

## СУЩНОСТЬ КВАЛИМЕТРИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



В. П. ТОПОРОВСКИЙ,  
доктор педагогических наук,  
профессор кафедры управления и  
профессионального образования  
Ленинградского областного института  
развития образования (Санкт-Петербург)  
[topovit@yandex.ru](mailto:topovit@yandex.ru)



Н. А. РОМАНОВА, кандидат  
филологических наук, преподаватель  
английского языка Киришского  
политехнического техникума  
(Кириши, Ленинградская область)  
[natali555777@mail.ru](mailto:natali555777@mail.ru)

В статье дается теоретическое обоснование эффективности применения квалиметрического подхода к определению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, который требует от экспертов и субъектов образования применения четких критериев оценивания. В работе представлены варианты детерминирования качества управления в системе образования, выделены инструменты комплексной оценки компетенций руководителей, описаны основные принципы, факторы и условия применения квалиметрического подхода к оцениванию управленческой деятельности директора.

The article provides a theoretical justification for the effectiveness of the qualimetric approach to determining the quality of management activities of headmasters of educational organizations, which requires experts and subjects of education to apply clear evaluation criteria. The article considers the options of determining the management quality in an educational system, identifies tools for comprehensive assessment of headmasters' competencies, describes the main principles, factors and conditions for applying qualimetric approach to assessing the headmaster's managerial performance.

**Ключевые слова:** *качество образования, оценка, управленческая деятельность, руководитель, критерии, квалиметрия, профессионализм*

**Keywords:** *education quality, assessment, management activities, headmaster, criteria, qualimetry, professionalism*

В настоящее время проблема эффективного управления образовательной организацией имеет особое значение, что объясняется тремя факторами. Во-первых, от грамотных действий управленческого звена зависит рациональное использование кадровых ресурсов, интенсификация производительности труда педагогов, решение локальных и региональных социокультурных, экономических и других проблем. Во-вторых, уровень профессионализма и личные качества управленцев не всегда соответствуют требованиям, регламентированным нормативно-правовыми документами, такими как Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» [6], национальный проект «Образование» 2019—2024 гг. [8], профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» [9]. В-третьих, возрастает потребность тщательного и обоснованного отбора на должность руководителей образовательных организаций.

В оценке качества управленческой деятельности руководителей образования распространены *поэтапный, структурно-функциональный, клиентоориентированный, интегративный, процессуальный, результативный* подходы. Однако мы взяли за основу квалиметрическую концепцию, которая строится на концептуальных положениях

В оценке качества управленческой деятельности руководителей образования распространены поэтапный, структурно-функциональный, клиентоориентированный, интегративный, процессуальный, результативный подходы. Однако мы взяли за основу квалиметрическую концепцию.

теории педагогических измерений, массовости и независимости процедур экспертных оценок, тестировании, методах математической статистики и педагогического интерпретационного анализа. Это позволяет обеспечить четкость, упорядоченность, доста-

точную объективность сведений о подготовленности и степени профессионально-личностного развития управленцев образования и на данной основе выявить и обосновать факторы, функции, принципы, критерии и показатели его реализации [1].

В научной литературе достаточно глубоко разработаны теоретико-методологические основы процессов оценки качества образования в рамках квалиметрических методик на основе общей теории функциональных систем и синтеза принципов ресурсности, процессности и модульности. Так, в исследованиях ряда авторов, таких как Е. В. Комарова, Ю. Н. Кузнецов, М. В. Миронова, И. Д. Салова, Т. А. Филатова, Т. Г. Ханова, Т. И. Шамова, Б. И. Канаев, Т. Г. Калугина, Дж. Стейнли, Дж. Гласс, теоретически проверена эффективность дидактической системы обеспечения качества профессиональной подготовки и разработан критериально-оценочный аппарат.

Кроме того, многие ученые подробно изучают особенности квалиметрического подхода к оценке качества подготовки различных субъектов образовательных отношений: *студентов* (Т. А. Филатова, М. П. Апкаева, Л. Л. Кузина, М. Ю. Мамонтова, Е. Родионова); *педагогических работников* (Е. В. Коробейникова, М. В. Миронова, Ю. А. Шихов, Г. З. Файзуллина, М. А. Панюшкина); *управленческих кадров* (А. С. Красиков, Р. Г. Кудрявцев, Э. В. Литвиненко, Р. М. Триш, К. Састурне-Гасту, Г. Савал, М. Перон, М. Боннет, В. Зардет) и др.

