

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аюпов А.А., Петров С.И.

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Повышение качества учебного процесса в высшей школе может быть достигнуто путём пересмотра процедуры оценивания работы профессорско-преподавательского состава.

Руководство университетов, кафедр и отделы кадров по работе с сотрудниками сталкиваются с постоянными трудностями по определению соответствия уровня квалификации того или иного преподавателя его должностному положению.

В вузах при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей предусмотрено составление документального заключения, включающего описание и оценку учебной, методической, научной, воспитательной работы преподавателя и результатов повышения его квалификации. Заключение составляется сотрудниками кафедры, на которой работает преподаватель, на основе изучения его вклада в учебно-методическую, организационно-методическую, научно-исследовательскую и воспитательную работу. Все эти данные рассматриваются на заседании кафедры, и отчет преподавателя направляется на утверждение соответствующего Совета факультета.

Таким образом, основными экспертами в оценке деятельности преподавателя выступают коллеги по кафедре и заведующий кафедрой. В некоторых вузах проводится статистическое изучение мнения студентов о работе преподавателя по различным видам его профессионально-педагогической деятельности.

Такой подход к оценке преподавателя не может считаться в полной мере адекватным и объективным. Анализ восприятия преподавателей глазами студентов показал, что последние не вполне компетентны в оценке профессионального мастерства их педагогов в научной и методической деятельности, и они больше обращают внимание на личностные и коммуникативные качества, харизму, внешний вид и т. д. Так же и внешняя экспертиза деятельности преподавателя практически отсутствует.

А при оценке работы преподавателей с большим стажем, но не имеющих ученых степеней и званий, складывается впечатление, что их деятельность не имеет никакой ценности для университета, так как высшее учебное заведение обычно аттестуется по количеству докторов, доцентов, профессоров, кандидатов наук, аспирантов, полученных патентов, изданных монографий, публикаций и участию в конференциях.

Оценка деятельности преподавателей имеет следующую структуру:

- вклад в научную работу кафедры, проявляющийся в форме участия в конференциях, совещаниях, семинарах без/с публикацией научных статей;
- учебно-методическая работа, принимающая форму разработки и написания учебно-методических пособий;
- повышение квалификации, в основном в своём университете;
- воспитательная работа, как правило, в качестве кураторов студенческих групп.

В Японии, США, Канаде, Германии и других странах появились специальные консультационные фирмы и оценочные центры, занимающиеся только оценкой возможных кандидатов на замещение тех или иных должностей. Однако разрешение проблемы отбора кадров образовательных организаций (ОО) как в нашей стране, так и за рубежом сталкивается с большими трудностями, обусловленными недостаточной разработанностью показателей, критериев и методов оценки профессиональных качеств кандидатов.

Анализ отечественного и зарубежного опыта оценки систем высшего образования позволяет сделать следующий вывод:

- изменение роли преподавателя и характера его труда в условиях формирующегося информационного общества заставляет по-новому взглянуть на проблемы развития личности педагога-преподавателя, модернизации системы профессиональных знаний и совершенствования его методического мастерства;

- элементы его профессионально-педагогической культуры, такие как постоянное стремление к повышению качества своей деятельности, результативности используемых методов обучения и воспитания, работа по самообразованию и самосовершенствованию рассматриваются сегодня не просто как достижения, а как требования, способные обеспечить поступательное развитие и повышение конкурентоспособности вуза.

Сегодня российское общество начинает осознавать, что такие сферы деятельности, как высокие технологии, наука и образование, требуют не только высокопрофессиональных управленцев, но и высокопрофессиональных педагогов, их готовящих. Требования к современному лидеру – управленцу в бизнесе и в научно-образовательной сфере стали практически одинаковыми. В современных условиях речь идёт о новой категории специалистов, обладающих способностью представлять пути развития учреждения, рынка образовательных услуг, образования в целом. Без умения видеть перспективу, постоянно корректировать стратегию и искать альтернативу сегодняшний работник, а тем более управленец в образовании неэффективен.

