

Е.В. ЛОМТЕВА

**ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ
КВАЛИФИКАЦИОННЫХ
ТРЕБОВАНИЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
И ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
(на примере общего образования)**

Москва
2018

УДК 371.1(07)
ББК 74.204я7
Л75

Л75 Ломтева Е.В. Исследование структуры квалификационных требований и показателей деятельности руководителей и педагогических работников образовательных организаций (на примере общего образования). – М.: Изд-тво «Ким Л.А.», 2018. – 64 с.

ISBN 978-5-6041766-2-7

Рецензент – Михайлова Наталья Николаевна, доктор педагогических наук, профессор, научный руководитель социально-образовательных проектов Ассоциации участников рынка артиндустрии.

Данное издание предназначено для руководителей образовательных организаций.

Цель издания – определение требований к квалификационному уровню педагогов и руководителей по критериям профессионализма и результатов деятельности.

Задача обеспечения системы образования профессиональными менеджерами, закрепления их в отрасли, улучшения качественных характеристик кадрового корпуса руководителей является одним из приоритетных направлений развития образования. Успешное решение этой задачи создаст предпосылки для модернизации образования, повышения его качества в соответствии с требованиями времени.

© Ломтева Е.В., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Подходы к созданию проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций (на примере общего образования)	7
1.1. Состояние вопроса по проблеме создания проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций	7
1.2. Обобщенная модель компетенций руководителей и педагогических работников	15
1.3. Управление эффективностью работы как методологическая база для разработки проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций	21
2. Проектирование квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций	30
2.1. Принципы разработки проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций	30
2.2. Автоматизированная система оценки персонала образовательных учреждений	36

2.3. Анализ результатов исследования с применением автоматизированной системы	38
Заключение.	45
Список литературы	47
Приложения	49

Введение

В образовательном пространстве современного российского общества происходят существенные инновационные изменения. Их цель – повысить конкурентоспособность российского образования и социально-инновационный потенциал общества в целом. Эффективность внедряемых инноваций во многом зависит от руководителя образовательной организации (далее – ОО) и возглавляемого им педагогического коллектива, являющегося проводником необходимых изменений в образовании. Уровень профессионального потенциала руководителя и педагогического персонала оказывает непосредственное влияние на качество обучения, воспитания, развития воспитанников дошкольных учреждений, учащихся общеобразовательных учреждений и в целом на успешность учреждения в конкурентной среде. Руководитель ОО и педагоги являются ключевыми фигурами в развитии социальных и культурологических основ общества, становятся сейчас значимым факторами социально-экономических и культурных изменений.

Меняющаяся социально-культурная среда, реализуемые реформы в образовании предъявляют к руководителю и педагогическому составу новые требования. Поэтому так важно определить инструменты позволяющие руководителю и педагогическим работникам образовательного учреждения успешно самоактуализироваться в управленческой деятельности в контексте непрерывных изменений, выстраивать (самостоятельно или с помощью консультантов) осознанную модель собственного профессионального развития.

Эффективность выполнения поставленных задач модернизации российского образования в стратегической перспективе в значительной степени определяется уровнем работы с кандидатами на должности руководителей, включающей процедуры отбора и последующего сопровождения специалистов, включенных в кадровый резерв.

Среди основных задач можно выделить:

- выявить и проанализировать особенности и противоречия, определяющие современное состояние проблем, связанных с описанием профессиональных качеств руководителей и педагогических работников ОО;
- выявить факторы, критически важные для успеха руководителей и педагогических работников в их профессиональной деятельности;
- предложить требования к квалификационному уровню педагогов и руководителей по критериям профессионализма и результатов деятельности;
- разработать методы оценки квалификационного уровня педагогов и руководителя с использованием автоматизированной системы.

Актуальность данной работы обусловлена:

- отсутствием позитивной динамики по притоку молодых перспективных специалистов на руководящие позиции в систему общего и дошкольного образования Москвы;
- изменением правового статуса образовательных учреждений, повышением уровня их самостоятельности в частности по вопросам определения программ стимулирования педагогов;
- введением в действие Московского стандарта качества образования, в котором приоритетными группами показателей являются «Эффекты» – итоговые показатели, описывающие ценность (выгоду), которую доставляет образовательное учреждение всем заинтересованным группам (потребителям, органам управления образованием, педагогическим коллективам, профессиональным сообществам).

В отчете представлено описание возможных механизмов, которые могут оказаться полезными в планировании деятельности по управлению человеческими ресурсами в образовании на основе новых критериев оценки деятельности, написанных на языке компетенций и компетентностей. По мнению автора, именно компетентностный подход должен создать предпосылки для эффективной деятельности, как специалистов, образовательных учреждений, так и системы образования в целом.

1. ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ ПРОЕКТА КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ)

1.1. СОСТОЯНИЕ ВОПРОСА ПО ПРОБЛЕМЕ СОЗДАНИЯ ПРОЕКТА КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Существует методика оценки уровня квалификации педагогических работников, которая была рекомендована Министерством образования и науки РФ для использования в соответствии с порядком аттестации (Письмо Минобрнауки от 29 ноября 2010 г. N 03-339 «О методике оценки уровня квалификации педагогических работников»). Данная методика прошла процедуры общественно-профессиональной экспертизы и апробации в условиях аттестации педагогических работников в субъектах РФ. (Новый порядок аттестация осуществляется на основании Приказа Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 г. N 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».)

Можно сформулировать следующие принципы, на которых должна базироваться разработка проекта квалифицированных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций:

- учет особенностей постиндустриального общества, характеризующегося возрастающей неопределенностью и ускорением темпа технологических изменений, быстрыми

ми изменениями требований развивающихся рынков и потребителей, а также изменениями в организации труда и в организационной культуре, что приводит к изменению требований к работникам, которые должны быть более адаптивными, ориентированными на постоянное обучение и самосовершенствование;

- учет международных требований к компетенциям руководителей и педагогических работников образовательных организаций;
- измеримость квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций и единые критерии формулировки этих требований;
- отражение минимальных требований, т.е. указание только основных трудовых функций по областям профессиональной деятельности;
- основа проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам – образцы лучшей практики, т.е. опыт успешных организаций, являющихся лидерами в отрасли и ориентированных на будущее и конкурентоспособность на национальном и мировом уровне, а также требования к качественному выполнению трудовых функций.

В основе методики разработки проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных можно положить **метод функционального анализа**. Данный метод предполагает проведения «**инвентаризации**» определенной области профессиональной деятельности с точки зрения тех функций, которые должны быть выполнены для того, чтобы эта область профессиональной деятельности могла выполнить свое предназначение.

В отличие от метода «описания должностей», который осуществлялся небольшой группой экспертов посредством наблюдения за деятельностью ограниченного количества работников на конкретных рабочих местах, метод функционального анализа предполагает проведение **широкого опроса орга-**

низаций (области профессиональной деятельности), а также учет **перспективных тенденций** ее развития, включая международные.

Но как представляется, главная проблема этого подхода заключается в том, что его с большой натяжкой можно признать универсальным, то есть адекватным для разных видов деятельности и разных уровней квалификации.

Перед тем как перейти к рассмотрению компетентностного подхода следует остановиться на некоторых недостатках ролей и навыков как моделей для описания и прогнозирования профессиональной деятельности.

Во-первых, расчленение деятельности специалиста (работника) на ряд ролей является удобным для научного анализа, но не отражает целостную и неделимую сущность любой профессиональной деятельности. Проблема осложняется вследствие того, что возрастающая динамика внешней и внутренней среды приводит к необходимости быстрой смены ролей и к интеграции всех функций и ролей в качественно новую характеристику – профессиональную компетенцию.

Во-вторых, мало исследованной областью является оценка влияния соотношения врожденных способностей и приобретенных навыков на эффективность (успешность) исполняемых специалистом ролей, зависящих от ситуации.

В-третьих, принятые в менеджменте две концепции – функционально-ролевая (А. Файоль, Г. Минцберг) и основанная на навыках (Р. Кац) – отражают традиционный подход в организационной психологии, который основывается **на раздельном анализе человека** (навыков, способностей) и **работы** (рабочих задач). Проблема заключается в том, что нередко результаты тестирования навыков не соответствуют уровню успешности (или наоборот неуспешности) фактически выполняемой работы. Особенно такой подход не адекватен для прогнозирования исполнения сложных видов работ (например, педагогической деятельности или работы по управлению организацией), сопряженных с неструктурированными ситуа-

циями, взаимодействием с людьми и необходимостью решения одновременно большого количества проблем.

В отличие от этого подход, основанный на компетенциях, фокусируется, прежде всего, не на характеристиках надлежащего исполнения работы, а **на анализе «человека-в-работе»**, определении (с помощью интервью по получению поведенческих примеров) таких человеческих качеств, которые обеспечивают успех в деятельности и одновременно удовлетворение индивида от работы.

Если роли описывают необходимые действия менеджера, навыки – требуемые способности, то компетентностный подход позволяет анализировать и оценивать критерии профессиональной деятельности на двух уровнях: что должно быть выполнено (компетентность) и как это должно быть выполнено (компетенция).

Остановимся коротко на некоторых теоретических предпосылках, лежащих в основе моделей, апробируемых в практике управления персоналом в организациях.

В процессе отдельного анализа человека (способностей) и работы (задач, функций) исследование, как правило, включает определение рабочих задач и тестирование навыков, которые необходимы для выполнения этих задач. При этом, как подчеркивалось, часто результаты тестирования не гарантируют уровень успешности (или наоборот неуспешности) фактически выполняемой работы.

Исследование, направленное на анализ «человека-в-работе», фокусируется, прежде всего, не на характеристиках работы, а на определении (например, с помощью интервью, тестов) специфических развиваемых качеств человека, обеспечивающих успех в деятельности и одновременно удовлетворение индивида от работы. Причем, акцент делается на выявлении именно тех качеств, которые действительно приводят к наилучшему исполнению работы, а не факторов, описывающих все характеристики человека в надежде на то, что некоторые из них будут иметь отношение к исполнению работы.