Наибольшую популярность среди разнообразия типов и подходов отбора кандидатов на должность руководящих работников и оценки их деятельности (формальной, апостериорной, эвристической) имеют перечисленные ниже *психометрические подходы* на основе применения инструментов ассесмента компетенций руководителей образовательной сферы.

1. *Тестирование Talent Q* — представляет процедуру оценки персонала, целью которой становится определение потенциала оцениваемых сотрудников. В результате выявляется разница между актуальным уровнем развития компетенций сотрудника и требуемым уровнем относительно профиля компетенций организации для заданной позиции [13].

2. *Личностный опросник DEEP* («20 граней») — позволяет осуществить комплекс-

ную оценку личностных и профессиональных качеств управленческого персонала и спрогнозировать поведение в различных рабочих ситуациях. В данном случае 20 ключевых компетенций руководителя условно разделены на пять следующих групп:

✓ *управленческие навыки* (лидерство, развитие подчиненных, управление людьми, планирование и организация);

✓ *мотивация* (саморазвитие, нацеленность на результат, ориентация на качество, инициативность);

✓ *навыки принятия решений* (системность мышления, коммерческое мышление, сбор информации, анализ проблем);

✓ *индивидуальные черты* (позитивное мышление, ответственность, стрессоустойчивость, адаптивность);

✓ *межличностные навыки* (межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, выстраивание взаимоотношений).

Исключительной особенностью данного инструмента является гибкость и уникальность его *математического алгоритма*. Благодаря комбинированию шкал можно провести точную оценку практически любых компетенций [4].

3. *SAPPHIRE-стратегия* — позволяет проанализировать способность человека быстро и правильно оценивать комплексную информацию из различных источников и делать выводы о тенденциях развития рынка, перспективности крупных проектов, возможностей бизнеса [11].

Следующим типом оценки качества управления в сфере образования могут выступать *конкурсные испытания* и участие управленцев в таких мероприятиях, как:

✓ отбор на включение в кадровый резерв управленческих кадров;

✓ оценка компетенций, а также профессиональных качеств и личностных характеристик управленцев в ходе участия в конкурсах «Губернаторский кадровый резерв», «Флагманы образования», «Лидеры России», «Лучший директор», «Педагогический дебют» и др. [2; 5];

✓ участие в проектных школах,

кейс-чемпионатах, креатив-сессиях, форсайт-сессиях, стратегических сессиях и деловых играх (например, в «Лиге будущего», ориентированной на решение социальных задач и предоставление дополнительных возможностей для профессионального

развития молодежи); в образовательном проекте «АССК.pro» — как комплексной образовательной программе ассоциации студенческих спортивных клубов России, включающей образовательную и конкурсную составляющие, направленные на повышение качества работы студенческих спортивных клубов через развитие профессиональных компетенций их лидеров и активистов [7].

Конкурсные процедуры применяются для получения всесторонней объективной информации об уровне управленческой состоятельности руководителей, выявления результативности управления, определения рейтинга на региональном и федеральном уровнях, соответствия требованиям к уровню базовой профессиональной подготовки выпускников, для адекватного оценивания сформированности компетенций у руководителей, обнаружения пробелов, повышения квалификационного уровня, а также развития общей и профессиональной культуры личности руководителя.

Приведенные выше подходы и технологии к оценке качества управленческой деятельности руководителей носят, как правило, несистемный, избирательный характер. Однако их можно характеризовать как универсальные и применять для оценки многих категорий управленцев, потому что отдельных математических методик оценки работы директоров детских садов, школ, техникумов, колледжей и других типов образовательных организаций на данный момент не выработано.

Сравнительный анализ педагогической литературы позволил сформулировать ключевые аспекты к созданию квалиме-

Конкурсные процедуры применяются для получения всесторонней объективной информации об уровне управленческой состоятельности руководителей, выявления результативности управления, определения рейтинга на региональном и федеральном уровнях.

трической модели оценки качества управленческой деятельности на основе учета следующих компонентов:

- ✓ *проблемного* (вычленение существенных дефицитов);
- ✓ *функционального* (опора на функционал руководителя);
- ✓ *средового* (учет существующих условий и факторов).

Е. В. Комарова в качестве примера приводит математическую модель *проблематизации* квалиметрического подхода в системе дополнительного профессионального образования, основываясь на методике траекторного описания теоретического материала.

В предложенной модели каждая проблема имеет определенные характеристики и промежутки времени  $t$ . Одну из таких проблем можно представить в следующем виде:

$П_{мкп} = (ОИ, РР, РИ, РЖ)$ , где  $ОИ$  — объект исследования,  $Р$  — показатель, характеризующий состояние  $ОИ$ ,  $РИ$  — исходное состояние  $ОИ$ ,  $РЖ$  — желаемое состояние  $ОИ$ . Таким образом, математическая постановка проблемы имеет вид:

$П_{мкп} = |РИ - РЖ|$ , что означает ликвидацию расхождений между желаемым и исходным состоянием объекта исследования [1, с. 20].

