# **Долматов А. В.**

**АДАПТАЦИЯ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И НАСТАВНИЧЕСТВО В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Материал направлен на формирование следующих компетенций руководителя образовательного учреждения (ОУ):

– способность организовывать адаптацию персонала ОУ;

– способность осуществлять объективную оценку педагогов и планировать развитие человеческих ресурсов ОУ.

Ключевые слова к разделу: адаптация, оценка и аттестация персонала в образовательной организации; цели и подходы к определению оценки работы; методы оценки и аттестации персонала в ОУ; оценка «360 градусов», компетентнции педагога и руководителя.

В рамках концепции развития человеческих ресурсов процессы адаптации, оценки персонала, наставничества занимают одно из важных мест. Их обоснованное планирование, организация и осуществление во многом определяют эффективность управления персоналом, развитие человеческого капитала образовательных организаций.

**1.Адаптация начинающего педагога**

**Профессиональная адаптация** представляет собой процесс приобщения человека к работе в рамках определенной [профессии](http://www.grandars.ru/college/biznes/professiya.html), включения его в профессиональную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда.

В то же время адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предполагает также приспособление нового сотрудника к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, формирование таких взаимоотношений личности и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективность профессиональной деятельности, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Таким образом, ***адаптация персонала*** – взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на постепенном включении в процесс профессиональной деятельности в новых для него профессиональных, социально-психологических, психофизиологических, организационно-административных, экономических санитарно-гигиенических и бытовых [условиях труда](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html) и отдыха.

В условиях конкурентного [рынка труда](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/rynok-truda.html) роль адаптации существенно возрастает. Не секрет, что педагогический труд требует существенного психологического напряжения, многие выпускники вузов не идут работать в школы именно по этой причине. Заслуживает детального изучения опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации начинающих сотрудников. Именно эта категория персонала нуждается в особой заботе со стороны руководства организаций.

Проблема адаптации персонала и ее влияние на эффективность работы в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях ряда авторов Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Кузнецова Ю.В., Максимцова М.М., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф. [1, 2, 3, 6, 7]

**Основными целями адаптации персонала образовательной организации** являются:

– боле быстрое достижение профессиональных показателей, на основе стандартов и норм, уменьшение стартовых издержек;

– снижение степени неопределенности, тревожности и неуверенности и у начинающих педагогов и руководителей;

– развитие позитивного отношения к работе, повышение уровня мотивации, удовлетворенности работой;

– вхождение сотрудника в педагогический коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя в качестве члена команды;

– сокращение текучести кадров, так как сотрудники, которые не смогли своевременно освоиться в организации, могут стремиться к увольнению;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

Адаптация должна способствовать формированию положительного отношения новых сотрудников к организации, к особенностям образовательной деятельности. Это является непременным условием высоких профессиональных показателей, способствует снижению издержек на поиск нового персонала.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива разделяются сотрудником, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Успешность адаптации зависит от **целого ряда условий**, главными из которых являются [1, 2, 3]:

– эффективность процесса управления адаптацией, проработанность соответствующих организационных механизмов;

– объективность профессиональной и деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);

– организация и уровень эффективности работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

– особенности характера педагогической и научной деятельности, их сложность и напряженность, престиж и привлекательность профессии, значимость работы по определенной специальности именно в данной организации;

– особенности организации труда, его стимулирования и оценки, их влияние на мотивационные установки сотрудника;

– гибкость и эффективность системы внутриорганизационного обучения персонала;

– уровень организационной культуры;

– особенности социально-психологического климата, сложившегося в педагогическом коллективе;

– личностные качества адаптируемого сотрудника, связанные с его характером, психологическими особенностями, возрастом, семейным положением, предыдущей работой.

Эффективная адаптация сотрудников возможна только при условии целенаправленного управления данным процессом.

**Основные задачи управлению адаптацией в образовательной организации:**

– планирование процесса адаптации новых сотрудников, назначение ответственных и наставников;

– организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

– проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

– организация интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;

– организация специальных курсов подготовки наставников;

– организация подконтрольной профессиональной деятельности с использованием метода постепенного усложнения выполняемых заданий, в частности проведение пробных и открытых занятий для начиняющих педагогов;

– вовлечение педагогов в общественную, внеурочную деятельность, социальные проекты образовательного учреждения;

– подготовка замены при ротации кадров;

– проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению коллектива.

Наиболее важную роль в процессе адаптации играет осуществление ***наставничества.*** Помимо повышения эффективности адаптации новых сотрудников, наставничество дает возможность опытным педагогам приобрести опыт руководства и является важным фактором формирования кадрового резерва.

**Различают следующие формы адаптации персонала.**

*Социальная адаптация* – процесс вживания индивида в социальную среду организации, региона и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

– внедрение в педагогическую среду;

– принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;

– формирование активного отношение работника к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

*Профессиональная адаптация* – процесс включения педагога, руководителя в новую для него педагогическую сферу, усвоения им условий, норм образовательной, управленческой деятельности. Данный процесс характеризуется дополнительным освоением знаний, умений, навыков и компетенций, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

*Психофизиологическая адаптация* – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям педагогического, управленческого труда.