Практическая ценность работы по моделированию компетенций заключается в том, что спроектированные должным образом (с использованием интервью по получению поведенческих примеров – Behavioral event interview, ИПП) модели компетенций обладают так называемой «прогностической валидностью». Это означает, что модель компетенций прогнозирует, как люди будут выполнять работу, в том числе при изменении профессиональной ситуации. Очевидно, что ни традиционное образование, ни баллы за тестирование, ни дипломы не могут, как правило, с достаточной вероятностью прогнозировать реальное исполнение работы или успех в жизни. По этой причине одна из ключевых проблем профессионального образования – создание и апробация моделей обучения, формирующих определенные типы эффективного рабочего поведения будущих специалистов.

Цель метода ИПП, предложенного Дэвидом Мак Клелландом, состоит в определении человеческих качеств (компетенций), которые обеспечивают успех при выполнении конкретной деятельности. Метод состоит, во-первых, в использовании двух выборок – выборки высококлассных исполнителей и контрастной выборки средних исполнителей. Во-вторых, в процессе ИПП респонденты составляют отчеты о своих мыслях и поведении в неструктурированных (критических) ситуациях, в которых человек был поставлен перед необходимостью генерировать свое поведение. Как правило, выбранные ситуации связаны и с успехами, и с серьезными неудачами. По этим причинам метод ИПП позволяет выявлять образцы поведения, адекватные реальной жизни в отличие от тестов (в том числе тестов на знание предмета), моделирующих тщательно структурированные ситуации. После соответствующей статистической обработки шкал определяются значимые различия в поведении, которые отождествляются с той или иной компетенцией.

На основе вышеизложенного предлагаются следующие позиции, исходя из которых должны, по нашему мнению,

разрабатываться проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций.

Первая позиция. Принципиально важным положением является то, что проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций (далее Проект) – это инструмент реализации функций по управлению персоналом в образовательных организациях, а именно: отбора (например, формирования кадрового резерва); оценки (сертификации) персонала; определения программ обучения (профессионального развития), программ вознаграждения (материального и нематериального); определения траекторий «горизонтальной» и «вертикальной» карьеры работников образования. Вследствие этого Проект можно рассматривать в качестве универсального инструмента одновременно и для работодателя (системы образования, образовательных организаций), и для работников, выстраивающих индивидуальные образовательные и карьерные траектории в образовательных учреждениях, в том числе во многофункциональных образовательных комплексах (МФОК), реализующих учебные программы разного уровня.

Вторая важная позиция заключается в увязывании уровня квалификации в соответствии с региональной рамкой квалификаций (РПК) (Приложение 1) с описанием квалификационных требований в макете Проекта. Предлагаемые Проекты должны быть предназначены для формирования **единой структуры требований** к содержанию и качеству труда работников образования, начиная с 4-го квалификационного уровня по 9-ый квалификационный уровень в соответствии с РПК.

По мнению экспертов, именно, начиная с 4-го уровня РПК, представляется целесообразным в качестве единиц Проекта использовать описание профессиональных качеств (компетенций) как целостной характеристики личности работника образования, которая проявляется в деятельности путем актуализации знаний, умений, опыта и личностных качеств, значимых для осуществления успешной деятельности в образовании.

Деятельность на уровнях квалификации от 4-го уровня РРК и выше характеризуется, прежде всего, значительной степенью самостоятельности и необходимостью совершать осознанный выбор наиболее эффективных путей реализации целей и задач на основе теоретических знаний, накопленного опыта и навыков взаимодействия с социальным окружением (коллегами, администрацией, учащимися, родителями и другими субъектами). Специфика деятельности работника образования заключается в широкой вариативности возможных альтернатив поведения (действий), в постоянной «погруженности» в социальную среду (организации, группы людей), а также в высокой степени автономии и, как следствие, значительной ответственности за результаты. Работники образования в процессе выполнения деятельности постоянно находятся во взаимодействии с социальным окружением и в ситуации выбора такой стратегии своего поведения, которая будет гарантировать высокий результат.

Вследствие вышеизложенного *третья позиция* подразумевает, что акцент при проектировании единиц Проекта должен быть сделан на профессионально-важных качествах (ПВК) личности, которые проявляются в действиях (поведении), и на их представлении с помощью явной модели.

Качества личности становятся явными с помощью их описания через наблюдаемые индикаторы поведения и показатели эффективности. Для целей оценки (сертификации) важно, чтобы такая явная модель была понятна всем заинтересованным в качестве педагогической (управленческой) деятельности группам, а также и самому работнику.

Рекомендуемые для применения в процедурах сертификации оценочные средства, в том числе должны предоставлять работнику, другим заинтересованным группам возможность оценивать действия и результаты с точки зрения эффективности использованных подходов к решению проблем профессиональной деятельности. В таком случае одно из предназначений макета Проекта в том, чтобы отразить (на высшем квалификационном уровне) общее (корпоративное) понимание профес-

сионального сообщества о стандарте успешного работника образования. А сделать это можно только с помощью явной модели, имеющей однозначную интерпретацию и позволяющей применять в процедурах сертификации методы, имеющие высокую прогнозную валидность¹.

Таким образом, объектом стандартизации в Проекте являются профессиональные качества работников образования, прописанные через индикаторы поведения (действий) и результаты деятельности.

В этом основное отличие предлагаемого подхода, опирающегося на специфику профессиональной деятельности в образовании, от других профессиональных сфер деятельности, описываемых, например, с помощью дескрипторов 1-3 квалификационных уровней в соответствии с РРК. Так, деятельность рабочего или, например, повара будет характеризоваться структурированными ситуациями, малой долей (в общей продолжительности рабочего времени) взаимодействия с социальным окружением и низкой степенью влияния «качества» этого взаимодействия на результаты профессиональной деятельности.

В этой связи *четвертая позиция*, положенная в основу предлагаемого макета Проекта, заключается в том, что для сложной (неструктурированной) и неопределенной деятельности работников, ответственных за процессы и результаты обучения и воспитания обучающихся, представляется нецелесообразным разрабатывать детализированные функциональные карты в рамках подготовки Проекта. В условиях быстро меняющихся ситуаций, характерных для современного образовательного процесса, детализированное описание трудовых функций не связано с уровнем успешности выполняемой работником образования деятельности. Жестко зафиксированный набор действий работника образования с большой долей вероятности не будет гарантировать достижение высокого результата. Например, учитель

1 Валидность метода подразумевает ответ на вопрос, в какой степени баллы, начисленные работнику при использовании данного метода в процессе сертификации, будут прогнозировать уровень успешности работника в профессиональной деятельности.

изначально поставлен в ситуацию вариативности – организации образовательного процесса в классе и получения результата при работе с детьми, имеющими разный уровень базовой подготовки и способностей (в рамках методологии личностно-ориентированного обучения).

Если все же поставить задачу описания профессиональной деятельности работника образования в виде детализированного набора трудовых функций, то следствием будет очень сложная избыточная модель. Но тогда возникает вопрос о возможности и целесообразности ее применения в процедурах оценки (сертификации) для того, чтобы разделить по итогам сертификации более успешных работников от менее успешных.

Таким образом, методологические ограничения функционально-ролевого подхода применительно к оценке деятельности работников образования связаны, во-первых, с тем, что в процессе раздельного анализа человека (способностей) и работы (задач, функций) сертификация, должна включать определение рабочих задач и тестирование навыков, которые необходимы для выполнения этих задач. При этом, часто результаты тестирования не гарантируют уровень успешности (или наоборот неуспешности) фактически выполняемой работы. Во-вторых, детализированное описание трудовых действий ведет по пути создания избыточной модели и затрудняет выявление тех характеристик², которые позволяют различать более успешных работников от средних по уровню исполнения, в том числе на каждом квалификационном уровне.

1.2. ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Педагогическая деятельность характеризуется признаками управленческой деятельности. Педагог координирует группу детей, определяя общие образовательные цели. Основные

2 Речь идет о так называемых дифференцирующих компетенциях в терминологии управления человеческими ресурсами

функции для описания деятельности педагога – планирование, организация, руководство (мотивация), контроль, т.е. управленческие функции. Поэтому в данном разделе анализ ведется, исходя из имеющихся литературных данных по анализу управленческой деятельности.

Попытки описания управленческой деятельности предпринимались с момента формирования менеджмента как научного направления³.

По мнению А. Файоля, управление предприятием должно обеспечивать следующие основные виды деятельности: техническую деятельность (управление производством); коммерческую деятельность (управление закупками, продажами); финансовую деятельность по обеспечению потребностей предприятия в капитале и других ресурсах; соблюдение безопасности предприятия (меры по защите от пожара, краж, стихийных бедствий, общественных беспорядков); учетную деятельность (сбор и анализ данных, представление отчетов); управленческую деятельность («управлять означает прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать и контролировать»).

Следующим этапом в исследовании управленческого поведения и труда менеджеров явилось выделение десяти ролей, объединенных в три категории.

Автором этого подхода является американский ученый Генри Минцберг.

В модели Г. Минцберга работу руководителя можно представить как динамический ряд ролей, которые он берет на себя в процессе достижения целей организации. Роль – это совокупность действий менеджера (или любого другого специалиста), направленных на достижение определенной цели. Естественно, ролевая классификация профессиональной деятельности является условной, т.к. роли представляют собой всего лишь разные грани деятельности в целом. Причем, в реальности «смена масок» происходит практически мгновенно.

³ Обзор подходов к описанию управленческой деятельности представлен в пособии Фролова Ю.В. Управление знаниями. М.: ООО НИЦ Инженер, 2007.с. 71-85 (7).

Роли в модели Г. Минцберга объединены в три концептуальных категории – вида деятельности: информационные роли; межличностные роли (роли в человеческих отношениях); роли, связанные с принятием решений. Информационные роли описывают действия по получению и передаче информации. Например, в роли наблюдателя педагогу необходимо осуществить поиск и проанализировать текущую информацию из большого числа источников. Исполняя роли оратора и проводника, педагог осуществляет действия по распределению и распространению в учебной группе. Роль оратора чрезвычайно важна для специалистов, занимающихся педагогической деятельностью.