Интеграция России в систему мирового сообщества обусловила ряд проблем, специфических для нашей страны. Одной из них является необходимость встраивания отечественной системы образования в международное информационное поле без потери собственных достижений. Эта длительная и кропотливая работа охватывает самый широкий спектр вопросов - от проектирования систем управления образованием до реализации и контроля результатов его модернизации.

Успех намечаемых преобразований современного российского образования в значительной степени зависит от компетентности, личностных и деловых качеств ее кадрового потенциала. Личность педагога, его профессиональные и нравственные качества могут служить основой для сплочения педагогического коллектива, успешного решения усложнившихся в современных условиях задач обучения и воспитания новых поколений россиян. В связи с этим важное место в организации и становлении эффективного учебно-воспитательного процесса занимает проблема подбора кадров образовательных организаций.

Эффективность деятельности ОО будет повышаться, если к уже имеющимся формальным критериям оценки кадрового состава добавить методики оценки компетенций. Сочетание таких критериев оценки работы будет мотивировать к самосовершенствованию, личностному и профессиональному росту. Однако реализовать это не просто. Механически нельзя анализировать работу ни руководителей ОО, ни педагогов. Оценка деятельности обязательно должна быть интегративной, комплексной. Она должна учитывать и результаты учебно-воспитательного процесса, и уровень профессиональной компетентности, и личностные качества, организаторские способности, педагогическое мастерство, и способность обеспечить в педагогическом коллективе благоприятный психологический микроклимат.

Действующая система оценки деятельности преподавателя ОО не учитывает индивидуальных особенностей человека, качество выполнения им своих обязанностей, его вклад в результат работы организации или учреждения. **Образование — уникальная отрасль, в которой поставщик услуг сам задает стандарты, сам производит услуги и сам же их оценивает.**

Современные процедуры оценки не мыслимы без участия экспертных групп психологов, социологов, консультантов по управлению персоналом, которые проводят комплексную оценку компетенций – не только с помощью психологических тестов, но и с помощью методов наблюдения, опроса окружения, социометрии (Ассесмент-центр).

Эффективную оценку легко и быстро можно провести методом Ассесмент-центра, если больше внимания уделить использованию отборочных упражнений и других методов, которые приближены к реальной деятельности, и если достаточно времени и усилий отдать тренингу наблюдателей.

В переводе с английского слово «assessment» означает «оценка» (в данном случае персонала и руководящего состава). Вот несколько определений.

Ассесмент-центр — это стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты и деловые игры.

Ассесмент-центр – это метод оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности оцениваемого для выявления имеющихся у него профессионально значимых качеств, широко используемых в мире.

Ассесмент-центр отличается от психодиагностики и других методов оценки персонала тем, что включает в себя всесторонний анализ профессиональных и личностных качеств и навыков сотрудников, поставленных в условия, аналогичные рабочим, смоделированные в режиме реального времени. В результате чего, руководитель получает наиболее полную информацию о кандидате. По окончании формируются развернутые рекомендации руководителю и сотрудникам.

Цель проведения Ассесмент-центра:

- определение уровня развития профессионально важных качеств и навыков сотрудников, склонностей к выполнению тех или иных задач (учёный, преподаватель, исследователь, администратор, руководитель, исполнитель);
- замещение вакантных должностей;
- формирование кадрового резерва;
- социально-психологическая диагностика организации;
- анализ и оптимизация внутрикорпоративных отношений (между сотрудниками внутри подразделений, между сотрудниками различных подразделений, между руководством и сотрудниками);
- разрешение внутрикорпоративных конфликтов;
- решение иных проблем ОО по ее заказу.

Кроме письменного отчета заказчик получает необходимые устные комментарии, для чего предусмотрена сессия "обратной связи". На ней моделируются любые возможные ситуации и поведение испытуемого в соответствии с выявленными данными. Кроме того, клиент получает возможность в последующем возвращаться к обсуждению тех позиций, по которым был проведен ассесмент.