*Социально-психологическая адаптация* – гармонизация взаимодействия с коллегами, вхождение в коллектив, усвоение норм и традиций, выстраивание комфортных межличностных отношений.

*Организационная адаптация* – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления образовательным учреждением (ОУ), местом своей должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в образовательном процессе.

*Экономическая (финансовая) адаптация*. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы, организация и порядок выплат, особенности премиальной системы.

**Выделяют два основных вида адаптации:**

*Первичная адаптация* – приспособление к работе молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений, начинающих педагогах).

*Вторичная адаптация* – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

**Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:**

*Стадия ознакомления.*

На этой стадии новый специалист уясняет цели и задачи организации, особенности микроклимата среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место.

Администрация в свою очередь проводит определенную работу по отношению к новому сотруднику:

– окончательно подтверждает правильность решения о зачислении его в штат образовательного учреждения;

– выявляет его потенциальные возможности;

– обеспечивает скорейший переход педагога (руководителя) в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;

– окончательно определяет профессиональную категорию нового сотрудника и направления последующего профессионального развития.

Все перечисленные задачи должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

*Стадия приспособления.*

Период адаптации сотрудника на этой стадии может составлять от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, педагог наставник, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

*Стадия ассимиляции.*

На этой стадии работник проходит этап полного приспособления, полностью осваивает свои должностные обязанности, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Таким образом, профессиональная адаптация заключается, прежде всего, в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют педагога наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности сотрудника.

Эффективность процесса адаптации персонала во многом зависит от его **информационного обеспечения**, которое заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может служить значимым индикатором степени зрелости педагогического коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Адаптация персонала в образовательной организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, начиная педагогическую или управленческую деятельность, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему организацией.

 К сожалению, важность мероприятий по адаптации педагогических и управленческих работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается органами управления образованием на протяжении долгого периода. В образовательных учреждениях необходима разработка программ экспресс-адаптации педагогов в виде совокупности мероприятий, направленных на восприятие ими поведенческих (профессиональных, социальных) основ корпоративной культуры образовательных учреждений и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам. Необходимой составляющей программы является назначение наставника и организация «школы начинающего педагога» (как правило, один год) [4, 5, 6].

В условиях введения новых механизмов оплаты труда, развития внебюджетной деятельности, самофинансирования, самоокупаемости, повышения уровня профессиональной мобильности персонала важность проблемы адаптации ещё больше возрастает.

Конечной целью программ адаптации является оптимизация поведения сотрудника и обеспечение требуемой эффективности педагогической, научной, управленческой деятельности. Значимым методом адаптации является организация наставничества. В процессе его организации необходимо оценить исходный уровень подготовки и целевые ориентиры адаптации.

**2.Оценка персонала образовательной организации. Целевые показатели наставничества.**

**Оценка персонала образовательной организации** – процедура, которая позволяет измерить результаты работы, уровень профессиональной компетентности сотрудников, организацию и эффективность их деятельности, а также личностный потенциал в контексте стратегических задач образовательного учреждения (Рис. 1).

Сотрудник

Профессиональная

(образовательная) деятельность

Результаты профессиональной деятельности

Оценка индивидуальных деловых, профессионально-квалификационных качеств и компетенций

Оценка характера трудового поведения

Оценка уровня достижения целей профессиональной деятельности и ее эффективности

Рис. 1. Основные направления оценки персонала

В ходе оценки работодатель оценивает личностные и профессиональные качества сотрудника, результаты и эффективность профессиональной деятельности.

Оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик педагогов и других сотрудников требованиям должности или [рабочего места](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/rabochee-mesto.html).

В процессе оценки достигаются следующие группы целей.

**Административные цели** достигаются путем принятия обоснованного административного решения (назначение на должность, перевод в кадровый резерв, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала образовательного учреждения (ОУ).

**Информационные цели** заключаются в том, что руководители и сотрудники, имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для педагога в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное кадровое решение.

**Мотивационные цели** состоят в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения педагогов, так как адекватно оцененные затраты труда будут способствовать дальнейшему росту продуктивности образовательной деятельности, но только в том случае, если труд будет оценен соответственно их ожиданиям [7, 8].

**Основными задачами оценки персонала** являются:

– оценка потенциала персонала ОУ для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

– поддержка у педагогов и других сотрудников чувства справедливости и повышения трудовой мотивации;

– разработка программ [обучения](http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html) и развития персонала;

– определение необходимых затрат на обучение, повышение квалификации и профессиональную переподготовку персонала;

– организация обратной связи с сотрудниками, информирование о качестве их работы.

Оценка осуществляется **субъектами оценки персонала**, к которым относятся, прежде всего, руководители различного уровня, методисты, руководители предметно-методических объединений.

Непосредственные (линейные) руководители, в частности директор, заместитель директора школы, заведующий кафедрой в вузе, как правило, являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Они отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы.