Межличностные роли фокусируются на действиях, направленных на формирование благоприятных для целей педагога или организации взаимоотношений с другими людьми (социальными группами). Важнейшая составляющая деятельности педагога – действия по мотивированию учебной деятельности обучающихся, координации их действий, по обучению. Межличностные роли в большой степени влияют на эффективность учебной группы, определяют статус и авторитет педагога.

Роли, связанные с принятием решений, чрезвычайно важны, т.к. предполагают выбор и реализацию педагогом варианта действий, направленных на достижение своих личных или групповых целей. В условиях возрастания динамики внешней среды все чаще педагоги вынуждены действовать как инициаторы изменений (инноваций).

Следует еще раз подчеркнуть, что расчленение деятельности специалиста на ряд ролей является условным, удобным для научного анализа, но не отражающим целостную и неделимую сущность профессиональной деятельности, в частности, педагогической деятельности. Мало исследованной областью является оценка влияния соотношения врожденных способностей и приобретенных навыков на эффективность (успешность) исполняемых специалистом ролей, зависящих от ситуации.

Наиболее близким к современным представлениям о «движущих силах» поведения людей в организации является подход американского ученого Р. Каца, который предложил модель менеджера, включающую три типа навыков. По мнению Р. Каца, навыки – это способности, которые можно развить и которые эффективно проявляются в деятельности. Следовательно, навыки не обязательно должны быть врожденными. Они развиваются и совершенствуются в процессе обучения и развития человека. В модели выделены три группы навыков: 1) технические навыки, включающие специальное или профессиональное знание о методах, технологиях, оборудовании, конкретных функциях (финансы, человеческие ресурсы, производство), необходимое для выполнения рабочих задач; 2) навыки человеческих отношений, которые позволяют человеку работать в коллективе и мобилизовать группу на достижение общих целей; 3) концептуальные навыки, которые подразумевают способность оценивать общую ситуацию в организации, учитывать взаимозависимость различных частей ее внутренней структуры, а также осознавать взаимосвязи хозяйственной деятельности предприятия с социально-политическими, экологическими, информационными, технологическими и иными процессами во внешней среде.

Как уже подчеркивалось, исследование, направленное на анализ «человека-в-работе», фокусируется, прежде всего, не на характеристиках работы, а на определении (например, с помощью интервью, тестов) специфических развиваемых качеств человека, обеспечивающих успех в деятельности и одновременно удовлетворение индивида от работы. Причем, акцент делается на выявлении именно тех качеств, которые действительно приводят к наилучшему исполнению работы, а не факторов, описывающих все характеристики человека в надежде на то, что некоторые из них будут иметь отношение к исполнению работы.

В литературе по менеджменту описывается компетентностный подход, который широко используется в практике

управления персоналом организаций. По мнению Ричарда Боянса (3), компетенция (competency) – это главная характерная черта индивидуума, причинно обуславливающая эффективное и исключительно качественное исполнение работы. В отличие от этого компетентность (competence) – действие и результат работы, который человек должен продемонстрировать. Таким образом, компетентность используется для обозначения стандартов выполнения работы. Различие между компетенциями и компетентностями – это различие между стимулами рабочего поведения (способностями человека) и рабочими стандартами.

Основой для оценки персонала в организациях, как уже подчеркивалось, служит так называемая *модель компетенций*, т.е. полный набор компетенций и индикаторов поведения для профессии (должности). Модель содержит, как правило, 5-10 компетенций. Модель разрабатывается в результате многоэтапного процесса, включающего создание фокус-группы из числа специалистов организации и экспертов по управлению персоналом, формулирование компетенций и соответствующих им поведенческих индикаторов, ранжирование компетенций по важности, оценку (аттестацию) персонала и коррекцию модели по ее результатам.

В этих процедурах компетенция интерпретируется как набор родственных поведенческих индикаторов, а под поведенческими индикаторами понимаются стандарты эффективного поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

В управлении компетенциями принято выделять 1) пороговые компетенции и 2) дифференцирующие компетенции.

Пороговые компетенции являются неотъемлемой характеристикой, в которой каждый выполняющий педагогическую деятельность должен быть эффективен на некотором минимально приемлемом уровне. Пороговая компетенция не позволяет разграничить средних по уровню исполнения пе-

дагогов от наилучших педагогов – мастеров педагогической профессии.

Дифференцирующие компетенции отличают лучших педагогов от средних по уровню исполнения педагогической деятельности.

В этом контексте объясняется различие между профессиограммами и компетенциями. *Профессиограмма* описывает портрет педагога на основе принципа полноты — это попытка целостного описания *всех* качеств, необходимых для выполнения обязанностей педагога. Примером такого описания являются квалификационные характеристики, представленные в Приказе Минздравсоцразвития РФ (16).

Профиль компетенций подразумевает характеристики, присущие эффективным (лучшим) педагогам и построенные по принципу критических отличий. Он концентрируется на ключевых качествах, критичных для успешных профессионалов в условиях конкретного учреждения.

Разделение всех компетенций в модели на пороговые и дифференцирующие означает следование принципу иерархичности квалификационных характеристик педагога. Именно этот принцип является **критически важным для стимулирования педагогов на постоянное профессиональное развитие**.

Ниже представлена общую модель компетенций педагога, подразумевающую деление на уровни пороговых и дифференцирующих компетенций.

Приведенные в модели дифференцирующие компетенции должны составлять основу для оценки квалификаций педагогов, претендующих на уровни квалификаций «Эксперт», «Мастер». Средние по весу компетенции, представленные в модели, должны стать основой оценки квалификаций педагогов на уровне опыта. И, наконец, пороговые компетенции должны войти в описания квалификаций педагогов, проходящих сертификацию на соответствие занимаемой должности.

1.3. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В практике управления эффективностью деятельности образовательными учреждениями можно встретить примеры, когда индивидуальные цели сотрудников препятствуют выполнению общих задач организации. Так, учитель, столкнувшись с определенными сложностями в обучении школьников, может снизить требования к освоению учебного материала. Это приведет к снижению результатов независимой проверки знаний – административных контрольных работ, тестов, ЕГЭ. Неудовлетворенные 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 объемы ее финансирования, может стать реальной и угроза ее закрытия.

По мнению М. Армстронга и др., существуют основополагающие принципы управления эффективностью работы (УЭР), без опоры на которые невозможно достичь действительности 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 четко однозначно соотнесено с результатами измерения эффективности сотрудника. Напри-

мер, для молодых специалистов (стажеров) 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, определенных стратегией учреждения. В условиях модернизации образования основными «движущими» факторами развития должны стать такие приоритеты, как повышение качества образования на основе удовлетворения 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 путем определения и принятия ключевых показателей, от которых зависит размер и формы вознаграждения каждого педагога.

Любое образовательное учреждение – это партнерство профессионалов. Высококвалифицированным специалистам не нужен повседневный контроль за их деятельностью. Им достаточно заданного направления, свободы деятельности и поощрения за ее эффективное выполнение. При этом бюрократический контроль, сопровождающийся потоком бумаг и отчетов, 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.

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

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 ее 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 придется 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 руководителей и педагогов по-прежнему основывается на суждениях, обращенных к *прошлому опыту* и к достигнутым прошлым результатам деятельности. Профессиональное развитие возможно только при активном диалоге сотрудника с вышестоящим 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 образова-

ния. 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 ее 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 вкладу должна стать основной формой стимулирования труда в образовании, поскольку образовательную услугу можно рассматривать одно-

временно 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.

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 ее 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 подчиненных, число сотрудников, которыми нужно управлять, знания, необходимые для осуществления конкретной работы, и так далее.

Профессиональные качества и личный вклад руководителей и педагогов – это единственное конкурентное преимущество учреждения. И чем раньше это осознают руководители всех уровней и будет установлена прямая связь между профессионализмом, результатами и системой вознаграждения, тем эффективнее и успешнее станет учреждение (система образования) в конкурентной среде.

Большинство учреждений в регионах России формально функционируют в рамках бюрократической структуры (округ – муниципалитет – учреждение). Однако с точки зрения организационной культуры они все больше смещаются в сторону так называемых «профессиональных партнерств», 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 жесткого 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 задает высокие стандарты деятельности.

Более привлекателен по сравнению с бюрократическим клановый контроль, основанный на семейной культуре. Он особенно эффективен в ситуациях неопределенности. 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.

Итак, управление эффективностью работы реализуется на практике посредством использования 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.

Концепцию управления эффективностью работы как наиболее перспективную для отрасли образования необходимо, по нашему мнению, применить в процессах проектирования ПС в образовании, поскольку успех учреждений в значительной степени зависит от комплексной оценки профессионализма, включающей как профессиональные качества, так и результаты их деятельности.

Таким образом, основная идея управления эффективностью работы (УЭР) заключается в том, что управляя людьми, следует учитывать как «затраты» (действия), так и итоги (результаты). Эффективность работы – это и то, КАК выполняется работа, и то, ЧТО достигается по итогам работы. Эта точка зрения формулируется как *смешанная модель*.

Перечислим аргументы, значимые для применения методологии УЭР при разработке проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций.

1. Как подчеркивалось важнейший этап процесса движения учреждения по повышению его эффективности – это определение критериев, показателей, описывающих **действия** и **результаты** деятельности для должностей и (или) отдельных сотрудников. Если стандарты профессиональной деятельности будут спроектированы на основе единиц, отражающих и профессионализм, и результаты деятельности, то это позволит начать целенаправленную работу по повышению эффективности как специалистов (сотрудников ОУ), так и учреждений и образовательной системы в целом!

2. Образовательную услугу можно рассматривать одновременно как комбинацию навыков, способностей и особых личностных качеств специалиста и задач – измеримых показателей, на достижение которых направлены его усилия. В этом контексте *эффективность работы* педагогического работника (руководителя) включает в себя одновременно: 1) действие (демонстрируемые профессиональные качества); 2) результат (компетентность).

Профессиональные качества – это демонстрируемые характеристики личности педагогического работника (квалификация, знания, особые личностные качества, важные для профессиональной деятельности), которые определяют эффективное выполнение работы. *Результаты деятельности* – измеримые показатели эффективности деятельности педагога (руководителя) за отчетный период.

