

**Т. М. Гозман**

*(канд. пед. наук, доц., ФГБОУ ВПО «Новосибирский  
государственный педагогический университет»)*

## **СУБЪЕКТНАЯ ПОЗИЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В РЕШЕНИИ ВОПРОСОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Современное законодательство Российской Федерации сегодня достаточно четко демонстрирует структуру, функции общероссийской системы оценки качества образования. Потребители образования: государство, организации, предприятия, обучающиеся предъявляют разные требования к качеству образования. Проблема соответствия параметров и критериев оценки качества образования требованиям различных потребителей системы образования остается актуальной и особенно она обостряется в условиях перехода на эффективный контракт. Готов ли сегодня руководитель образовательной организации к данному переходу и кто или что может помочь ему в формировании готовности к этим изменениям.

*Ключевые слова:* качество, оценка, эффективность, управление, управленческие решения, эффективный контракт, субъект профессиональной деятельности, субъектная позиция.

**T. M. Gozman**

## **LEADER'S SUBJECT POSITION IN THE SOLUTION OF QUESTIONS OF THE ASSESSMENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION**

The modern legislation of the Russian Federation rather accurately shows structure, functions of the all-Russian assessment system of education quality. Consumers of education such as the state, the organizations, the enterprises, students have different requirements to quality of education. The problem of compliance of parameters and criteria of an assessment of quality of education to requirements of various consumers of an education system

is actual and it is especially intensifying in the conditions of transition to the effective contract. Whether the head of the educational organization is ready to this transition and who or what can help him with formation of readiness for these changes today.

*Keywords:* quality, assessment, efficiency, management, administrative decisions, effective contract, subject of professional activity, subject position.

Социально-экономические преобразования, современное законодательство (273-ФЗ, 83-ФЗ), государственные программы развития образования в Российской Федерации (Госпрограмма 2020), Госпрограмма «Развитие образования в РФ на 2013–2020 гг.», проекты в сфере образования, реализуемые последнее десятилетие, помогли поэтапно прорабатывать структурные компоненты региональных систем оценки качества образования, понимать и принимать педагогической общественности концептуальные основания понятия «качество образования».

В настоящее время в полном объеме раскрыто понятие «качество образования», потребителями которого являются государство, организации, предприятия (1-я группа), обучающиеся (2-я группа). Эти группы потребителей предъявляют разные требования к качеству в системе образования, так как для первой группы потребителей качество образования является продукцией, для второй услугой.

Очередным подтверждением данного аспекта являются результаты серии фокус-групп для участников образовательного процесса, инициированные Министерством образования, науки и инновационной политики Новосибирской области. Участники фокус-групп, составляя объективный перечень критериев и показателей оценки эффективной работы образовательных учреждений, пришли к единому мнению, что перечень критериев должен формироваться системно по определению «зон ответственности». Объясняется это тем, что для образования эффективность, с одной стороны, категория экономическая и социальная, с другой – педагогическая и управленческая [5].

В частности экономическая эффективность рассматривается как соотношение ресурсоемкости и результативности, раскрывающая, насколько затратными оказались мероприятия в условиях дефицита бюджетных средств.

Социальная эффективность и проста, и сложна по своему содержанию, так как для ее оценки изучается удовлетворенность населения качеством образования. Измеряется, как правило, путем проведения соответствующих опросов: устных (интервью) или письменных (анкетирование). Но независимо от того, какая из указанных форм опроса будет выбрана, основным затруднением является то, что не все лица, проживающие на территории городского округа (муниципального района), могут или готовы выразить свою удовлетворенность или неудовлетворенность качеством образования, например, в силу неосведомленности или недееспособности. Выборка же должна быть репрезентативной (т. е. представительной), что достигается соблюдением требований к ее минимальной численности и представленностью в ней всех категорий населения, выделяемых по основным демографическим признакам. Правильно сформированная выборка позволяет получить достаточно достоверные результаты, практически не отличающиеся от результатов сплошного опроса населения, при существенно меньших финансово-материальных, временных и иных затратах.