Оценка также осуществляется работниками[службы управления персоналом](http://www.grandars.ru/college/biznes/sluzhba-upravleniya-personalom.html) вузов, колледжей, школ, дошкольных образовательных учреждений (ДОУ) коллегами и сотрудниками, имеющими структурные взаимосвязи с оцениваемыми, независимыми лицами, не имеющими непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику, в частности представителями общественности. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки можно разделить на *формальные* и *неформальные*. К *формальным субъектам оценки* относят руководителей (ректор, проректор, декан факультета, заведующий кафедрой, директор ОУ) и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

*Неформальные субъекты оценки* – коллеги, независимые эксперты, родители, члены управляющих (попечительских) советов, предоставляющие заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

**Объектами оценки** персонала являются те, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные педагоги и сотрудники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональным функциям: кафедра, факультет, институт, школа).

Оценивать результаты труда руководителей образовательных организаций, педагогов, менеджеров, специалистов, научных работников достаточно сложно, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на эффективность работы организаций.

**Предметы оценки персонала** представлены на рис.1. К ним относят личные качества работников, процесс профессиональной деятельности и результативность труда.

В системе западного менеджмента формализованная оценка появилась в компаниях США в начале ХХ века.

В 1960-е годы появилась методика «управление по целям» (МВО – Мanagement by оbjectives), в рамках которой оценивались личные достижения каждого сотрудника [2, 4].

В 1980-е была разработана методика, получившая название Performance management (PM) – управление результативностью. В соответствие с ней оценивается не только результат, но и способы его достижения. Методика предполагает эффективную обратную связь. Она может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудников и планирования их карьеры в компании [1, 2, 3, 4, 9].

С целью повышения объективности оценки в 1980 – 1990-е была создана **новая технология «360 градусов»**, которая предполагает системный опрос и получение оценок от людей, с которыми взаимодействует сотрудник (руководителя, подчиненных, коллег, клиентов, обучающихся, родителей, общественности). В педагогической практике всесторонняя оценка персонала ОУ трансформировалась в систему комплексной оценки (рис. 2). При правильной разработке и проведении, оценка 360 градусов – это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны педагогических работников и управленцев, составить план профессионального роста, реализация методики будет представлена ниже.

В это же время популярностью начинает пользоваться система Assessment Center (Центр Оценки), предполагающая комплексную оценку по компетенциям. В основном применяется при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и для зачисления в кадровый резерв компаний [6, 7, 8, 9].

В России традиционным способом оценки считается аттестация.

Современные методы оценки в России появились сравнительно недавно, с приходом на российский рынок западных компаний. Число компаний, применяющих РМ, «Ассессмент Центр», «360 градусов» растет, но не столь быстрыми темпами. Пока эти методы оценки персонала не нашли широкого применения в образовательной сфере. В основном препятствием является российский менталитет, проявляющийся в осторожном отношении к западным технологиям, недоверии к ним, а также тяга к некоторому консерватизму и стабильности.

Рассмотрим основные **методы оценки персонала**, применимые в российских организациях сферы высшего, среднего профессионального и общего образования.

Механизмы оценки качества сотрудников в развитой или неразвитой форме являются неотъемлемым атрибутом управления персоналом в любой организации. В небольших организациях результаты оценки не всегда оформляются и сопровождаются необходимой документацией, поскольку руководители, как правило, знают своих работников, находящихся с ними в постоянном контакте. О каждом из них существует определенное мнение, и поэтому нет необходимости выполнять все формальные процедуры оценки. Документально оформляются оценочные материалы, предназначенные для аттестации учителей и руководителей ОУ, а также материалы для осуществления конкурсных процедур при назначении на должности профессорско-преподавательского состава в вузах.

Сотрудники образовательных учреждений с разветвленной иерархической структурой (университеты, институты, академии), прежде всего, профессорско-преподавательский состав, довольно далеки от руководителей высшего уровня управления (ректор, проректор). Это обусловливает необходимость применения специальных процедур оценки, результаты которых могут быть использованы в качестве объективной основы для принятия кадровых решений. С этой целью реализуются упомянутые конкурсные процедуры назначения на руководящие и педагогические должности. Таким образом, в вопросе ранжирования полезной отдачи работников может быть два наиболее общих подхода: один из них опирается на мнения руководителей, основанные на их опыте и квалификации, а другой осуществляется с помощью определенного комплекса процедур и документального оформления результатов. В соответствии с этими подходами различают *формальные и неформальные методы оценки.* Модель комплексной оценки персонала ОУ представлена на рис. 2.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. **Показатели** представляют собой количественные или качественные характеристики сотрудников. В соответствие с представленной моделью целесообразно выделить субъективные, объективные показатели и их комбинацию.

Для оценки значений показателей важно установить четкие и продуманные критерии.

**Критерии оценки** персонала – пороговые значения, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Такие критерии могут характеризовать как общие показатели, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Оценка и выводы

аттестационной комиссии

Знания, навыки, умения, ключевые компетенции

**Объективные показатели**

Оценка эффективности деятельности

Уровень интеллекта, индивидуально-психологические качества

**Объективно-субъективные показатели**

Оценка уровня профессиональной подготовленности

Оценка деловых и личностных качеств

(психодиагностика)

Результаты образовательной, научной деятельности, качество образования, финансовые показатели

**Субъективные показатели**

**Оценка подчиненных**

Оценка руководителя организации

Оценка непосредственного руководителя

Оценка коллег

Рис. 2. Модель комплексной оценки персонала ОУ

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

*профессиональные критерии* оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, компетенций, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

*деловые критерии* оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

*морально-психологические критерии* оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

*специфические критерии* оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Объективной составляющей является **оценка результатов профессиональной деятельности персонала** (см. рис. 1, 2).