Е. Р. Литвиненко предложила модель

отбора на должность эксперта, исходя из его функциональных обязанностей и квалификационных требований. В ней коэффициенты компетентности имеют значения в пределах от нуля до единицы и определяются на основе анкетных данных экспертов

(коэффициент  $Kд$ ); суждений о степени своей информированности по решаемой проблеме (коэффициент  $Kи$ ); суждений о степени аргументации своих мнений (коэффициент  $Kа$ ).

Комплексный коэффициент компетентности эксперта в общем случае определя-

ется по формуле:  $K = CдKд + CиKi + CaKa$ , где  $Cд, Cи, Ca$  — коэффициенты весомости частных оценок компетентности.

Учитывая равнозначность данных коэффициентов, получается следующая формула:

$K = 1/3 (Kд + Ki + Ka)$ , полученные результаты нормируются [3, с. 247].

Анализ литературы по проблемам управления образованием показывает, что одним из актуальных и эффективных является *средовой подход*, подразумевающий оценку уровня компетентности руководителя, исходя из его способности и умения выстраивать управленческую деятельность, адаптируя ее к требованиям времени, рынка труда, социума и работодателей.

Указанный подход учитывает следующие основные условия:

- ✓ *коллаборационные* (расширение взаимодействия с потенциальными работодателями);
- ✓ *социально-экономические* (рост конкуренции на современном рынке труда);
- ✓ *нормативно-правовые* (функционирование руководителей в рамках правового поля);
- ✓ *субъективно-детерминирующие* (личностно-профессиональные запросы и потребности управленческих кадров системы образования, их стремление к профессионально-личностному росту) и др. [10].

Также необходимо отметить, что для соответствия объективным запросам общества у современного руководителя должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции и свойства личности:

✓  $K1$  — педагогическая культура — владение содержанием и методикой преподавания, способность разбираться в процессах взросления обучающихся и нюансах их подготовки; понимать принципы андрагогики [13];

✓  $K2$  — коммерческое мышление — умение руководствоваться коммерческой целесообразностью, оценивать ситуацию с точки зрения затрат и прибыльности, учитывать стратегию образовательной организации при принятии решения и

Одним из актуальных и эффективных является средовой подход, подразумевающий оценку уровня компетентности руководителя, исходя из его способности и умения выстраивать управленческую деятельность, адаптируя ее к требованиям времени, рынка труда, социума и работодателей.



выстраивании сотрудничества и коллаборации с различными организациями;

✓ K3 — мотивация — инициативность и ориентация на результат, в том числе приложение дополнительных усилий, выход за рамки своих функциональных обязанностей, чтобы активно влиять на ситуацию;

✓ K4 — лидерство — персональная ответственность за результаты педагогической команды, определение задач образовательной организации, координирование и концентрация усилий для их реализации, создание атмосферы для развития и воодушевления команды, а также ее поддержка, поощрение и поощрение;

✓ K5 — умение принимать управленческие решения, в том числе в экстремальных условиях;

✓ K6 — резильентность — позитивные ожидания руководителя относительно своего роста и развития, уверенность в себе, организованность, связанная с психологической адаптивностью и гибкостью, настойчивость в достижении поставленных целей, позитивные эмоции, репрессивный копинг, то есть умение адаптироваться к стрессу или преодолевать его, а также справляться со страхом, прокрастинацией и обидой;

✓ K7 — убедительная коммуникация — ясное и структурированное изложение мыслей, способность приводить убедительные аргументы при столкновении с возражениями; отстаивание личной точки зрения.

Суммируя обозначенные компетенции, учитывая высокую значимость педагогической культуры, коммерческого мышления для руководителя образовательной организации, а также важность уровня образования управленца и опыта его работы, в формализованном виде квалиметрическую модель оценки качества управленческой деятельности руководителя образовательной организации можно представить в следующем виде:

$$Эр = \frac{2K1 + 2K2 + 2K3 + K4 + K5 + K6 + K7 + K_0}{8 \times 100 \%},$$

где Эр — эффективность руководителя; K — компетенция; 2 — коэффициент весомости; K<sub>0</sub> — опыт работы, уровень образования.