Педагогическая эффективность включает разные направления, а именно информационно-телекоммуникационные технологии, технологию портфолио, мониторинг, тестовые и рейтинговые технологии педагогического контроля, дистанционные формы обучения и многие другие [2; 4; 7]. Таким образом, педагогическая эффективность рассматривается как результативность применения тех или других форм, средств и технологий обучения.

Дефиницией экономической, социальной, педагогической эффективности является, на наш взгляд, управленческая эффективность, которая рассматривается через организацию общественно-государственного управления, результатов самообследования, качество публичных докладов, использование сетевых технологий. Управленческая эффективность оценивается как определение достигнутых целей управления, выполнение плановых мероприятий, достижение целевых показателей.

Такой контекст управленческой эффективности отличается прагматичностью, неформальностью, неопределенностью, риском и ответственностью, а также терминальностью [6]. Где прагматич-

ность рассматривается как выбор варианта решения на основе соответствующей системы ценностей в соответствии с содержанием конкретной управленческой проблемы; терминальность – как процесс реализации принятого решения; неформальность – присутствие в реальных управленческих задачах элементов, которые не могут быть формализованы с необходимой полнотой и точностью. Неопределенность характеризуется тем, что задачи разработки, принятия и реализации управленческих решений решаются в условиях различного рода неопределенностей, а риск и ответственность означают, что большинство управленческих задач решаются в условиях риска и связанной с ним ответственностью лица, принимающего решения. Следовательно, управленческая эффективность характеризуется принятием и реализацией управленческих решений.

Принятие управленческого решения в узком смысле рассматривается как выбор из множества альтернативных вариантов наилучшего «рационального» решения. В расширенном же плане принятие управленческого решения – это весь процесс управления. Составными компонентами системы управленческих решений являются генерирование альтернативных вариантов решений, их исполнение, контроль и анализ результатов действий. Главным в принятии управленческих решений является то, что должны использоваться не только количественные методы, но и методы, основанные на получении и анализе информации качественного характера.

Из всего вышесказанного следует, что оценка качества образования является величиной комплексной, где эффективность – частный случай качества (этимологический смысл) и носит подчиненный, более узкий смысл и отражает количественную сторону свойств, составляющих качество объекта или процесса.

В настоящее время в муниципальном задании образовательной организации отражаются требования к качеству предоставляемых бюджетных услуг. И оценочные процедуры осуществляются по отношению к данному объекту рядом государственных контрольно-оценочных процедур, как то итоговая государственная аттестация выпускников образовательных учреждений, государственная аккредитация образовательных учреждений и их лицензирование и другие. Процедуры всех государственных оценок сегодня достаточно

простроены и объективированы. Остается только результаты этих процедур оценивания встроить в полном объеме в единую информационную систему сферы образования.

Анализ требований к качеству образования в муниципальных заданиях образовательным учреждениям ряда районов Новосибирской области показал, что муниципалитеты в разной степени отразили требования к качеству. Часть из них достаточно четко отразили в них требования не только к качеству условий, но и к качеству результатов деятельности образовательной организации, другая часть, причем большая, отразили традиционно требования только к качеству условий, и третья группа – только требования в части доступности образования.

Независимая же оценка качества образования, которая, по сути, и отразит результаты оценивания качества образования для общества, обучающегося и его законных представителей, именно как оказанной уже услуги является достаточно разработанной в настоящее время в части параметров качества [12].

Несмотря на то, что в системе оценки качества образования заложен принцип приоритетности внешней оценки над внутренней, имеет большое значение процедура внутреннего оценивания системы образования. Данный подход подразумевает не только объективность оценивания, но и развитие высокого уровня внутреннего самоанализа, саморефлексии, самооценки, самоконтроля, процесса адекватного самооценивания непосредственно у субъектов, принимающих и реализующих собственные управленческие решения – руководителей образовательных организаций.