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий сотрудников образовательных учреждений, но, как было отмечено выше, объективно оценить результаты деятельности руководителей, специалистов, педагогов, ученых достаточно сложно.

При оценке результативности труда используются две группы показателей:

**–** *прямые показатели* (количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке, всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

**–** *косвенные показатели*, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности»[2, 3, 5, 9].

Прямые показатели применительно к деятельности педагогов представляют собой характеристики результативности *образовательной (учебной, методической, воспитательной) деятельности*, *научной и инновационной деятельности.*

Система частных показателей оценки формируется каждым образовательным учреждением в рамках принятой нормативно-правовой базы федерального, регионального, ведомственного, муниципального уровня.

Применительно к *учебной работе* такими показателями являются проведение с требуемым качеством определенного объема учебных занятий всех видов, руководство выпускными квалификационными работами студентов, подготовкой магистерских диссертаций, а также руководство аспирантами и соискателями. Объем учебной работы устанавливается при планировании на учебный год. Качество преподавания оценивается в ходе контроля учебных занятий, проведения открытых и показных занятий. Качество образовательных результатов зависит не только от преподавателя, но и от уровня подготовки студентов (учащихся), их способностей и мотивации. Тем не менее, показатели успешности обучающихся (победы на конкурсах, олимпиадах, значимые результаты научно-исследовательской деятельности) являются важными показателями эффективности работы педагога.

*Методическая работа* занимает важное место в деятельности педагога. Содержание методической работы включает:

– разработку учебно-методических материалов (в том числе учебных программ, учебно-методических комплексов), необходимых для проведения и методического обеспечения всех видов учебных занятий и воспитательной работы;

– повышение педагогического мастерства преподавательского состава (организация и проведение учебно-методических сборов, совещаний, научно-методических конференций, семинаров и методических занятий);

– организацию и проведение контроля учебных занятий;

– проведение педагогических (методических) экспериментов и внедрение их результатов в образовательный процесс;

– рассмотрение вопросов методики обучения и воспитания на заседаниях ученых советов, кафедр и предметно-методических комиссий.

Безусловно, *одним из значимых показателей методической работы является качество разработанных педагогом образовательных (учебных программ),* в том числе авторских инновационных. Автором разработана методика оценки их качества, включающая следующие основные положения.

Содержательное качество образовательной программы определяет ее соответствие Федеральным государственным образовательным стандартам и квалификационным требованиям к выпускнику образовательного учреждения.

В первую очередь оценивается фундаментальность содержания образовательной программы, а также ее адекватность заявленным целям и задачам. Производится оценка ее научного и методического уровня. Оценивается в какой степени данная учебная программа учитывает современные мировые достижения в данной области знаний и основные тенденции и прогнозы ее развития.

Производится анализ ее соответствия современным формам, методам, методикам и технологиям обучения.

Оценивается – в какой степени в программе реализуется региональная, вузовская, вариативная образовательные составляющие.

Производится оценка качества содержания и структуры образовательной программы с точки зрения потенциальной возможности достижения заданного уровня образованности обучающегося в единстве системы знаний, умений, навыков, компетенций, информационно-инструментальных, ценностно-мотивационных, культурологических, личностно развивающих компонентов. При этом оценивается, в какой степени представленная образовательная программа:

– дает возможность приобрести глубокие и прочные знания (основываясь на концепции системности знаний), исключить из учебного процесса «мертвые», невостребованные знания;

– позволяет сформировать в сознании обучающегося целостную системную естественнонаучную, динамически развивающуюся картину мира, био-социо-антропоцентричную модель развития общества;

– развивает эффективное системное мышление;

– помогает обучающемуся овладеть методами продуктивной учебной деятельности («учит учиться»);

– способствует развитию интеллекта и способностей студента (учащегося), гармонизации его личности;

– обеспечивает формирование исторического мышления, знания и понимания фундаментальных законов и закономерностей развития ци­вилизации, умения производить анализ, оценку и прогноз развития совре­менных событий в историческом контексте;

– осуществляет формирование личностных качеств, позволяющих конструктивно расширять знания, открывать и исследовать взаимосвязи и взаимозависимости между предметами и явлениями, давать количественную оценку феноменов взятых из физического, химического, биологического, социального контекстов;

– развивает способности оперировать количественными соотноше­ниями и величинами, а также пространственными измерениями в широком диапазоне ситуаций, выражая эти взаимосвязи на языке математики в арифметической, алгебраической, геометрической или статистической форме, и использовать соответствующие технологии для вычислений, поиска решений, прогнозирования и интерпретации результатов;

– позволяет научить применять полученные знания в практической жизни и деятельности при решении различных задач;

– формирует потребность и способность к творческой деятельности в избранной области, открытость новым идеям, навыки преодоления психологической инерции, упорство в поиске оптимальных решений учебных, научных и жизненных проблем.

