, инициативу, самостоятельность учащихся, верит в потенциал учеников, ориентирован на гуманистическое обучение	Применяет современные педагогические технологии (активного обучения, ИКТ, проектно-исследовательские и др.) в процессе преподавания своего предмета	Работает над совершенствованием своих умений и навыков по методике преподавания предмета, осваивает современные педагогические технологии
5. Организация учебной деятельности	Организует образовательный процесс, основываясь на уважении человеческого достоинства, чести и репутации учащихся	Соблюдает права и свободы учащихся, создаёт рабочую атмосферу в классе, поддерживает учебную дисциплину	Соблюдает расписание и режим посещения занятий учащимися. У педагога иногда возникают проблемы с поддержанием дисциплины в классе
6. Постановка целей и задач педагогической деятельности	Вовлекает учащихся в процесс формулировки (осознания) учебных целей и задач обучения (по конкретным темам)	Добивается понимания учащимися целей и задач урока, например, подводя итоги на уроке	Педагог часто ограничивается тем, что периодически спрашивает учащихся, как они понимают цели и задачи урока

разработки программ профессионального развития педагога (руководителя).

В предложенной методике УЭР анализ результатов аттестации для эффективного про-

фессионального развития специалиста выполняется, как правило, на двух уровнях:

1) *важность компетенции* (измерения) — расхождение в баллах между фактическим (по итогам оценки) и максимальным (на уровне мастерства) поведением

Таблица 2

Выдержки из стандарта (модели) компетенций руководителя образовательного учреждения

Кластер (группа) компетенций	Показатели по аттестационным уровням (уровням развития компетенций)	
	Высший квалификационный уровень (уровень мастерства)	Средний квалификационный уровень (уровень опыта)
1. Влияние	В управленческой деятельности опирается на личную компетенцию (деловые, личностные качества, знания и опыт). Проявляет в своём поведении доброжелательность, способность вдохновлять коллег, поддерживать их инициативы. Следствием такого поведения является приверженность коллег / подчинённых, т.е. энтузиазм при выполнении распоряжений руководителя	В управленческой деятельности в большей степени опирается на свои должностные полномочия по поощрению и принуждению коллег/подчинённых. Время от времени разъясняет коллегам мотивы своих решений. Следствием такого поведения является подчинение, т.е. выполнение педагогами приказов при том, что они не всегда могут с ними соглашаться. В коллективе учреждения возможно сопротивление изменениям
2. Ориентация на достижения	Ориентируется на высокие личные стандарты, заставляющие руководителя постоянно стремиться к повышению качества собственной работы и эффективности деятельности подчинённых. Использует или создаёт сам благоприятные возможности для учреждения	Обладает волей, чтобы добиваться поставленных целей учреждения. Добиваясь целей, руководствуется общепринятыми правилами и методами управления, консультируется со специалистами окружного управления образования
3. Преданность учреждению	В своей деятельности отдаёт приоритет интересам коллектива и учреждения: способен формировать измеримые цели и обучать педагогов высоким стандартам деятельности; борется за интересы коллектива; работает над получением необходимых для учреждения ресурсов. В ситуации критики результатов деятельности учреждения защищает прежде всего учреждение и его репутацию	В своей деятельности отдаёт приоритет статусу (репутации) учреждения. В ситуациях критики результатов деятельности учреждения принимает во внимание прежде всего свой личный авторитет как руководителя. Стремится к высокой оценке своей управленческой деятельности со стороны вышестоящего руководства, руководителей других учреждений
4. Концептуальное мышление	Руководит подчинёнными так, чтобы у них сформировалось чувство принадлежности к чему-то большому, значимому. Способен чётливо изложить руководящие идеи учреждения (миссию, видение, ценности) так, чтобы воодушевить сотрудников и вдохновить их на осуществление перемен	Руководствуется рекомендациями органов управления образованием, образцами планов других учреждений при составлении плана развития учреждения. Выделяет приоритеты в развитии учреждения. Доводит до коллектива цели развития образования в округе и городе
5. Профессионализм	Успешно справляется с многообразными требованиями и сложными ситуациями, не теряя сосредоточенности и энергии. Быстро приспосабливается к новым идеям и подходам, например, к расширению использования ИКТ в образовательном процессе, к введению новых форм аттестации и оплаты труда в учреждении, финансово-хозяйственной самостоятельности учреждения	Обладает знаниями, необходимыми для решения управленческих задач в учреждении. Доводит до сведения сотрудников информацию, полученную на инструктивных совещаниях в округе. Делегирует полномочия по подготовке документов и поиску информации сотрудникам. Координирует деятельность учреждения в соответствии с приказами и инструкциями органов управления образованием

и результатами специалиста. Чем больше расхождение, тем выше важность этой компетенции (результата) для специалиста и для коллектива, который ожидает улучшения в действиях и результатах педагога;

2) эффективность педагогического работника на уровне отдельных действий — среднее расхождение в оценках респондентов для отдельных индикаторов. Чем больше расхождение в оценках

респондентов, тем *ниже* эффективность специалиста по рассматриваемой компетенции (меньше степень повторяемости нужного поведения и результатов).

Важность компетенции для педагога (руководителя) существенно возрастает, если разброс в оценках респондентов по конкретной компетенции минимален, т.е. показатель эффективности высокий.

В соответствии с методологией УЭР основой профессионального развития педагога по итогам аттестации по новой методике становится план действий и план развития.

В плане саморазвития педагога (руководителя) в соответствии с полученным по итогам аттестации его профилем компетенций и результатов, как правило, отражаются:

- сильные стороны, которые участник может использовать далее;
- области, в которых участник должен развиваться (зона развития);
- области, в которых участник должен (или хочет) добиться улучшения в первую очередь.

Одно из преимуществ разработанной методики в том, что она позволяет оценивать эффективность развития и обучения педагога (анализ результатов вторичной оценки по истечении некоторого времени после выполнения плана действий и плана развития). Так, выравнивание профиля компетенций и уменьшение разрывов в оценках респондентов по прошествии времени — показатель улучшения поведения и резуль-

татов специалиста в ходе выполнения им программы развития. Иными словами, новая методика позволяет специалистам узнавать о темпах индивидуальных улучшений по конкретной компетенции.

Кроме того, администрация учреждения или вышестоящие руководители получают информацию о том, какие качества кандидата на должность руководителя важны для его новой должностной ступени и на основе каких профессиональных качеств следует делать отбор кандидатов. Как известно, сейчас кандидаты чаще всего получают повышение за те качества и результаты, на основе которых они высоко оценивались на предыдущей должности, а не на базе закреплённого в стандарте набора компетенций.

Образовательным учреждениям ещё предстоит осознать, насколько полезными для их эффективности могут стать предложенные в ходе эксперимента оценочные средства и методики их измерения. Полученные данные обратной связи важны для изучения эффективности педагогов (руководителей), планирования программ их обучения и развития, определения уровня квалификационной категории, размера базовой оплаты труда и стимулирующих выплат, формирования резерва на должность руководителей, для отбора специалистов на конкурсы профессионального мастерства и для улучшения деятельности школ и учителей по другим направлениям.

Исследовательский процесс в сотрудничестве с образовательными учреждениями и окружными методическими центрами в Москве продолжается. **НО**