Система стимулирования в контексте новой системы оплаты труда работников общего образования, реализуемая в Новосибирской области с 2006 года, ориентирована на требования к результатам деятельности. Но анализ показывает, что проблема параметров и критериев оценки труда по результатам в системе образования до сих пор не решена. Значение 83-ФЗ до настоящего времени не осмыслено управленческой и педагогической общественностью. Вопросы объективной оценки результатов деятельности педагогов, руководителей образовательных организаций являются, по-прежнему, актуальными как для педагогической общественности, общественных организаций, так и для родителей, в целом всего общества.

Итак, существует ряд проблем, которые необходимо решать как научной, педагогической общественности, так и органам исполнительной власти. Проблемы эти связаны с параметрами и критериями оценки качества образования как комплексной составляющей.

Особенно перечисленные проблемы обостряются в условиях перехода образовательных учреждений на эффективный контракт.

Эффективный контракт не может допускать двойного толкования, в нем должны быть уточнены и конкретизированы не только трудовая функция работника, но и показатели, критерии его эффективности, для педагогического работника – педагогическая эффективность, для руководителя – эффективность управленческих решений, ориентированных на решение задач государственной политики.

Между тем, предложенные параметры эффективного контракта [8; 11] и их характеристики могут повернуть на повторение ошибок реализуемой в настоящее время новой системы оплаты труда: недостаточный уровень разработки критериев и показателей эффективности деятельности работников образовательных организаций, которые должны быть отражены в положениях об оплате труда данных учреждений; при переходе на НСОТ не вносятся изменения в трудовые договоры (дополнительные соглашения) в соответствии с новыми условиями оплаты; перечни видов выплат компенсационного и стимулирующего характера, утвержденные нормативными правовыми актами субъектов РФ, в большинстве своем не соответствуют перечням видов выплат компенсационного и стимулирующего характера [9; 10].

В идее эффективного контракта четко отражены требования к процессу. Между тем, как указывалось выше, качество образования – это слагаемое качества условий, процесса и результатов деятельности.

В данных условиях принципиально важна готовность (психологическая, технологическая) руководителя к выстраиванию внутренней системы оценки качества образования в образовательной организации (пп. 13 п. 3 ст. 28 273-ФЗ). Системы, соответствующей, с одной стороны, требованиям к функционированию и, с другой стороны, отвечающей новым вызовам времени и общества. Системы, которая будет не обострять указанные выше проблемы, а напротив их нивелирует.

Таким образом, в выстраивании данной системы руководителю образовательной организации, скорее всего, не только необходимо разбираться в особенностях реализации принципов, определении содержания и технологий оценки, но и иметь собственную профессиональную субъектную позицию. Объясняется это тем, что в основе всех процедур оценки, как описано было выше, лежат критерии и показатели оценки деятельности как другого специалиста, так и собственной деятельности.

Субъект как носитель предметно-практической активности и познания осуществляет изменение в других людях и в себе самом. Следовательно, субъектность человека проявляется в его жизнедеятельности, общении, самосознании. Определить субъектность человека можно через его способность быть стратегом деятельности, ставить и корректировать цели, осознавать мотивы, самостоятельно выстраивать действия и оценивать их соответствие задуманному [5].

Данная логика деятельности обеспечивается смыслами. Неосознанность же смысла на индивидуальном уровне рождает стихийность (в лучшем случае, алгоритмизированность) профессионального поведения, превращая специалиста в средство, которым легко манипулировать извне [6].

Необходимо отметить, что в действительности руководитель выполняет различные виды субъектной деятельности, а именно: познает (осваивает) управленческую действительность, ее развитие в современном образовательном пространстве – *субъект познающий*; создает, разрабатывает личностный продукт своей управленческой деятельности, ориентированной на перспективу – *субъект проектирующий*; реализует предыдущие виды субъектной деятельности в своей повседневной управленческой практике через управленческие решения – *субъект управленческих решений*. Большое значение в развитии профессиональной позиции современного руководителя образовательной организации имеет интеграция этих субъектных позиций как синтез, слияние, образование нового вида управленческой действительности, преобразованной в авторскую управленческую систему.