Производится оценка соответствия дидактических единиц и более крупных блоков содержания программы основным педагогическим принципам: доступности, адекватной сложности, системности, соответствия задачам и образовательному уровню обучающихся. Оценивается обеспеченность информационными ресурсами. Производится оценка соответствия объема учебного времени и видов занятий задачам образовательной программы.

Оценивается структурно-логическое качество образовательной программы – посредством показателя «структурно-логического совершенства» (соблюдение принципов последовательности, логичности, постепенного повышения сложности, информативности, проблемности, возможности самостоятельной работы, освоения и применения на практике).

Оцениваются возможности индивидуализации обучения, выбора индивидуального образовательного маршрута. Производится оценка гибкости образовательных программ – по возможности варьировать длительность и порядок обучения, а также обеспечивать возможность свободного выбора образовательного маршрута при выполнении учебного плана, возможность использования современных средств обучения и адаптация к любому уровню предварительного образования.

Оценивается модульность – насколько целостное представление о предметной области локализовано в каждом отдельном курсе, блоке, модуле, отражающем основные понятия и определения, закономерности и следствия, теоретические основы, методологию и методику, научно-методический аппарат предметной области

 Оценивается возможность осуществления эффективного контроля качества обучения. Оценка качества образовательных программ должна производится группой экспертов. В данном случае целесообразно не допускать излишней формализации процедуры анализа. Выводы необходимо формировать на совещании экспертов после соответствующего обсуждения.

Данный подход апробирован в шести школах Санкт-Петербурга и области и трех вузах для оценки 37 учебных программ основного общего, дополнительного и высшего образования, 95% педагогов высоко оценили инструментальность данной методики. Ее использование позволяет адекватно оценить не только методическое мастерство педагога, но прежде всего содержательное качество программы.

В последние годы ярко проявляется негативная тенденция усложнения форм представления учебных программ в виде трудно читаемых многостраничных таблиц, ненужного дублирования различных элементов программы. При этом время для работы над содержательным качеством программы неизбежно сокращается. Предлагаемый автором подход к оценке методической работы педагога в образовательном учреждении базируется на следующем принципе – «необходимо избавляться от деятельности, не повышающей эффективность и качество образования, не добавляющей ценности». Дебюрократизация всех видов учебной, методической и научной деятельности является одной из важных задач руководителей и педагогов.

*Эффективность научной деятельности* педагогов может оцениваться большим количеством показателей. Основными из них являются, безусловно, степень участия в научно-исследовательских работах, *научно-практическая значимость их результатов*, эффективность руководства научными коллективами, школами, проектами, исследованиями аспирантов и соискателей. Безусловно, значимым, но косвенными показателями являются публикационная активность, в том числе индекс научного цитирования. Более детальное рассмотрение данного вопроса выходит за рамки монографии, однако следует отметить еще один показатель – участие в работе диссертационных советов и научное руководство. Следует отметить, что стремление Министерства образования и науки существенно сократить число диссертационных советов является стратегической ошибкой, так как снижает конкурентоспособность российской науки и привлекательность наших вузов для иностранных студентов. Кроме того, такая политика существенно снижает перспективы «горизонтального» карьерного роста педагогов образовательных учреждений. Нельзя не отметить и тот факт, что экономия финансовых средств от таких решений не увеличится, так как диссертационные советы, по сути, представляют собой общественные объединения ученых, имеющие минимальный бюджет.

**Оценка профессиональной компетентности педагогов** необходима для определения потенциала человеческих ресурсов образовательного учреждения. С точки зрения системно-функционального подхода среди необходимых условий обеспечения требуемого качества образования следует выделить следующие ключевые составляющие.

Прежде всего, это уровень мотивации педагогов и обучающихся. Его функциональная зависимость от многих факторов весьма сложна. Среди этих факторов следует выделить: личные и общественные цели, уровень оплаты труда, отношение общества и государства, воспитанность, мировоззрение, стремление к получению профессиональных навыков, интерес, любопытство и ряд других. Выявление механизмов действия этих факторов – одна из задач анализа функционирования образовательных систем.

Оценка уровня профессиональной подготовки и личностных качеств педагогов является основой диагностики уровня развития человеческих ресурсов образовательного учреждения. Профессиональная компетентность одна из основных составляющих определяющих качество образования. Система характеристик профессиональной компетентности педагогов представлена в таблице 1.

Высшим уровнем компетентности является педагогическое мастерство. Уровень педагогического мастерства определяющее условие реализации высокого качества образования. Именно этот показатель лежит в основе потенциала качества.

Среди перечисленных составляющих ключевую роль играет профессиональный уровень педагогов, который составляют следующие частные показатели:

– профессиональная компетентность;

– педагогическое мастерство;

– активность при участии в научных исследованиях;

– динамика профессионального роста;

– уровень организованности, инициативы, исполнительности, общей и профессиональной культуры, здоровья, физической формы.

Особо значима категория педагогического мастерства, основой которого, безусловно, является компетентность, позволяющая оптимально решать педагогические задачи с учетом различных факторов. В этом смысле педагогическое мастерство включает в себя:

– систему личностных качеств преподавателя;

– психолого-педагогическую подготовленность;

– способность оптимально, творчески решать педагогические задачи.

