

Сычёва Олеся Александровна

кандидат педагогических наук,  
заместитель директора Читинского филиала  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Аннотация:

*Изменение социально-экономических условий деятельности образовательной организации определяет управленческое проектирование в качестве одного из перспективных механизмов совершенствования управления в сфере образования. В статье представлены результаты управленческого проектирования в образовании. Предлагаемый подход к управлению развитием профессиональных компетенций педагога эффективен, поскольку система показателей разрабатывается при личном участии каждого педагога и именно в совместной деятельности достигаются заявленные в стратегии развития школы результаты.*

### Ключевые слова:

*проектная деятельность, управленческое проектирование, управление в сфере образования, система сбалансированных показателей, профессиональные компетенции педагога, профессиональное развитие.*

Sychyova Olesya Aleksandrovna

PhD in Education Science,  
Deputy Director, Chita branch of  
Russian Academy of National Economy  
and Public Administration

## MANAGEMENT OF TEACHER'S PROFESSIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT BASED ON THE BALANCED SCORECARD OF PEDAGOGICAL ACTIVITY

### Summary:

*The change of socioeconomic conditions of functioning of educational institutions makes managerial designing to be one of perspective mechanisms of improvement of education management. The article presents the results of managerial designing in education. The suggested approach to management of teachers' professional competence development is effective, since the balanced scorecard is developed with personal participation of each teacher, and consequently the objectives declared in the school development strategy are achieved.*

### Keywords:

*project activity, managerial designing, education management, balanced scorecard, professional competences of a teacher, professional development.*

Требования к современной школе диктуют новые условия и предлагают новые подходы к решению управленческих проблем. Естественно, что современная школа предъявляет и новые требования к работе учителя. Одно из непреложных требований к педагогу – способность и готовность к непрерывному обучению, саморазвитию. Именно от личностно-профессиональных особенностей учителя зависит, проявят ли учащиеся заложенные природой задатки или они так и останутся никем не замеченными [1].

Повышение уровня профессионального развития педагога – актуальная проблема, однако решить ее не всегда легко в связи с высокой загруженностью педагога и многокомпонентностью самого понятия «профессионализм педагога». Организационные механизмы профессионального развития педагога, разработанные нами, основаны на идеях сбалансированной системы показателей. Данная система управления позволит образовательной организации воплотить в реальные действия стратегические направления развития школы или иной образовательной организации. В частности, это даст возможность увидеть связь между внутренними процессами образовательной организации и внешними показателями.

Такой подход к управлению развитием профессиональных компетенций педагога эффективен, поскольку система показателей разрабатывается при личном участии каждого педагога и именно в совместной деятельности достигаются заявленные в стратегии развития школы результаты. Это в значительной мере высвобождает временные ресурсы каждого педагога, снимает с него груз ответственности за выполнение недостижимых показателей. Напротив, каждый педагог в силу уровня своего профессионального развития ставит перед собой конкретные выполнимые задачи, самостоятельно определяет их количество и качество, а коллективная (групповая) работа позволяет согласовать эти задачи как между собой, так и со стратегией развития школы.

Апробация данной системы управления профессиональным развитием педагогов осуществляется на базе МБОУ «Гимназия № 5» города Северобайкальска.

В гимназии № 5 отмечается тенденция к «старению кадров» (более 60 % педагогов имеют стаж свыше 25 лет) и, как следствие, наблюдается высокий уровень профессионального выгора-

ния педагогического коллектива. Достаточно много педагогов не имеют категории (42 %), четверть педагогического коллектива не мотивирована на повышение уровня квалификации. Сильно выражен эффект педагогического выгорания, морального истощения. Методом анкетирования был определен уровень методологической культуры учителей. Лишь 25 % педагогов демонстрируют высокий и выше среднего уровень методологической культуры. Также оценивался уровень развития творческого потенциала педагогов, который оказался высоким и выше среднего только у 40 % педагогов. Диагностика профессиональной мотивации в процессе педагогической деятельности позволила определить уровни притязаний педагогов школы и их готовность достигать поставленной цели. Большая часть коллектива (80 %) имеет низкую профессиональную мотивацию. 28 % педагогов готовы к повышению квалификации.

Таким образом, образовательной организации необходимо создать условия для профессионального развития педагога. Оптимальным подходом в данном случае считаем использование сбалансированной системы показателей педагогической деятельности.

Достижение поставленной цели возможно при последовательном решении следующих задач: создание рабочей группы и определение стратегических направлений развития организации; определение структуры организации для разработки стратегической карты; повышение профессиональной компетентности педагогических работников организации на основе составленной с участием каждого педагога сбалансированной системы следующих показателей (определены в ходе коллективной работы): наличие публикаций в методических журналах, прохождение аттестации в сроки и с положительным результатом, курсы повышения квалификации, участие в профессиональных конкурсах, качественное формирование компетенций обучающихся, наличие призеров и победителей школьных, городских, региональных и российских олимпиад и конкурсов; развитие уникальных компетенций педагогов.

Для решения задач, поставленных рабочей группой (Г.Л. Цэдашиев, Н.Г. Филиппова, Т.П. Устьянцева, Е.Г. Шумская), применялся проектный подход [2]. Руководство проектной работой осуществлялось научными сотрудниками Читинского филиала РАНХиГС.