Авторская управленческая система руководителя определяется как системное качество, порождаемое конкретным вариантом во-

площения в управленческой деятельности логики «знания об умении» либо знания о логике работы с «объектом» [6]. Таким образом, эту систему можно характеризовать с позиций технологии как отрефлексированной на уровне профессионального сознания логической последовательности операций, отражающей объективный, в наибольшей степени сгармонизированный по отношению к определенным условиям, воспроизводимый путь достижения конкретной управленческой цели.

Возвращаясь к мысли о развитии адекватной внутренней системы оценки качества образования в образовательной организации, необходимо понимать, что период для руководителей изучения и освоения отдельных способов системы оценки качества образования существенно сократился во временном аспекте, т. к. данный процесс уже оформлен законодательно (273-ФЗ). Следовательно, процесс освоения «знания об умении», скорее уже неактуален, необходимо обращение к непосредственной деятельности (имеющемуся профессиональному опыту). Главное, чтобы данный опыт можно было представить в виде своеобразного технологического процесса, разделенного на взаимосвязанные, последовательно сменяющие друг друга этапы: выявление объекта изучения, постановка цели изучения опыта, накопление информации об опыте, осуществление анализа собранной информации, обобщение управленческого опыта. Таким образом, эта технологическая цепочка позволит руководителю в короткий период понять сущность, содержание, способы, приемы, факторы, условия, в которых формировался и развивался опыт; обосновать выводы о его значимости и результативности.

На наш взгляд, площадками такого управленческого опыта должны стать образовательные организации, где руководители успешно решают задачи развития внутренней и внешней мотивации педагогов своего коллектива, активно работают с муниципальным заданием как механизмом формирования мотивирующей среды и активно разрабатывают механизмы конвертации критериев и показателей муниципального задания и оценки качества деятельности педагогических работников в эффективный контракт.

## Список литературы

1. *Бордовский Г. А., Нестеров А. А., Трапцын С. Ю.* Управление качеством образовательного процесса: монография. – СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. – 169 с.
2. *Ивлиева И. А., Панасюк В. П., Чернышева Е. К.* Концептуальные основы построения системы качества профессионального образования. – СПб.: Ин-т профтехобразования РАО, 2001. – 152 с.
3. *Ковальчук О. В.* Методические положения оценки эффективности образовательной деятельности в муниципальных образовательных системах. – URL: <http://www.science-education.ru/100-5089> (дата обращения: 07.07.2014).
4. *Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю.* Педагогический словарь: для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 176 с.
5. *Колесникова И. А.* Педагогическая реальность: опыт межпарадигмальной рефлексии. Курс лекций по философии педагогики. – СПб.: Детство-Пресс, 2001. – 288 с.
6. *Кошевой О. С.* Разработка управленческих решений: учебное пособие. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2005. – 64 с. – URL: <http://www.aup.ru/books/m1047/> (дата обращения: 07.07.2014).
7. Новое качество высшего образования в современной России. Концептуально-программный подход: Труды Исследовательского центра / под науч. ред. Н. А. Селезневой и А. И. Субетто. – М., 2005. – 199 с.
8. О разработке показателей эффективности (вместе с «Методическими рекомендациями Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников Приложение», утв. Минобрнауки России 18.06.2013) [Электронный ресурс]: письмо Минобрнауки России от 20.06.2013 № АП-1073/02. – URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 07.07.2014).
9. Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях [Электронный ресурс]: приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 декабря 2007 г. № 822. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163377/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163377/) (дата обращения: 07.07.2014).

10. Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях [Электронный ресурс]: приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 декабря 2007 г. № 818. – URL: <http://base.garant.ru/192714/> (дата обращения: 10.07.2014).

11. Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта [Электронный ресурс]: приказ министерства труда, занятости и трудовых ресурсов Новосибирской области № 321 от 31.05.2013. – URL: <http://mintrud.nso.ru> (дата обращения: 07.07.2014).

12. О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 30.03.2013 г. № 286. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144336/) (дата обращения: 07.07.2014).