3. Ключевой идеей ПС педагогов и руководителей должна стать идея о том, что для учреждения важен не только результат педагогического работника, но и понимание того, как он пришел к полученному результату. Только на основе такого понимания можно, например, организовать эффективное наставничество, обучение и развитие специалистов (в т.ч. молодых специалистов). Таким образом, речь идет о внедрении в практику деятельности специалистов, а также в практику определения программ их обучения и развития комплексного подхода, основанного и на оценке результатов, и на оценке профессионализма.

С учетом этого, проект профессионального стандарта специалиста, занятого в отрасли образование, может включать следующие основные разделы:

- 1) общее описание системы профессиональной деятельности (объекты, предметная область, цели, задачи, основные методы и технологии оценки);
- 2) требования к квалификации (образование, знания, стаж, награды и др.) по уровням
- 3) критерии оценки поведения специалиста в ситуациях (по квалификационным уровням);
- 4) требования к результатам деятельности по квалификационным уровням.

2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Тема разработки проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций становится все более актуальной в последние годы и привлекает внимание специалистов из самых различных профессиональных областей. Такой высокий интерес обусловлен, прежде всего, растущим разрывом между профессионально-квалификационными ожиданиями рынка труда и предложением сферы образования, слабым взаимодействием сфер труда и образования в области классификации профессий и специальностей.

Отметим, что с подобными проблемами в конце 80-х годов прошлого века сталкивались и многие развитые западные страны. Образование отставало от потребностей бизнеса, выпускники оказывались не готовы к быстрому включению в трудовую деятельность. Ответом послужила активная деятельность профессиональных сообществ, сформулировавших требования работодателей к работникам в формате профессиональных стандартов. Квалификационные требования не только определяли знания, умения и компетенции, которыми должен обладать профессионал, но и позволяли показать, какие навыки, умения нужно освоить для допуска в профессию, составляли основу для проведения процедур независимой сертификации специалистов, определяли траекторию их подготовки и дальнейшего развития.

В настоящий момент существует Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих – это документ, описывающий с позиции рынка труда (объединений работодателей и/или профессиональных сообществ) содержание профессиональной деятельности в рамках определенного вида экономической деятельности, а также требования к квалификации работников.

В настоящем отчете автор предлагает 5 принципов, которыми, как представляется, необходимо руководствоваться при разработке проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций, в независимости от типа и специализации самой организации. Эти принципы совмещают в себе, с одной стороны, сложившиеся в мировой практике подходы к разработке подобных документов, а с другой стороны, отражают отраслевую специфику организаций сферы образования.

Резюмируя положения, изложенные в главе 1 данной работы, можно сформулировать принципы, на которых должен базироваться процесс разработки проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций.

1. Подход, основанный на профессиональных качествах (компетенциях), используемый в практике управления персоналом в сотнях тысячах организаций и подразумевающий создание явной интегрированной модели, повышающей валидность процедур сертификации (оценки).

Действие или поведение педагога (руководителя) является демонстрацией профессиональных качеств (компетенций) в контексте задач, требований работы и определенного организационного окружения. В этой связи необходимость применения РРК и подхода, учитывающего региональную специфику, оправдано тем, что Департамент образования Москвы как «корпорация» вырабатывает свое понимание об индикаторах деятельности (успешности) руководителей, педагогов, других категорий работников.

2. Минимально необходимый объем модели (единиц проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций), включающий только дифференцирующие индикаторы (которые в свою очередь делятся по уровням).

Следование первым двум принципам позволяет:

Сократить объем единиц проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций;

Упростить структуру модели и описание единиц;

Увязать профессиональное развитие работников образования с контекстом, то есть со стратегическими задачами развития образования.

Именно на такой основе разрабатываемый проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций будет понятен всем заинтересованным субъектам – органам управления образованием, специалистам, которые проходят сертификацию, экспертам, педагогическим коллективам образовательных организаций, потребителям и др.

3. Эффективность как важный критерий деятельности работников образования является следующим важным принципом. Актуальность работы по повышению эффективности деятельности руководителей и организаций отражена в Указах Президента РФ, принятых в мае 2012 года.⁴

Если эффективность интерпретировать как отношение результата к усилиям (затратам), то в принятой модели проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных индикаторами результатов являются показатели эффективности (ЧТО), а индикатора-

4 О важности работы по повышению эффективности деятельности учреждений и руководителей свидетельствуют следующие Указы Президента РФ В.В. Путина: Указ от 7 мая 2012 года N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»; Указ от 7 мая 2012 г. N 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»; Указ от 7 мая 2012 года N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»

ми усилий – профессиональные качества, выражаемые через индикаторы действий (КАК).

4. Нацеленность на взаимодействие с заинтересованными в качестве образования группами.

Необходимость оценки эффективности деятельности с участием всех заинтересованных групп отражена в отмеченных выше Указах Президента РФ. Например, в Указе Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» говорится, в частности, о том, что необходимо обеспечить установление критериев и порядка оценки гражданами, в том числе с использованием информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий, эффективности деятельности руководителей. Также целесообразность включения заинтересованных групп в процесс оценки эффективности образовательных организаций, поскольку одна из важных интерпретаций качества заключается в степени приближения характеристик учреждения к ожиданиям потребителей, других заинтересованных групп. В этой связи идеология квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций, методы оценки квалификаций должны предусматривать участие всех групп, заинтересованных в деятельности и результатах педагога (руководителя).

Основными заинтересованными группами для педагога являются потребители образовательных услуг (родители), методисты, коллеги, администрация учреждения, общественные организации, эксперты и др. Для руководителя образовательного учреждения такими заинтересованными группами могут быть органы управления образованием, члены управляющего совета, потребители (родители), педагогический коллектив и административный персонал учреждения, представители общественных организаций, коллеги – руководители других учреждений, специалисты и руководители местных органов власти, профессиональная ассоциация менеджеров образования и др.

Группой, инициировавшей создание профессиональных стандартов, как за рубежом, так и в России, являются работодатели и специалисты-практики. Они могут выступать при этом в самых разных институциональных формах: ассоциации, профессиональные объединения, сообщества и т.п. При этом в подавляющем большинстве отраслей именно они являются основными «потребителями квалификаций» и, соответственно, формулируют требования к ним.

В современном российском образовании помимо работодателей существуют не менее важные группы, которые формулируют свои требования к руководителям образовательных учреждений и должны иметь при этом определенные институциональные формы для их реализации. Так, например, большинство образовательных организаций в нашей стране остаются государственными (несмотря на ожидания в середине 1990-х годов на то, что развитие рынка приведет к резкому увеличению негосударственного сектора в образовании). Таким образом, по факту органы управления образования представляют именно такую группу, заинтересованную в определенных результатах деятельности руководителя образовательной организации. Безусловно, отдельную группу составляет родительское сообщество (потребители образовательных услуг), которое с каждым годом все активнее влияет на процессы в образовании, в том числе и на педагогических работников. Наконец, отдельно можно выделить группы педагогического коллектива, менеджмента самой образовательной организации, органов местного самоуправления, общественные организации и др.

5. Пятый принцип подразумевает «операциональность» (измеримость единиц проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций), то есть возможность непосредственного (а не косвенного) применения единиц квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций в процедурах сертифика-

ции, а также в определении результатов обучения работников образования.

Рекомендуемые методы оценки (сертификации) должны зависеть от индикаторов, а единицы (индикаторы), в свою очередь, должны предполагать применение валидных методов оценки (сертификации). Вследствие этого проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций должен быть документом прямого действия, то есть применяться в:

- проведении процедур оценки (сертификации) квалификаций работников образования;
- формировании программ профессионального развития педагогов, руководителей, других категорий работников образования;
- проведении процедур сертификации (общественно-профессиональной аккредитации) образовательных программ разного уровня.

Представленные выше принципы позволяют, на наш взгляд, наиболее эффективно использовать инструментарий проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций в области руководства административными и образовательными процессами как в отдельно взятой образовательной организации, так и в системе образования в целом.

Предлагаемый подход к разработке проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций предназначен для описания требований по всему спектру должностей работников образования, которые находятся на 4-9 квалификационных уровнях согласно РРК. Использование макета позволяет решать широкий спектр отраслевых задач образования от стратегического уровня управления системой столичного образования до уровня тактических задач отбора и оценки работников образования и организации качественного образовательного процесса непосредственно в учреждениях.

2.2. АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

В целях экспериментальной апробации оценочных средств, вошедших в проекты профессиональных стандартов учителя и воспитателя, была использована автоматизированная система оценки персонала образовательных учреждений.

Автоматизированная система оценки персонала⁵ в версии 2012 г, расположена по адресу comp-mgr.ru и включает в себя наиболее удачные технические решения прошлых версий системы. Сервис располагается на выделенном web сервере и доступен 24 часа 7 дней в неделю. Облачная технология позволила упростить процесс внедрения и использования системы в образовательных учреждениях. Система состоит из четырех важных блоков, которые, взаимодействуя друг с другом, образуют механизм оценки и управления персоналом.

Первый блок – блок регистрации. Этот механизм позволяет создавать пользователей в системе, распределять их роли и задачи. В данной версии применен новый упрощенный способ регистрации пользователей, достаточно ввести индивидуальный код образовательного и указать свой пароль, далее система сама распознает роль участника, образовательное учреждение участника, а так же присвоит ему внутренний номер, что способствует полной анонимности процесса оценки.

Второй важный блок – это блок вывода контента. Он распознает заданную пользователю роль при регистрации и предоставляет контент именно для его группы. Именно этот блок дает возможность для оценки персонала. Выводя данные, страница блока имеет элементы управления, которые записывают данные. После чего, не дает возможность оценить еще раз выбранного участника.

Третий блок – блок управления аттестациями или панель менеджера по персоналу. Панель предоставляет широкие воз-

⁵ Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2011617347 от 21.09.2011

возможности, как по контролю, так и по управлению аттестациями в системе.

В блоке предусмотрено шесть важных кнопок такие как: «Показатели из базы данных ОУ», «Редактировать стратегические качества», «Фонд оплаты труда», «Панель контроля», «Коды для доступа в систему», «Удалить аттестацию и результаты». Кнопка «Показатели из базы данных ОУ» предназначена для участия менеджера по персоналу в процедуре оценки участников, а именно оценки их результатов деятельности и стратегически важных для учреждения качеств.