Также в зависимости от количества баллов, набранных руководителем, предлагается ввести следующие уровни, характеризующие подготовленность к выполнению управленческих обязанностей:

✓ от 80 до 100 % — уровень, *разрушающий стереотипы*,

— восприимчивость к новым веяниям и возможностям, стремление к принципиально новому, проведению более радикальных реформ, генерации инновационных решений, поиску вдохновения в новых практиках из различных сфер, повышению планки творческих изысканий;

✓ от 60 до 79 % — *системно-ориентационный* — умение выстраивать систему работы организации, ориентация на поэтапную, регулярную реализацию образовательных проектов и программ;

✓ до 59 % — *адаптационный* — готовность эффективно адаптироваться к обстоятельствам в условиях неопределенности, отзываться на изменения, любознательность и стремление к экспериментам, умение принимать альтернативное мнение и использовать синтез идей.

Таким образом, в современных условиях наблюдаются тенденции к совершенствованию образовательного менеджмента, к четкой и объективной оценке деятельности управленческих кадров, что ставит перед руководителями образовательных организаций новые задачи, связанные с их профессиональным развитием, разработкой норм и правил эффективной коллаборации, уточнением профессиональной терминологии, инновационных механизмов и технологий работы.

В перспективе нашего исследования — разработка нескольких актуальнейших направлений образовательной деятельности, среди которых изучение инновационной модели работы управленцев образовательных организаций с учетом современных условий, требований,

В современных условиях наблюдаются тенденции к совершенствованию образовательного менеджмента, к четкой и объективной оценке деятельности управленческих кадров, что ставит перед руководителями образовательных организаций новые задачи.

проблем цифровизации и трансформации образовательного пространства, усиления воспитательной составляющей образова-

ния, что, на наш взгляд, приведет к изменению профессионального поведения и повысит уровень подготовки управленцев.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Комарова, Е. В.* Разработка теоретико-методологических основ, концептуальной модели реализации квалиметрического подхода в системе дополнительного профессионального образования специалистов социальной сферы : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Е. В. Комарова. — Москва, 2012. — 47 с.

2. Лидеры России. Конкурс управленцев. — URL: <https://xn--d1achcanypala0j.xn--p1ai/#about> (дата обращения: 05.03.2022).

3. *Литвиненко, Э. В.* Квалиметрические модели и технология оценки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Э. В. Литвиненко. — Москва, 2005. — 376 с.

4. Личный опросник DEEP. — URL: <https://ontarget.ru/deep> (дата обращения: 23.03.2022).

5. Министерство просвещения России запустило самый масштабный управленческий конкурс в системе образования — «Директор года России» // Минпросвещения России : [официальный сайт]. — 2021. — 2 сент. — URL: <http://ru/press/4084/minprosvescheniya-rossii-zapustilosamyumasshtabnyu-upravlencheskiykonkurs-v-sisteme-obrazovaniya-direktor-goda-rossii/> (дата обращения: 03.03.2022).

6. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года // КонсультантПлюс : [справочная правовая система]. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 04.09.2021).

7. Образовательный проект «АССК.pro». — URL: <https://myrosmol.ru/measures/view/57413> (дата обращения: 22.03.2022).

8. Паспорт национального проекта «Образование» // Минпросвещения России : [сайт]. — URL: <https://edu.gov.ru/national-project/> (дата обращения: 27.09.2022).

9. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации». — URL: [http://pushkin-nsk.ucoz.ru/standart\\_rukovoditelja.pdf](http://pushkin-nsk.ucoz.ru/standart_rukovoditelja.pdf) (дата обращения: 02.09.2021).

10. *Тарасов, С. В.* Региональные инструменты управления качеством образования: опыт системы образования Ленинградской области / С. В. Тарасов // Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования. Интегрирующая роль информационной политики в обеспечении результативности региональной системы оценки качества образования : сборник материалов IV межрегиональной научно-практической конференции (Челябинск, 21 ноября 2019 г.) / под редакцией А. А. Барабаса. — Челябинск : ГБОУ ДПО РЦОКИО, 2019. — С. 147—161.

11. Тесты способностей «Стратегия» // HRbazaar : [сайт]. — URL: <https://hrbazaar.ru/products/1093/> (дата обращения: 31.03.2021).

12. *Топоровский, В. П.* Развитие профессиональной компетентности руководителя как условие эффективного управления образовательной организацией / В. П. Топоровский, А. Е. Марон, Н. А. Ермейчук. — DOI: 10.54884/S181570410019245-4 // Человек и образование. — 2021. — № 3 (68). — С. 34—39.

13. *Talent-Q* : [сайт]. — URL: <https://talent-q.ru/solutions/assessment-and-development-centers/> (дата обращения: 22.03.2022).