Сопоставление применяемых методов оценивания позволяет сделать вывод о высокой степени достоверности полученных результатов.

Таблица 1 Сопоставление степени валидности и достоверности методов оценивания

Ассесмент-центр + структурирование интервью	80-90%
Ассесмент-центр	65 - 85%
тесты на основе системных задач	53-60%
тесты способностей	51-58%
360 градусов (оценка методом получения обратной связи)	30-44%
биографо-профессиональные опросники	28-38%
структурированное интервью	26-35%
собеседование	7-25%
рекомендации	3-8%
случайная оценка	1-3%

Таким образом, заказчик имеет подробный ответ на свой запрос, получая информацию по:

- интеллекту и решению проблем (способах принятия решения и зависимости мышления от эмоций, от группового влияния, от структурированности или не структурированности ситуации);
- эмоциональной сфере и системе ценностей (мотивация);

- коммуникации и стилям общения;
- самоосознанию;
- профессионально-деловым и лидерским качествам;
- сильным и слабым сторонам в профессиональной деятельности;
- резюме (итоговые рекомендации заказчику).

Ассесмент-центр позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу.

Особенностью оценки компетенций по технологии Ассесмент-центр является комплексный подход, позволяющий оценить навыки, сохраняющие эффективность деятельности в новых, неопределённых, проблемных ситуациях.

В рамках Ассесмент-центра предполагается составление индивидуального отчета на каждого сотрудника. Индивидуальный отчет (карта успешности) - это результаты всех диагностических процедур и все необходимые рекомендации по каждому участнику Ассесмент-центра.

Таким образом, индивидуальная карта успешности дает необходимую информацию по каждому сотруднику и помогает эффективно использовать человеческие ресурсы ОО.

Для проведения оценки по этой технологии необходимо в начале выбрать компетенции и разработать модель компетенций. В зависимости от целей оценки используются разные модели. Если надо оценить управленческий потенциал сотрудника, то нужно построить управленческую модель компетенций. Если нужно оценить рядового сотрудника на соответствие в должности и выработать рекомендации по профессиональному развитию, то нужно разработать профессиональную модель. Если нужно решить сразу две задачи, то нужно разработать систему, состоящую из профессиональных и управленческих компетенций.

Компетенции можно выбирать из «библиотеки компетенций» либо провести фокус-группу с внутренними экспертами. Вначале выбирается большое количество полезных компетенций, затем методом парных сравнений оставляют несколько наиболее важных для достижения целей (профессиональных, управленческих, либо корпоративных, направленных на реализацию миссии организации).

Модель компетенций – это описание компетенций по уровням проявления согласно выбранной шкале. Шкалы описывают от 4 до 9 уровней.

Ниже приведён пример 5-уровневой шкалы:

0 – уровень некомпетентности, описывает недопустимое поведение.

1 – уровень ограниченной компетентности, описывает поведение, при котором сотрудник может быть эффективным только в рамках шаблона.

2 – базовый уровень, описывает желаемое поведение в рамках компетенции в стандартных ситуациях.

3 – уровень мастерства, описывает поведение сотрудника в нестандартных ситуациях повышенной сложности, требования к наставникам.

4 – стратегический уровень, описывает поведение с расчетом на долгосрочную перспективу, действия в интересах образовательной организации в целом.

При построении идеальных профилей требований по должностям предлагается формировать модель профессиональных компетенций и строить их отдельно для руководителя ОО, его заместителя, руководителя среднего звена, преподавателя.

Детальный анализ работы ППС позволяет выделить следующие основные проблемы, имеющиеся в части использования трудовых ресурсов в ОО:

- 1) Оплата труда (неадекватное вознаграждение);
- 2) Нереализованный научный и творческий потенциал;
- 3) Низкое качество учебного процесса;
- 4) Отсутствие научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- 5) Недостаточная эффективность системы управления.