Кнопка «Редактировать стратегические качества» предназначена для внесения или удаления важных стратегических качеств учреждения.

Нажав на кнопку «Фонд оплаты труда», пользователь действует *четвертый блок*, блок расчета результатов. Система определяет размер выплат стимулирующей части оплаты труда. Менеджеру по персоналу достаточно внести сумму и система сама подсчитывает стоимость одного балла и рассчитывает размер доплат для каждого участника аттестации.

«Панель контроля» показывает всех участников аттестации, которые относятся к данному образовательному учреждению, анализирует прохождение самооценки у пользователя, а также подсчитывает количество респондентов, оценивших участника.

Нажав на кнопку «Коды для доступа в систему» пользователь открывает индивидуальные коды для регистрации в системе. Коды разделены на категории.

После завершения оценки следует нажать на кнопку «Удалить аттестацию и результаты», чтобы удалить все данные.

Четвертый блок – это блок расчета. Система собирает данные при помощи трех первых блоков. Далее эти данные необходимо обработать. Для этого в системе запрограммирован математический механизм расчета, работающий в режиме реального времени. Механизм активируется при запросе и, считывая данные по образовательному учреждению или по одному из участников, рассчитывает фонд стимулирующей оплаты

труда или формирует итоговый протокол, строя графики и наглядно показывая где сильные и слабые стороны работника ОУ.

Связующим звеном всех перечисленных блоков системы является база данных, которая построена необычным для web систем способом. База данных содержит всего одну таблицу, с большим количеством заданных заранее полей. Все блоки обращаются к этой таблице, имея свои индивидуальные ключи идентификации, используемые для дальнейшей сортировки. Таким образом экономится время отклика и обработки запросов, что ускоряет работу системы.

В ходе модернизации системы был полностью переделан интерфейс пользователя, он стал интуитивно понятным и более простым. Также были исключены множество JQ скриптов, для облегчения работы системы в условиях низкоскоростного интернета или маломощного компьютера. Система является полностью мультibraузерной и способна работать с широкоэкранными смартфонами и планшетными компьютерами.

2.3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ

Представленная в предыдущем разделе система оценки персонала была применена для отработки индикаторов, которые предполагалось включить в проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций.

В экспериментальном исследовании приняли участие педагогические работники 34 школ, Западного, Юго-Восточного, Центрального, Северо-западного и Зеленоградского округов Москвы, а также три дошкольных учреждения из Западного округа.

В процессе измерения индикаторов по группе показателей профессиональные качества система использует обратную связь 360 градусов.

Ниже представлены цели и особенности метода, важные для управления персоналом в ОО.

В известных исследованиях выделяют две цели метода круговой оценки. Первая цель – предоставление обратной связи, за которой следует изменение поведения участника и улучшение результатов его деятельности. Вторая цель – реализация программ развития руководителей (педагогов) и повышение на этой основе качества деятельности учреждений (с позиции, по мнению потребителей образовательных услуг, органов управления, др. заинтересованных групп).

Особенности метода.

1. *Изменение культуры учреждения – возрастание роли и объемов сотрудничества и поддержания отношений в учреждении.*

Оценить намерения и готовность сотрудника быть эффективным членом коллектива можно, спросив коллег, с которыми он взаимодействует.

Стирание граней между предметными специализациями: специалиста ценят за гибкость и стремление развиваться в смежных предметных направлениях

Потребности специалистов, желающих улучшать результаты, осваивать смежные области знаний, должны быть точно измерены и простимулированы.

2. *Акцент на измерения.*

Введение новых систем оплаты труда приводит к необходимости оценки эффективности специалиста – поведения (значимых для профессиональной деятельности качеств) и результатов.

Метод 360 градусов повышает объективность измерений – оценки эффективности специалиста.

3. *Объектом измерения должны являться и процесс деятельности, и достигнутый специалистом результат.*

Компетенция – это набор действий, используемых для достижения результата.

Для учреждения важен не только результат руководителя (педагога), но и понимание того, как специалист пришел к полученному результату. Только на основе такого понимания можно организовать эффективное наставничество и развитие

специалистов (в т.ч. молодых специалистов).

Обратная связь методом 360 градусов помогает достичь понимания причин успешности или неуспешности конкретного специалиста, поскольку «вскрывает» процесс его деятельности.

4. Новые ценности менеджмента в образовании.

Более успешными являются учреждения, сотрудники которых руководствуются такими ценностями, как:

- доверие (вера в то, что другие о вас думают позитивно и что у учреждения по отношению к вам лучшие намерения),
- командность (готовность подчинить личные интересы интересам коллектива);
- постоянное развитие (непрерывное обновление знаний и навыков, стремление изменить свое поведение на основе рефлексии по поводу лучшего «чужого» поведения и результатов коллег);
- открытость переменам (желание узнать новые идеи и предложения, готовность к изменениям в своей деятельности);
- искренность (честное и открытое общение, стимулирующее обмен знаниями, опытом и уменьшающее секретность).

Метод 360 градусов совпадает с культурой доверия, искренности, открытости и способствует ее развитию.

В методе принято выделять две группы: участников и респондентов. Респонденты – это те, которым доверено оценивать деятельность и результаты участника оценки. Критерий отбора респондента прост – проработать с участником долго, чтобы составить представление о его поведении. Как показали исследования, дружба с кем-то – не препятствие для объективности. Тот, кто в душе симпатизирует участнику, может чувствовать себя более обязанным давать честные ответы (особенно в условиях обеспечения анонимности обратной связи).

В ходе исследования разработаны регламенты, определяющие количество респондентов и их структуру по группам, которые обеспечивают валидные результаты оценки. Например, для участников – педагогов рекомендуется участие в их оценке не менее 15 респондентов (коллег, родителей, администрации,

административного персонала, экспертов, представителей общественных организаций и др.).

В процедурах оценки руководителя принимали участие следующие группы респондентов: педагогический коллектив, заместители руководителя, родители, коллеги – руководители других учреждений, представители общественных организаций, эксперты МЦОП, администрация ОМЦ, куратор учреждения от окружного управления образованием, представители муниципалитета и кадровой службы округа.

На рисунке 1 представлен цикл круговой оценки.

1. Основные применения метода круговой оценки.
2. Саморазвитие специалиста
3. Организованное обучение и развитие специалиста
4. Командообразование
5. Управление эффективностью работы
6. Организационное развитие
7. Оценка эффективности обучения и развития
8. Вознаграждение



Рисунок 1 – Цикл круговой оценки

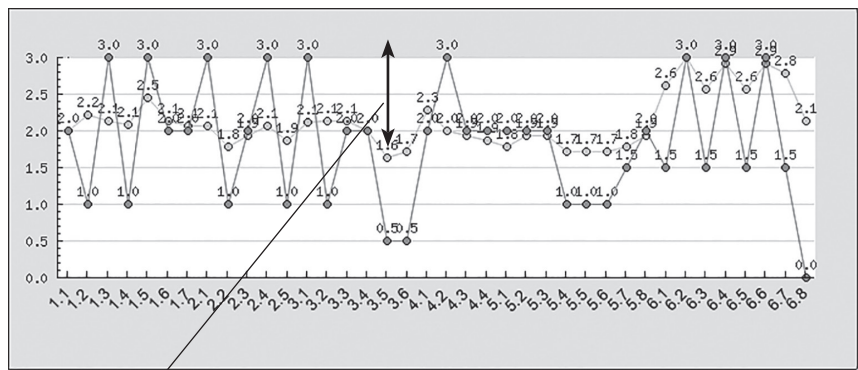
По итогам оценки и сопоставления самооценки специалиста и усредненной оценки всех респондентов возможны разные варианты результатов (табл. 1).

Таблица 1.

Неожиданные и ожидаемые результаты по итогам круговой оценки

Ожидаемые результаты (высокий уровень самосознания, изменение поведения)	Неожиданные результаты (нехватка знания о себе)
<i>Зоны развития</i> (поведение, которое необходимо улучшить)	<i>Разногласия</i> (участник считает свое поведение удовлетворительным, остальные с ним не согласны)
<i>Сильные стороны</i> (все видят хорошую работу участника и его взаимодействие с другими людьми)	<i>Скрытые силы</i> (другие респонденты оценивают участника выше, чем он сам себя)

Рассмотрим иллюстрацию приведенных выше особенностей метода на примере оценки профессиональных качеств педагогических работников.



Важность индикатора

Рисунок 2 – Пример профиля поведенческих компетенций воспитателя (вариант – разногласия, см. табл. 1)

Для подтверждения эффективности предложенных единиц профессиональных стандартов были выполнены опросы педагогов СОШ и ДОУ.

Результаты **анонимного** анкетирования педагогов и руководителей (примерно **600** респондентов)

• Считаете ли Вы, что использованные в автоматизированной системе методики позволяют определить уровень квалификации педагогов СОШ и ДОУ (на основе профессиональных качеств и результатов деятельности) ?

ДА – 77,3 %

• Считаете ли Вы, что использованные в автоматизированной системе методики позволяют определять проблемные зоны в профиле компетенций педагога СОШ и ДОУ (руководителя) и планировать целевые программы профессионального развития?

ДА – 77,8 %

Выводы по результатам выполненного исследования.

1. Автоматизированной оценка эффективности педагогов одновременно по результатам деятельности и профессиональным качествам (поведению) позволяет повысить эффективность реализуемых программ профессионального развития.

2. Подтверждена валидность планируемых к включению в проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций индикаторов (компетенций) и их ранжирование на дифференцирующие и пороговые (см. раздел 1 отчета).

3. По результатам исследования была подготовлена и реализована программа обучения педагогических работников, получившая их высокую оценку.

Заключение

Актуальность проблемы повышения профессионализма педагогических работников в контексте реформирования системы образования, теоретическая и практическая значимость, работы по повышению профессионализма педагогических работников обусловили необходимость проведения настоящего исследования и разработки проекта квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций.