В процессе знакомства с педагогами, оценки их работы, необходимо выделять следующие личностные профессионально значимые качества, особенности интеллекта и мышления, составляющие основу педагогического мастерства. Прежде всего, это объем, широта, глубина и системность профессиональных знаний. Педагогическая и психологическая эрудиция, сообразительность, развитость речи, способность к эффективной коммуникации. Безусловно, важна сформированность научного стиля мышления, основными чертами которого являются системность, логика, многоаспектность, диалектичность, функциональность, инструментальность, конструктивность, прогностичность, аналитичность, рефлексивность, эвристичность, синтезирующая направленность.

Психолого-педагогическую подготовленность целесообразно охарактеризовать системой профессионально-педагогических знаний и умений.

К первым относятся, прежде всего, знание теории педагогических систем, сущности процессов обучения, воспитания и развития, основных тенденций развития образовательной и профессиональной области, возрастных, психологических и интеллектуальных особенностей личности школьников, научных методов психолого-педагогической диагностики, основ педагогического управления, закономерностей развивающего обучения и креативной педагогики.

Среди основных общепедагогических умений следует выделить умение формировать интерес к предмету, мотивацию, умение планировать и осуществлять учебно-воспитательную работу, владение методами активизации познавательной деятельности, развития у обучающихся системного, логического, дивергентного, творческого мышления. Большое значение имеет способность учитывать особенности личности и психики учеников и оптимально выбирать средства педагогического воздействия. Важным показателем педагогического мастерства является овладение системно-моделирующим, экстраполяционным и системно-креативным уровнями обучения.

В целом проблема оценки профессионального мастерства педагога весьма сложна и многоаспектна. Основа ее решения – системно-процессный подход к качеству образования, предполагающий формирование заинтересованности педагогов и руководителей в повышении эффективности образовательного процесса с помощью механизмов материального стимулирования, активизации потенциала личностного роста. Создание систем управления качеством на всех этапах: планирования, обучения и воспитания, в процессе управления образовательным процессом, его психологического обеспечения. Необходимо формирование креативного образовательного менеджмента как формы управления человеческими ресурсами образовательных системам, ориентированной на раскрытие творческих способностей педагогов, создание инновационного потенциала ОУ, разработку стратегий деятельности на рынке образовательных услуг, современных высокоэффективных образовательных технологий.

Таблица 1.

Характеристики профессиональной компетентности педагогов

|  |  |
| --- | --- |
| Группы качеств | Первичные качества |
| Высокий уровень знаний и умений по специальности (сферы обучения) | * Знания (психолого - педагогические, научно - методические) по преподаваемым дисциплинам:
* понимание концептуальных основ предмета, его места в общей системе знаний и в учебном плане подготовки;
* проведение аналитической оценки образовательных программ;
* опыт преподавательской деятельности в вузе, творческое использование накопленных знаний; высокие мыслительные способности;
* широкий кругозор; эрудированность, любознательность;
* постоянное стремление к повышению личной квалификации
 |
| Методическаякомпетентность | * Знание педагогических технологий, методов, форм, приемов обучения;
* умение определять конкретные педагогические задачи, оценивать педагогические результаты, разрабатывать рабочую программу дисциплины;
* планировать учебные занятия, отбирать и использовать учебные средства для построения технологии обучения;
* нацеленность на совершенствование мастерства педагога
 |
| Научная компетентность | * Ориентированность на научный поиск и инновации;
* владение методами научного исследования, умение использовать результаты в учебном процессе;
* представить научные результаты (статьи, монографии, патенты и др.), составлять заявки на конкурсы и гранты;
 |
| Информационнаякомпетентность | * Владение методами и приемами получения и обработки информации; знание информационных технологий;
* практические навыки работы с компьютером в образовательном процессе и научной деятельности
 |
| Культуравоспитательнойдеятельности | * Знание методологических и психологических основ, форм и методов воспитательного воздействия;
* опыт воспитательной работы со студенческим активом;
* умение воспитывать личным примером, последовательность в словах и действиях;
* умение выявлять лидеров, использовать их потенциал в воспитательной работе со студентами;
* умение объективно воспринимать человека в процессе общения, учитывать состояние, настроение, мотивы воспитанников
 |
| Культура речи | * Грамотность языка преподавания, лингвистические умения и навыки, стилистическая и орфоэпическая грамотность;
* эмоционально окрашенная, выразительная речь;
* хорошая дикция
 |
| Общественно-политическаякомпетентность икультура | * Знание политической обстановки в мире, стране и умение в ней разбираться;
* терпимость к различным точкам зрения, умение вести дискуссию;
* активная жизненная позиция
 |

Система компетенций педагога проявляется в способности эффективно решать профессиональные педагогические задачи в различных условиях. Развитие компетенций предполагает наличие опыта соответствующей деятельности. В условиях внедрения новых образовательных стандартов обобщенная система *базовых компетенций* в обобщенном виде может быть представлена в таблице 2.

Для оценки указанных компетенций могут быть использованы различные средства и инструменты.

Возможности провести быстрый анализ компетенций предоставляют круговая диаграмма и анкетирование, эти инструменты могут использоваться как при внешней оценке педагога, так и в процессе самооценки.