По-нашему мнению, данные проблемы во многом возникают вследствие отсутствия учета в деятельности ППС их функционально-ориентированных компетенций. Последние рассматриваются нами в данном исследовании, как способность ППС применять свои знания, умения и навыки, а также личностные качества для успешной учебной, научно-исследовательской и руководящей деятельности в образовательной сфере. В предлагаемой схеме (см. рис.1) предложена принципиальная модель ППС по функционально-ориентированным компетенциям и уровню оплаты их труда, позволяющая на наш взгляд учесть интересы работодателя и преподавателей по всем выше обозначенным проблемам.

1) **Преподаватель - «букварь».** Преподаватель обладающий, как правило, базовым образованием, соответствующим профилю преподаваемых дисциплин на кафедре, имеющий/не имеющий профильную ученую степень/звание, обладающий необходимыми предметно-специализированными компетенциями. Студенческая аудитория – младшие курсы (1-3) «специалитет», «бакалавриат». Базовая учебная нагрузка – 900 часов. Уровень заработной платы – базовый (в нашем примере оклад 15000 рублей) плюс дополнительная часть сверх учебной нагрузки (свыше 900 часов).



Рисунок 1 Классификация ППС кафедры по функционально-ориентированным компетенциям

2) **Преподаватель-исследователь.** Преподаватель, обладающий базовым образованием, соответствующим специализации преподаваемых дисциплин на кафедре, имеющий профильную ученую степень/звание, обладающий необходимыми предметно-специализированными компетенциями и практическим опытом деятельности в соответствующей профессиональной сфере, выполняющий научно-исследовательскую работу по хоздоговорной тематике кафедры ОО. Студенческая аудитория – старшие курсы (4-5) «специалитета», «бакалавриат», «магистратура». Базовая учебная нагрузка – 400 часов. Уровень заработной платы – базовый (в нашем примере оклад 15000 рублей) плюс дополнительная сдельно-премиальная часть по НИР.

3) **Преподаватель-ученый.** Преподаватель, обладающий базовым образованием, соответствующим специализации преподаваемых дисциплин на кафедре, имеющий профильную ученую степень/звание, обладающий необходимыми предметно-специализированными и научно-исследовательскими компетенциями, являющийся уководителем/ведущим специалистом научной школы, выполняющий научное руководство аспирантами (соискателями) и/или научное консультирование докторантов кафедры, принимающий участие, в качестве постоянного члена, в работе диссертационного совета, учебно-методического совета (объединения), ученого совета ОО. Студенческая аудитория – старшие курсы (4-5) «специалитета», старшие курсы «бакалавриата», «магистратура». Базовая учебная нагрузка – 400 часов. Уровень заработной платы – базовый (в нашем примере оклад 15000 рублей) плюс дополнительная сдельно-премиальная часть по работе с аспирантами/докторантами, в работе диссертационных советов и др.

4) **Преподаватель-руководитель.** Преподаватель, обладающий базовым образованием, соответствующим специализации преподаваемых дисциплин на кафедре, имеющий профильную ученую степень/звание, обладающий необходимыми предметно-специализированными компетенциями и практическим опытом руководящей деятельности в соответствующей профессиональной сфере, выполняющий руководство кафедрой

(институтом, университетом) ОО. Студенческая аудитория – «специалитет», «бакалавриат», «магистратура». Базовая учебная нагрузка – 400 часов. Уровень заработной платы – базовый (в нашем примере оклад 15000 рублей) плюс дополнительная сдельно-премиальная часть за руководство подразделением ОО.

Предложенная структура ППС по функционально-ориентированным компетенциям, выявленным посредством применения Ассесмент-центра, позволяет, по-нашему мнению, решать различные задачи, стоящие перед ОО. Данная задача во многом обусловлена ее актуальностью и требованиями реалий текущего времени и рынка.

Применение технологии Ассесмент-центра позволит получить испытуемым равные возможности для демонстрации своих способностей, лучшее понимание своих должностных обязанностей, объективную и разностороннюю оценку своих профессиональных качеств, индивидуальные рекомендации по развитию персональных качеств.