Предполагается, что предложенный в настоящем исследовании проект квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций будет применяться в следующих целях:

- установление и поддержание единых требований к содержанию и качеству деятельности учителей и воспитателей в образовательных организациях всех уровней;
- организация системы добровольной (общественно-профессиональной) сертификации педагогических работников;
- сертификация образовательных программ подготовки и переподготовки педагогов;
- формирования Ассоциаций педагогических работников на платформе профессиональных стандартов.

Для расширения сферы применения полученных в настоящем исследовании результатов предлагаются следующие шаги:

- проведение деловой игры с руководителями и педагогами подведомственных образовательных учреждений с целью уточнений модели компетенций и индикаторов, используемых в профессиональном стандарте;
- поэтапное формирование ассоциации менеджеров образования и ассоциаций педагогов, миссией которых было бы продвижение идеологии профессиональных стандартов;
- создание Экспертно-методического центра и Центров оценки квалификаций по видам управленческой и педагогической деятельности в образовании;

- декомпозиция предложенных подходов;
- дальнейшая актуализация содержания проекта Московских квалификационных требований к руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций на основе региональной рамки квалификаций;
- разработка комплексных систем оценки эффективности деятельности образовательных учреждений, реализующих, в том числе основные функции управления человеческими ресурсами (отбор, оценка, обучение, развитие, вознаграждение) с участием всех заинтересованных групп.

Список литературы

1. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. *Профессиональные стандарты: принципы формирования, назначение и структура. Методическое пособие.* Москва : АНО Центр ИРПО, – 100 с, 2011.
2. Байденко, В.И. *Компетентный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы): Методическое пособие.* Москва : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2005.
3. Р. Бояцис. *Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Пер. с англ.* Москва : ГИППО, 2008. – 352 с.
4. Г. Робертс. *Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. Пер. с англ. . М. : НРРО, 2005.*
5. Рябов В.В., Фролов Ю.В. *Проектирование критериев оценки качества подготовки и переподготовки специалистов / Материалы XI симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология, методика, практика».* Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки, 2006. – 27 с.
6. *Комплексная оценка педагогической деятельности.* Рябов В.В., Фролов Ю.В. № 10 (октябрь), б.м. : Справочник руководителя образовательного учреждения, 2009 г.
7. *Методика стимулирования профессионального развития педагогических работников .* Рябов В.В., Фролов Ю.В. №№ 10,11, б.м. : «Администратор образования» , 2010 г.
8. *Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учреждения.* Рябов В.В., Фролов Ю.В., Леванова Т.В., Масумов М.А. № 4, б.м. : «Народное образование», 2011 г.
9. *Механизм управления эффективностью работы в образовательных учреждениях.* Рябов В.В., Фролов Ю.В., Леванова Т.В., Масумов М.А. № 5, б.м. : «Народное образование», 2011 г.
10. *Эффективный педагогический работник: оценить по стандарту.* Рябов В.В., Фролов Ю.В., Масумов М.А. № 6. – С. 81-89, б.м. : Кадровик, 2012 г.

11. Рябов В.В., Фролов Ю.В., Махотин Д.А. *Критерии оценки педагогической деятельности на языке компетенций и компетентностей: предложения по созданию профессионального и образовательного стандартов педагога*. Москва : ООО «НИЦ Инженер», 2007. – 92 с. .

12. Спенсер М. Лайл, Спенсер М. Сайн. *Компетенции на работе*. Пер. с англ. Москва : НИРРО, 2005. – 384 с.

13. *Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов*. Фролов Ю.В., Махотин Д.А. №8, б.м. : Высшее образование сегодня. , 2004 г.

14. Д., Гоулман. *Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта*. Пер. с англ.. – 3 изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. -301 с.

15. Ю.В., Фролов. *Управление знаниями / Учебное пособие для студентов, обучающихся по педагогическим, управленческим и экономическим специальностям в учреждениях высшего профессионального образования* . Москва : Инженер, 2007. – 404 с.

16. Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики работников образования» . б.м. : Приказ Министерства здравоохранения и социального развития от 26 августа 2010 г. .

17. *Проектирование критериев оценки качества подготовки и переподготовки специалистов/ Материалы XI симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология, методика, практика»*. Рябов В.В., Фролов Ю.В. Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки, 2006. – 27 с. г.

18. А., Армстронг М. и Бэрн. *Performance Management. Управление эффективностью работы*. Пер. с англ. Москва : НИРРО, 2005. – 384 с.

19. Питер, Уорд. *Метод 360 градусов*. Пер. с англ. М. : НИРРО, 2006. – 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Региональная рамка квалификаций для г. Москвы⁶

Уровни	Интегрированные показатели (Широта полномочий и полнота ответственности)	Необходимые знания и понимание деятельности	Умения (Сложность деятельности)
Входной/нулевой	Элементарные стандартные работы строго по инструкции. Минимальная ответственность и цена ошибки.	Минимальные знания относительно общего содержания выполняемых работ. Базовые знания русского языка.	Элементарные навыки (прим. – «ручные» умения).
1.	Выполнение простых трудовых или учебных заданий под непосредственным руководством. Демонстрация личной эффективности и ответственности при выполнении простых, предсказуемых задач.	Минимальный объем базовых знаний, воспроизводимых по памяти.	Базовые практические умения и знания для выполнения минимального набора практических простых трудовых заданий с использованием регламентированного набора методов и инструментов.
2.	Деятельность под руководством при ограниченной личной ответственности за совершенствование трудовой или учебной деятельности в простых, предсказуемых и стабильных контекстах.	Использование на практике элементарных базовых знаний в определенной области, диапазон знаний которой ограничен фактами и общими понятиями.	Применение полученных базовых практических умений для выполнения трудовых заданий согласно правилам и процедурам. Приобретение дополнительных знаний в процессе подготовки.

⁶ Данная рамка квалификаций подготовлена в соответствии с проектом Национальной рамкой квалификаций РФ и может быть адаптирована к любому региону, к любому городу России.

3.	<p>Деятельность под руководством с определенной степенью самостоятельности при решении известных задач.</p> <p>Планирование собственной деятельности в соответствии с поставленной задачей.</p>	<p>Применение знаний и практического опыта при решении стандартных типовых задач.</p> <p>Планирование деятельности с учетом условий их выполнения.</p>	<p>Использование широкого набора практических умений в конкретной области трудовой деятельности.</p> <p>Анализ, интерпретация и адаптация полученной информации с учетом конкретной области деятельности.</p>
4.	<p>Деятельность под руководством со значительной степенью самостоятельности при ее реализации с учетом наличия факторов, которые могут изменяться или приводить к изменениям.</p> <p>Формирование собственного индивидуального графика, исходя из поставленных задач. Руководство стандартной деятельностью подчиненных.</p> <p>Ответственность за реализацию поставленных задач.</p>	<p>Анализ ситуации и выбор наиболее оптимальных путей реализации поставленного задания с учетом использования диапазона практических и теоретических знаний.</p>	<p>Разработка подходов при выполнении заданий посредством использования специальных полученных знаний и умений и экспертных источников информации.</p> <p>Оценка результатов с точки зрения эффективности использованных подходов.</p> <p>Анализ полученной информации.</p>
5.	<p>Определенная степень самостоятельности при управлении трудовой или учебной деятельностью, требующей решения проблем с учетом множества факторов.</p> <p>Индивидуальный творческий подход при планировании и осуществлении трудовой или учебной деятельности.</p>	<p>Использование широкого диапазона практических и теоретических знаний, часто носящих специализированный характер в рамках какой-либо области профессиональной деятельности при решении определенных задач в условиях рабочей ситуации.</p>	<p>Разработка творчески-ориентированных инновационных подходов направленных на реализацию трудовой деятельности с наибольшей эффективностью.</p> <p>Применение теоретических и практических знаний для решения поставленных задач.</p>

	<p>Участие в координационной деятельности подразделения в рамках поставленных задач. Обучение сотрудников в рамках подразделения. Личная ответственность за собственную деятельность и за деятельность других.</p>		
6.	<p>Самостоятельная профессиональная деятельность с учетом поставленных целей и задач, предполагающая высокую степень личной ответственности. Построение факторов, способствующих взаимодействию всех подразделений и сотрудников при выполнении деятельности.</p>	<p>Владение углубленными теоретическими и практическими знаниями в какой-либо области, включая инновационные знания, требующие критического осмысления. Выбор альтернативных подходов и механизмов при решении реализации поставленной задачи. Постоянный мониторинг деятельности и коррекция поставленных целей в соответствии с изменениями условий окружения.</p>	<p>Использование методов решения сложных и нестандартных проблем в специализированной области профессиональной деятельности. Критическое осмысление новой информации с учетом полученного профессионального и личного опыта.</p>
7.	<p>Решение проблем учебной и профессиональной деятельности в связи с изменяющимися процессами и условиями внешней среды с учетом множественных взаимосвязанных факторов. Определение и реализация стратегии управления</p>	<p>Применение специализированных теоретических и практических знаний, включая инновационные межотраслевые, которые являются базисом генерации новых научно-исследовательских идей.</p>	<p>Формирование новых подходов к эффективной реализации деятельности. Формирование новых механизмов к решению определенного круга задач на основе полученных знаний и практического опыта. Поиск новой необходимой информации</p>

	<p>процессом на уровне Правительства Москвы, на уровне региональных структур и органов местного самоуправления.</p> <p>Стратегический анализ деятельности.</p> <p>Ответственность за собственную деятельность и за результат деятельности сотрудников.</p> <p>Высокая степень самостоятельности.</p>		<p>для принятия решения в более сложной ситуации и для развития данного вида деятельности.</p>
8.	<p>Разработка и формирование общей Концепции проектного управления деятельностью (далее – Концепция) с учетом применения инновационных технологий.</p> <p>Ответственность за реализацию Концепции на уровне органов местного самоуправления г. Москвы и на региональном уровне.</p>	<p>Применение новых инновационных знаний с учетом проектного характера выполняемых работ. Оценка и генерация новых инновационных идей.</p>	<p>Реализация новых проектов при условии использования новых знаний междисциплинарного и межотраслевого характера.</p> <p>Мониторинг поступающей информации, необходимой для эффективной реализации деятельности.</p>
9.	<p>Разработка и формирование общей Программы эффективной реализации деятельности профессиональной области (далее -Программы деятельности) в соответствии с изменениями, происходящими в конкретной отрасли и с учетом множественных внешних факторов и возникающих проблем.</p> <p>Личная ответствен-</p>	<p>Применение широкого спектра полученных знаний, носящих междисциплинарный инновационный характер с учетом проектно-ориентированного междисциплинарного подхода к каждому виду деятельности.</p>	<p>Формирование новых инновационных междисциплинарных и межотраслевых идей с учетом изменений, происходящих во внешней среде.</p> <p>Формирование новой информации для эффективной реализации деятельности с учетом мониторинга информационных потоков.</p>