Круговая диаграмма компетенций (рис. 3) служит для быстрого объективного (экспертного) или субъективного (при самооценке) анализа различных проявлений, сфер компетенций. Оценка личных компетенций необходима для дальнейшего планирования профессионального роста педагога.

С помощью диаграммы удобно определять:

– какие компетенции необходимы для выполнения тех или иных функций;

– в какой мере данный педагог обладает этими компетенциями;

– какие компетенции должны получить дальнейшее развитие.

Таблица 2.

Виды необходимых базовых компетенций современного педагога

|  |  |
| --- | --- |
| Предметная компетенция | Действовать самоорганизованно с точки зрения знания дела, т.е. уметь креативно решать проблемы, применяя знания и умения по предмету, умение систематизировать и оценить знания. |
| Методическая компетенция | Действовать самоорганизованно с точки зрения инструментария, креативное применение методов для организации деятельности, принятия решений, структурирование умственных процессов. |
| Социально-коммуникативная компетенция | Действовать с точки зрения коммуникации и кооперации, творческий подход к общению, поведение, ориентированное на общение, на группы, с целью развития планов деятельности.  |
| Рефлексивная компетенция  | Анализ, оценка самого себя, продуктивная позиция, система ценностей, развитие мотивов и представлений, развитие собственного таланта, формирование мотивации и раскрытие самого себя в рамках работы, умение учиться дальше. |
| Креативная компетенция | Подразумевает интеграцию всех выше названных компетенций для творческого эффективного решения педагогических задач, разработки и внедрения инноваций в образовательный процесс. |

Представленная методика позволяет получить достаточно достоверный интеллектуальный и психологический портрет педагога, оценить соответствие уровня его подготовки профессиональным требованиям.

Основными методами использования данной методики могут быть методы экспертных оценок, рефлексии, педагогического наблюдения, использования обратных связей и другие. Методика позволяет производить количественную и качественную оценку, практически с любой степенью дифференциации.

С помощью диаграммы компетенций можно наглядно и эффективно проводить сравнения. Этот инструмент может использоваться для самооценки педагогов и руководителей образовательных учреждений. В зависимости от задач, может производиться полная системная оценка или частные оценки отдельных составляющих профессиональной компетентности.

Рефлексивная

Социально-коммуникативная

Методическая

Предметная

Креативная

Рис. 3. Круговая диаграмма компетенций

В процессе исследований значимости методов оценки был проведен опрос педагогов и руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Результаты представлены на рис. 4.

Анализ полученных данных показывает, что, по мнению опрошенных объективная оценка результатов деятельности и компетенций педагогов и руководителей являются наиболее объективным методом оценки. В первую очередь данные результаты обусловлены стремлением к дебюрократизации оценочной деятельности и повышению объективности оценок.

Рис. 4. Результаты исследования значимости и объективности методов оценки педагогов и руководителей

В ходе проведенных опросов были выявлены группы основных причин негативного отношения педагогов к оценочным процедурам. Результаты представлены на рис. 5 в виде диаграммы Парето.

Рис. 5. Оценка причин негативного отношения к оценочной деятельности педагогов образовательных учреждений

Во многом негативное отношение определяется непониманием значимости и низким уровнем квалиметрической компетентности педагогов, что определяет необходимость проведения работы в этих направлениях.

В качестве резюме необходимо отметить, что оценка компетенций также осуществляется в практике деятельности экспертными методами. Оцениваются не только результаты, но и процессы. В последнем случае есть возможность предпринять корректирующие и предупреждающие воздействия.

Важным фактором эффективности оценок является формирование квалиметрической компетенции педагогов и руководителей.

Современные подходы к оценочной деятельности должны концентрироваться на ее формирующей, развивающей, профилактической, личностно значимой направленности.

**3. Особенности организации наставничества в образовательных учреждениях**

Современный учитель, воспитатель, руководитель образовательной организации заинтересованы в освоении новых перспективных форматов педагогического наставничества, для профессионального развития, персонифицированного повышения квалификации в совместной образовательной деятельности, формирования позитивного имиджа. Кроме того происходит обогащение педагогического наставничества в отношении обучающихся общеобразовательных организаций в таких формах, как тьюторство, коллективное взаимодействие старших и младших школьников (содружество, шефство), волонтерство и добровольчество.

Под наставничеством понимается поддержка молодого профессионала (учащегося, студента, молодого специалиста), способствующая более эффективному распределению личностных ресурсов, самоопределению и развитию в профессиональном и культурном отношениях, формированию гражданской позиции.

Организация наставничества предполагает разработку в образовательной организации такого локального акта как Положение о наставничестве, которое должно регламентировать статус наставника, меры его поощрения, стимулирования, целевые ориентиры и систему оценки профессиональной деятельности подопечного, оформление процессов завершения адаптации и становления начинающего педагога, руководителя.з

Технология наставничества подразумевает постановку реальных задач, путей их достижения, методологическое, информационное и технологическое обеспечение этого процесса, взаимную заинтересованность сторон, административный контроль за процессом и наличие методики оценки результатов, а также обоснованные требования к личности наставника.