Разработка инструментов Ассесмент-центра включает в себя:

- Подбор из готовых кейсов или написание кейса под специфику образовательной организации и бланков анализа поведенческих индикаторов к ним.
- Разработку ролевых игр и бланков анализа поведенческих индикаторов к ним.
- Разработку интервью по компетенциям.
- Подбор тем для дискуссий, деловых игр, бланков анализа поведенческих индикаторов к ним.
- Подбор тестов, разработку опросников (при необходимости).
- Разработку сценария Центра оценки.
- Согласование формы отчета и критериев оценки для принятия решений.

Информация, которая получается методом Ассесмент-центр, представляет, как показали проведенные социологические исследования, большой интерес для руководства и кадровых служб подавляющего большинства организаций (пока преимущественно в дочерних компаниях транснациональных корпораций.). Однако на сегодня этот метод оценки с трудом пробивает себе дорогу. А если говорить о его применимости в ОО, то здесь делаются лишь некоторые попытки применения его базовых элементов. Причины ограниченного применения метода Ассесмент-центр в российской практике вообще и в ОО в частности в следующем.

Основные причины:

- Метод возник и получил развитие за рубежом. Многим российским руководителям и специалистам по персоналу он известен недостаточно.
- Очень узок круг организаций, которые могут предложить организациям услуги по оценке персонала методом Ассесмент-центр.
- Высокая стоимость оценки при ее проведении силами привлекаемой организации, которая обычно берет за работу не менее 150\$ за одного оцениваемого.
- Практическая невозможность для большинства организаций получить необходимое методическое обеспечение и подготовить собственных специалистов для проведения оценки методом Ассесмент-центр. До сих пор это можно было сделать в российском отделении SHL, но стоимость этого слишком высока, тем более для большинства российских ОО (порядка 6-8 тыс. долларов США).

Тем не менее, у российского образования, на наш взгляд, нет другого пути, как подходить на новом качественном уровне к кадровой политике, если ставить целью выход его в мировые лидеры.

Тезаурус основных понятий

Центр Оценки (Assessment Center, Ассесмент-центр) – это конгломерат методов для комплексной оценки персонала под конкретные задачи Заказчика на основании определенных критериев (компетенций).

Компетенции – это набор знаний, навыков, личностных качеств и мотивов, описанные языком наблюдаемого рабочего поведения. Существует профессиональные, управленческие и корпоративные, и личностные компетенции.

Профессиональные компетенции – это требования к профессиональному поведению сотрудника, описанные в поведенческих индикаторах. Профессиональное поведение развивается, если изначальный уровень этих компетенций не ниже приемлемого.

Управленческие компетенции – это требования к руководителям организаций, описанные в поведенческих индикаторах. Развиваются, если изначальный уровень этих компетенций не ниже приемлемого.

Корпоративные компетенции – это ценности организации для всех сотрудников, описанные языком наблюдаемого поведения. Развиваются с помощью системы требований и регулярной оценки выполнения этих требований.

Личностные компетенции – это индивидуальные особенности личности человека, проявляемые в поведении.

Модель компетенций – это описание поведенческих индикаторов по уровням проявления согласно принятой в организации шкале.

Система компетенций – это несколько моделей компетенций, объединенных в единую систему требований к персоналу организации. Система компетенций не должна содержать более чем 9 компетенций в общей сложности.

Список литературы

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта», Альпина Бизнес Букс, 2006 г.
2. Кови С. «7 навыков высокоэффективных людей», М., 2010 г.
3. Коллинз Д. «От хорошего к великому», М., 2003 г.
4. Лидерство. Серия "Классика Harvard Business Review", М., 2006 г.
5. О'Коннор Д., Макдермотт И. «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем», Альпина Бизнес Букс, 2006 г.
6. Хайэм А. «Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями», Вершина, 2006 г.
7. Эвангелиста Р. «Бизнес победы. Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе», Финансы и статистика, 2004 г.
8. «Эффективное принятие решений», Альпина Бизнес Букс, 2006 г.