	<p>ность за решение глобальных задач и социальные последствия решений. Руководство сложными интегрированными рабочими процессами с учетом разработки и внедрения Программы деятельности на уровне органов регионального управления. (Прим. – в данном случае с учетом разработки и внедрения в практику Программы деятельности на уровне Мэрии Москвы и Префектур районов).</p>		
--	---	--	--

Разработчики:

ГБОУ ВПО «Московская государственная академия делового администрирования»

ГАОУ УЦ «Профессионал»

РОО «Центр изучения проблем профессионального образования»

Структура квалификационных требований к профессиональной педагогической деятельности

БАКАЛАВР	
<p>Знания</p>	<p><i>Использовать</i> систематизированные теоретические и практические знания: для проектирования и реализации педагогического процесса, направленного на образование обучающихся (воспитанников) в имеющейся среде образовательного учреждения; для оценки своей деятельности по результатам деятельности обучающихся (воспитанников). <i>Пополнять</i> профессиональные знания путем: использования оригинальных источников, в том числе электронных, из разных областей общей и профессиональной культуры; рефлексии практического опыта; проведения педагогической диагностики и мониторинга результатов педагогического процесса; участия в инновационных процессах. <i>Демонстрировать</i> критическое осмысление различных теорий, концепций, подходов к построению педагогических процессов и развитию образовательных сред.</p>
<p>Умения</p>	<p><i>Проектировать</i> педагогический процесс, ориентированный на решение современных задач конкретной образовательной ступени, конкретного образовательного учреждения, соответствующий предметной области, воспитательной ситуации на основе использования известных методов педагогической диагностики. <i>Реализовывать</i> образовательные и учебные программы базовых и элективных курсов, используя различные методы, формы, технологии, соответствующие особенностям образовательной ступени, в том числе и информационные технологии. <i>Использовать</i> разнообразные методы оценивания образовательных достижений, соответствующих особенностям ступени образования. <i>Использовать</i> имеющиеся возможности среды образовательного учреждения для обеспечения качества образования. <i>Оценивать</i> собственные образовательные достижения и проблемы, определять потребности в дальнейшем образовании.</p>

Личностно-профессиональные компетенции	социальная	<p>Ориентироваться в современной социокультурной ситуации, используя некоторые ее возможности для обеспечения качества образования.</p> <p>Включаться во взаимодействие с социальными партнерами, заинтересованными в качестве образования.</p> <p>Создавать условия для проявления субъектами педагогического процесса социальных инициатив на уровне образовательного учреждения.</p> <p>Организовывать сообщества обучающихся (воспитанников) и обучающихся (воспитателей) для овладения ими опытом взаимодействия при решении определенных задач (учебных, социальных, бытовых и др.).</p> <p>Нести ответственность за результаты своих действий и действий воспитанников и обучающихся.</p>
	коммуникативная	<p>Бесконфликтно общаться с различными субъектами педагогического процесса.</p> <p>Предъявлять различные образцы общения.</p> <p>Включаться в совместную деятельность с коллегами, работая командой.</p> <p>Владеть профессиональными основами речевой коммуникации.</p> <p>Использовать различные средства коммуникации с коллегами (e-mail, Интернет, телефон, мультимедиа).</p> <p>Организовывать сотрудничество обучающихся (воспитанников).</p> <p>Создавать условия для мотивации обучающихся (воспитанников) к активной деятельности, самостоятельности, самооцениванию и взаимооцениванию.</p>
	информационная	<p>Анализировать информацию с разных точек зрения, выделять в ней главное, структурировать, оценивать, представлять в доступном для других виде</p> <p>Использовать возможности информационных технологий в педагогическом процессе для решения задач конкретной образовательной ступени, конкретного образовательного учреждения, соответствующей предметной области</p> <p>Использовать возможности информационных технологий в самообразовательной деятельности</p> <p>Использовать возможности информационной среды образовательного учреждения, региона, страны для решения педагогических задач</p> <p>Разрабатывать элементы учебно-методического комплекса для конкретной образовательной ступени на электронных носителях</p>

МАГИСТР

<p>Знания</p>	<p><i>Использовать</i> глубокие теоретические и практические знания: для проектирования, реализации и психолого-педагогического сопровождения педагогического процесса, направленного на образование обучающихся (воспитанников) <i>в различных средах; для развития этих сред; для организации социального партнерства; для построения системы оценки собственной деятельности.</i></p> <p><i>Пополнять</i> профессиональные знания на основе: использования оригинальных источников, в том числе электронных <i>и на иностранном языке</i>, из разных областей общей и профессиональной культуры; <i>рефлексии практического опыта; проведения опытно-экспериментальной работы; участия в инновационных процессах.</i></p> <p>Выбирать ту или иную теорию, концепцию, подход, технологию на основе ее критического осмысления.</p>
<p>Умения</p>	<p><i>Помогать выстраивать индивидуальный образовательный маршрут обучающегося (воспитанника) на основе активного включения его в анализ, систематизацию, обобщение собственных достижений и проблем, в поиск возможных путей решения этих проблем.</i></p> <p><i>Реализовывать образовательные и учебные программы различной на-правленности и разного уровня, используя разнообразные методы, формы и технологии, в том числе информационные и исследовательские.</i></p> <p><i>Проектировать и реализовывать учебные программы элективных курсов, используя разнообразные методы, формы и технологии, в том числе информационные и исследовательские.</i></p> <p><i>Использовать</i> разнообразные методы оценивания образовательных достижений, соответствующих особенностям ступени образования, в том числе достижений в самостоятельной дополнительной образовательной деятельности.</p> <p><i>Использовать</i> имеющиеся возможности образовательной среды (региона, города, образовательного учреждения и др.) для обеспечения качества образования, проектировать и реализовывать новые образовательные среды, в том числе информационные.</p> <p><i>Проектировать и реализовывать</i> собственную программу профессионально-личностного роста, <i>участвовать в опытно- экспериментальной работе.</i></p>

Личностно-профессиональные компетенции	социальная	<p>Ориентироваться в современной социокультурной ситуации, широко используя ее возможности для обеспечения качества образования.</p> <p>Расширять круг социальных партнеров, включая во взаимодействие с ними обучающихся (воспитанников). Создавать условия для проявления субъектами педагогического процесса социальных инициатив, социальной активности на уровне образовательного учреждения, региона.</p> <p>Организовывать сообщества обучающихся (воспитанников) и обучающихся (воспитателей) для овладения ими опытом различного взаимодействия при решении актуальных задач (учебных, социальных, бытовых и др.).</p> <p>Учитывать особенности решения этнических, межконфессиональных проблем взаимодействия, возникающих в педагогическом процессе на определенной образовательной ступени. Нести ответственность за качество образования и результаты действий воспитанников и обучающихся</p>
	коммуникативная	<p>Бесконфликтно общаться с различными субъектами педагогического процесса.</p> <p>Предъявлять различные образцы межкультурного общения, в том числе путем включения обучающихся в анализ разнообразных жизненных ситуаций.</p> <p>Организовывать совместную деятельность с коллегами в различных командах.</p> <p>Владеть профессиональной речевой коммуникацией.</p> <p>Использовать различные средства коммуникации с коллегами и обучающимися (e-mail, Интернет, телефон, мультимедиа). Организовывать сотрудничество обучающихся (воспитанников) в коллективах постоянного и сменного состава.</p> <p>Стимулировать обучающихся (воспитанников) к систематической самостоятельной и исследовательской деятельности.</p>
	информационная	<p>Оценивать и отбирать информацию, создавать на ее основе самостоятельно или в соавторстве новую информацию</p> <p>Оценивать, отбирать и использовать информационные технологии в педагогическом процессе для решения задач конкретной образовательной ступени, конкретного образовательного учреждения, соответствующий предметной области</p> <p>Использовать информационные технологии в самообразовательной и исследовательской деятельности, а также в организации исследовательской</p>

		<p>деятельности других</p> <p>Проектировать информационную среду предметной области с учетом потенциала региона и страны и использовать ее возможности.</p> <p>Разрабатывать учебно-методический комплекс для конкретной образовательной ступени на электронных носителях.</p> <p>Использовать информационные технологии для решения типичных исследовательских задач.</p> <p>Использовать имеющиеся программы дистанционной поддержки педагогического процесса</p>
--	--	---

Пример протокола оценки участника с заниженной самооценкой

Образовательное учреждение – ГБОУ ДОУ № ...
Участник оценки –
Должность – воспитатель

«Уважаемый коллега!