Основное содержание наставничества – передача богатого личного опыта профессиональной деятельности молодому специалисту, в ускорении его адаптации к профессиональной деятельности, оказание помощи и поддержки. не только актуализированная методология, но и возрождение старой практики

К наставнику предъявляется ряд специфических требований. Быть наставником, значит обладать следующими необходимыми качествами. Прежде всего к ним относятся компетентность, педагогическое мастерство, уверенность в себе, стрессоустойчивость, коммуникабельность, толерантность, ответственность, непредвзятость, пунктуальность, лидерские качеств. Наставник должен обладать знанием нормативно-правовой базы образовательной организации, традиций и неформальных правил. Работа наставника, это работа индивидуальная или с группой людей. Он быть готовым к нестандартным ситуациям и обладать способностью найти положительный выход из них.

Можно выделить ряд типов наставничества. Прямое - непосредственный контакт с учеником, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке. Опосредованное – наставничество проявляется достаточно формально, путем советов, рекомендаций, но личные контакты сводятся к минимуму.

Наставничество может быть направлено как на начинающих профессионалов, так и на обучающихся.

Коллективное – наставничество распространяется на весь коллектив учеников. Скрытое – когда наставник воздействует на ученика незаметно для второго; Открытое – двустороннее взаимодействие наставника и воспитуемого; Индивидуальное – когда все силы направлены на воспитание одного ученика. Наставничество является двусторонним процессом: с одной стороны – деятельность наставника, с другой – деятельность ученика, воспитанника.

Особое значение приобретает корпоративное наставничество, которое может быть реализовано в обучающейся образовательной организации с применением эффективных технологий «управления знаниями».

Наставничество – это поддержка и вдохновение для молодой личности на пути развития собственного потенциала и собственных навыков, а также выбора и становления тем, кем он хочет быть

Наставник обеспечивает подопечному уверенность, делится мудростью, знаниями и поддерживает подопечного. Наставничество является сложным и многогранным процессом, в котором наставник может принимать на себя следующие роли: тренер, доверенное лицо, друг, проводник, слушатель, партнер, вдохновитель, учитель. В этом двустороннем процессе растет и развивается не только подопечный, но и наставник. Наставничество является ярким примером педагогики сотрудничества, противопоставляется привычной для постсоветских стран образовательной системе, авторитарного подхода к процессу профессионального развития и становления.

Наставничество для обучающихся помогает решить ряд детских и подростковых проблем в общеобразовательной организации – от проблем успеваемости до интеграции в школьное сообщество. Дети нередко выпадают из общественной системы, особенно подростки, которым нужна сильная привязка, доверие, комфортное самоощущение. Наставник –ровесник поможет им и влиться в коллектив, и подтянуть учебу, и найти себя. Это и эквивалент клуба по интересам, и друг с определенной субординацией, и мотиватор и человек, в чей реальный опыт успеха веришь (в отличие от блогеров на YouTube, которые никак не могут доказать свой успех).

Понятие наставничества актуально для современного образования. Основные его принципы и ценности присущи новой российской педагогике, служат качественным основанием для развития этой практики в России. В сочетании с ценным зарубежным опытом это будет способствовать максимальному использованию прогрессивных идей в реформировании отечественной педагогики. Стоит также отметить, что практика наставничества нашла свое место не только в образовательной сфере, но и все чаще используется в сфере человеческих ресурсов и менеджмента, демонстрируя плодотворные результаты, поскольку прежде всего она имеет целью личностное и профессиональное развитие человека, которое может осуществляться в различных условиях в течение всего процесса жизнедеятельности.

**Полезные электронные ресурсы**

Клуб директоров. Нацпроект «Образование»: как организовать наставничество в школе

<https://director.rosuchebnik.ru/article/natsproekt-obrazovanie-kak-organizovat-nastavnichestvo-v-shkole/>.

Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 3. — С. 4–18.

<https://firo.ranepa.ru/files/docs/nastavnichestvo_v_obrazovaii.pdf>

Никитина Виктория Викторовна. РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ Текст научной статьи по специальности «Науки об образовании».

<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-nastavnichestva-v-sovremennom-obrazovanii>

**Список использованной литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2005 – 224с.
2. Волгин А.П., Митирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992. – 345 с.
3. Долматов А.В., Долматова Л.А. Подготовка менеджеров образования: новые задачи и технологии //Нижегородское образование. - № 2-2012. – Нижний Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2012 г. – С. 93 - 99.
4. Долматов А.В. Основы развивающего образования: Теория методы и технологии креативной педагогики. – СПб: Военный университет связи, 1998 г.- 196 с.
5. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников. Под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. – М.: ВШЭ, 2010. – 173 с.
6. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. - М: [Высшая школа психологии](http://www.ozon.ru/brand/1166731/), [Институт консультирования и системных решений](http://www.ozon.ru/brand/3677327/), 2009. – 392 с.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008. – 444 с.
8. Феонова М. Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2001. – 214 с.
9. Долматов А.В. Тренинги, игры и практические методики адаптации, оценки и аттестации персонала организации // Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях. Панфилова А.П., Бавина П.А., Долматов А.В. и др., С-Пб.: Изд. «[Свое издательство](https://elibrary.ru/publisher_about.asp?pubsid=10961)». 2014. С. 214 – 236.