Вы набрали следующие баллы по группе показателей «Профессиональные качества»:

- Специальные компетентности воспитателя: **44.24** баллов из 48 возможных баллов;
 - Квалификация: **6.5** баллов из 12 возможных баллов;
 - Базовые компетенции: **94.86** баллов из 114 возможных баллов.
 - Сертификация профессиональным сообществом: **1** баллов из 4 возможных баллов;
 - Стратегические профессиональные качества: **29.32** баллов
- «Ваша общая сумма баллов, набранная по группе показателей «Профессиональные качества»: **175.92** баллов»

График ‘Компетенции’

■ - усредненная оценка

■ - самооценка

График ‘Компетенции – коллеги’

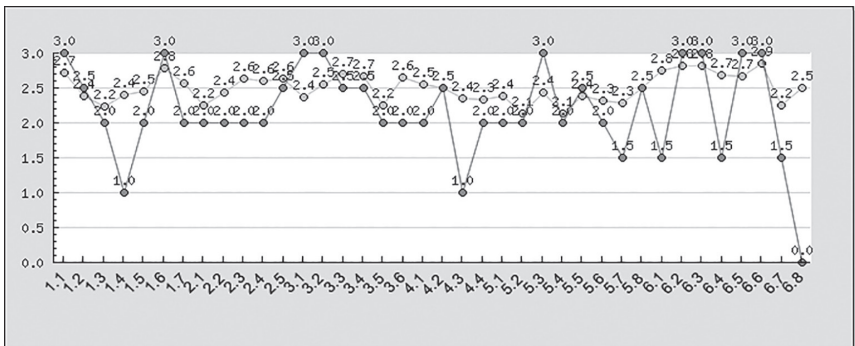


График 'Компетенции - коллеги'

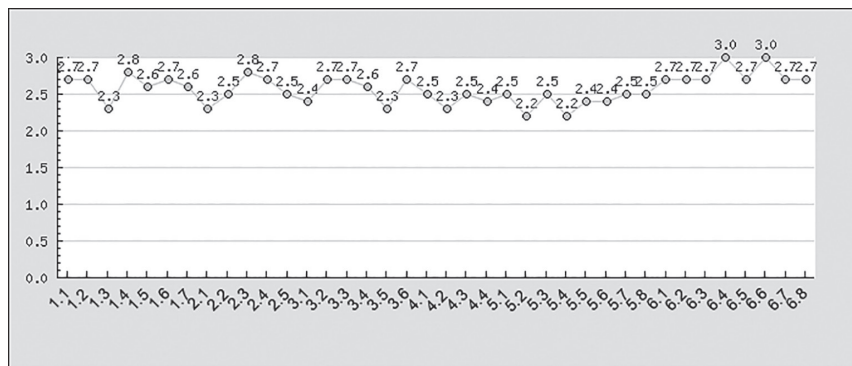
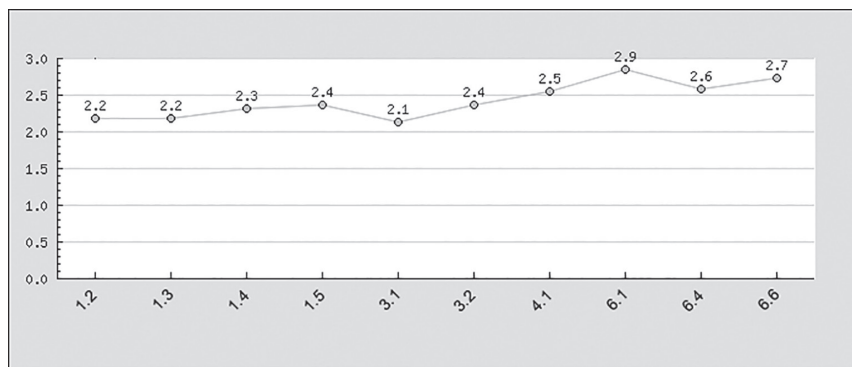


График 'Компетенции – родители'



Важность:

Профессионализм, понимание отрасли образования-5.2 Разрабатывает авторские (индивидуальные) программы и (или) авторские занятия. Способен выстраивать стратегию развития своей образовательной программы (технологии, методики):	0.87
Профессионализм, понимание отрасли образования-5.4 В организации образовательного процесса использует в основном современные педагогические технологии, в том числе технологии активного и интерактивного (игрового) обучения. Использует импровизацию на занятиях. Свободно владеет разнообразными средствами визуализации учебных материалов и понимает, когда и как их применять на занятиях:	0.87
Влияние-1.3 В высшей степени честен и справедлив.:	0.76

Образовательное учреждение – ГБОУ ДОУ № ...
Участник оценки –
Должность – воспитатель

«Уважаемый коллега!

Вы набрали следующие баллы по группе показателей

«Результаты деятельности»:

- Группа показателей: «Качество образовательного процесса»- **13** баллов
- Группа показателей: «Методическая работа» - **8** баллов;
- Группа показателей: «Воспитательная работа (классное руководство)» – **5** баллов;
- Группа показателей: «Сохранение и укрепление здоровья воспитанников» – **4** баллов;

Ваша общая сумма баллов по группе показателей «Результаты деятельности» – **30** баллов

Пример протокола оценки участника с завышенной самооценкой⁷

Образовательное учреждение – ГБОУ ДОУ №

Участник оценки –

Должность – воспитатель

«Уважаемый коллега!

Вы набрали следующие баллы по группе показателей

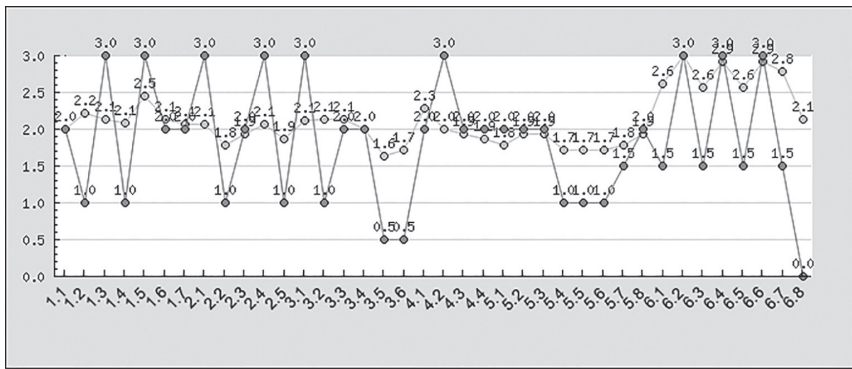
«Профессиональные качества»:

- Специальные компетентности воспитателя: **32.29** баллов из 48 возможных баллов;
 - Квалификация: **4.5** баллов из 12 возможных баллов;
 - Базовые компетенции: **80.63** баллов из 114 возможных баллов.
 - Сертификация профессиональным сообществом: **1** баллов из 4 возможных баллов;
 - Стратегические профессиональные качества: **23.684** баллов
- «Ваша общая сумма баллов, набранная по группе показателей «Профессиональные качества»: **142.104** баллов»

График 'Компетенции'

■ - усредненная оценка

■ - самооценка



7 Как следует из представленных результатов, завышенная самооценка выявлена по 6-ти индикаторам

График 'Компетенции – коллеги'

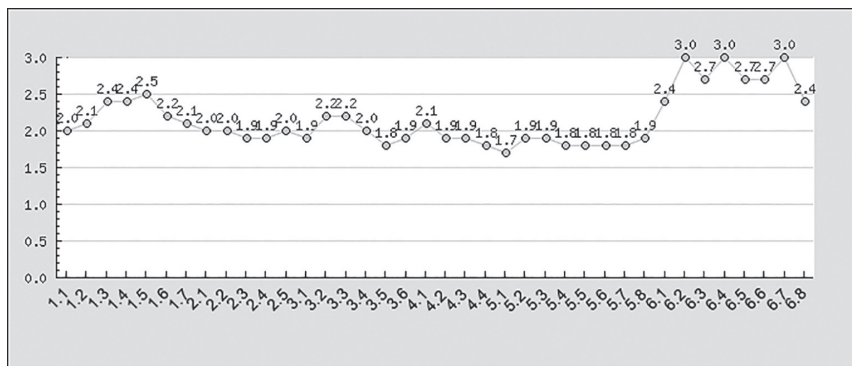
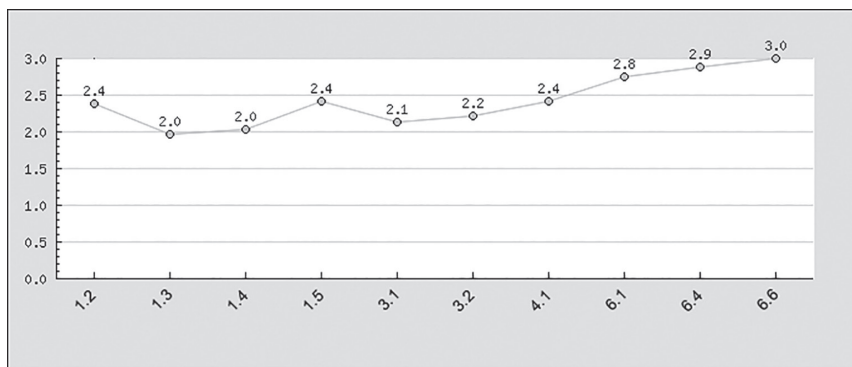


График 'Компетенции – родители'



Важность:

<p>Межличностные отношения-3.5 Обладает способностями ориентироваться в возникающих сложностях педагогической деятельности. Делится с коллегами мыслями о том, что видит в создавшейся ситуации не только угрозы, но и благоприятные возможности.:</p>	1.36
<p>Профессионализм, понимание отрасли образования-5.5 Использует современные, в том числе авторские формы и методы контроля и оценки достижений воспитанников, в частности, наблюдение за поведением детей и т.д.. Уделяет больше внимание комплексной оценке качества образования (обучения, воспитания, развития).:</p>	1.29
<p>Профессионализм, понимание отрасли образования-5.6 Знает ФГТ, а также цели и основные мероприятия городской</p>	1.29

целевой программы по разделу «Дошкольное образование», Сотрудничает с МЦ и (или) учеными из НИИ, вузов, уча- ствует в грантах (исследовательских проектах):	
---	--

Образовательное учреждение – ГБОУ ДОУ № ...

Участник оценки –

Должность – воспитатель

«Уважаемый коллега!

Вы набрали следующие баллы по группе показателей

«Результаты деятельности»:

- Группа показателей: «Качество образовательного процесса» -
11 баллов

- Группа показателей: «Методическая работа» - **6.5** баллов;

- Группа показателей: «Воспитательная работа (классное
руководство)» – **5** баллов;

- Группа показателей: «Сохранение и укрепление здоровья
воспитанников» – **1** баллов;

Ваша общая сумма баллов по группе показателей «Результаты
деятельности» – **23.5** баллов

Подписано в печать 27.09.2018.

Формат 60x90/16. Гарнитура

Times New Roman. Печ. л.4.

Тираж 300 экз. Заказ № 0341.

Отпечатано в типографии «Alicegroup»

105118, Россия, Москва, ул. Измайловское ш., 6, оф. №6

Тел: +7(999)869-23-77

www.alicegroup.ru