На одном из первых этапов проектной работы были проанализированы интересы и запросы стейкхолдеров системы образования (табл. 1), в соответствии с которыми определялись стратегические направления работы школы.

**Таблица 1 – Ожидания и интересы стейкхолдеров системы образования**

<b>Стейкхолдер</b>	<b>Ожидания от результатов реализации проекта</b>
Министерство образования	Высокий уровень качества образования Выполнение муниципального задания Привлечение и сохранение кадрового потенциала
Администрация образовательной организации	Создание конкурентной среды Высококвалифицированные педагогические кадры Повышение степени удовлетворенности образовательным процессом Улучшение имиджа образовательной организации
Педагоги	Повышение социального статуса педагога Повышение квалификации Повышение заработной платы Профессиональная привлекательность
Родители	Повышение качества обученности учащихся Расширение спектра видов дополнительного образования
Учащиеся	Повышение качества образования Повышение мотивации к обучению Предоставление разнообразного спектра услуг дополнительного образования для профессионального самоопределения

Для оценки потенциальных возможностей и угроз в процессе внедрения модели сопровождения профессионального развития педагога на основе сбалансированной системы показателей педагогической деятельности был проведен SWOT-анализ. Основные возможности – повышение конкурентоспособности, повышение уровня удовлетворенности образовательными услугами всех участников образовательного процесса, установление персональных требований и содержания качества педагогической деятельности, сотрудничество с другими учреждениями, конкретизация и систематизация локальных актов организации, повышение рейтинга учебного заведения, увеличение контингента учащихся и т. п.

Однако в ходе реализации проекта придется преодолеть ряд слабых сторон образовательной организации и снизить риски (внешние и внутренние). Выявив риски, группа разработчиков определила пути их минимизации (табл. 2). Анализируя финансовые ресурсы, разработчики пришли к выводу, что проект возможно реализовать за счет перераспределения имеющихся средств образовательной организации.

**Таблица 2 – Пути минимизации рисков**

<b>Риски</b>	<b>Пути преодоления</b>
Психологическое неприятие сбалансированной системы показателей некоторыми категориями педагогов	Информационно-разъяснительная работа Проведение психологических тренингов Психолого-педагогическая поддержка
Увеличение объема и расширение содержания работы социально-психологической службы	Моральное и материальное стимулирование Привлечение дополнительных квалифицированных работников (социальные партнеры, обмен услугами с иными образовательными организациями) Использование положительного опыта других образовательных организаций
Нарушение сроков работы	Определение в локальных актах ответственности участников проекта

Проект реализовывался в несколько этапов. На первом (подготовительном) этапе была организована рабочая группа, разработаны и утверждены новые и внесены изменения в имеющиеся локальные акты (положение о рабочей группе, должностные инструкции педагогов и т. п.).

На втором этапе проведен педагогический совет по определению стратегии развития школы, определены ориентиры, поставленные перед педагогическим коллективом. Также произведен анализ уровня компетенций педагогов, удовлетворенности образовательным процессом, систематизированы результаты анализа.

Затем на школьном семинаре педагоги изучили механизм разработки системы сбалансированных показателей. После этого для проведения мастер-класса «Сбалансированная система показателей как инструмент эффективного управления школой» весь коллектив школы был разделен на две группы: молодые специалисты и педагоги со стажем.

На основе общих стратегических направлений педагоги каждой возрастной группы определили лично значимые показатели. Затем был обобщен комплекс показателей для каждой возрастной группы и, далее, произведено объединение различных направлений деятельности и показателей двух групп в общешкольную систему сбалансированных показателей. В процессе работы групп проводились психологические тренинги по предупреждению конфликтности, повышению мотивации педагогов в условиях внедрения проекта [3], тьюторское сопровождение молодых специалистов.

В ходе реализации индивидуальной образовательной траектории имели место систематический контроль, ежемесячное информирование о реализации индивидуальной образовательной траектории, поощрительные мероприятия. Были внесены изменения в программы, планы работы методических, научно-методических подразделений, планы постоянно действующих семинаров, индивидуальные планы профессионально-личностного развития педагогов, выстроен индивидуальный маршрут.

На третьем (заключительном) этапе проводилась оценка эффективности деятельности образовательной организации в условиях реализации сбалансированной системы показателей педагогической деятельности с целью развития профессиональных компетенций педагогов, анализировались результаты работы каждого педагога на предмет соответствия стратегии образовательного учреждения, определялась степень удовлетворенности стейкхолдеров системы образования. Были сделаны выводы о том, что впервые за многие годы развития школы были неформально согласованы ключевые стратегические направления развития организации и лично значимые направления развития каждого педагога. Кроме того, уровень реализации этих направлений достигал в большинстве случаев 90–95 % по оценкам самих педагогов. Личное участие каждого педагога, с одной стороны, позволило увидеть обратную связь между внутренними процессами и внешними показателями, с другой стороны, значительно стимулировало педагогов к повышению уровня своего профессионализма.

С управленческой точки зрения считаем целесообразным применение именно проектного подхода для разработки решений в сфере развития образовательной организации.

В результате реализации описанного в работе проекта были получены следующие социально-педагогические эффекты: открытость образовательной системы, сформированность субъектной позиции педагога, обновление системы научно-методической работы образовательной организации, повышение мотивации педагогов и руководителей к использованию современных образовательных технологий.

#### **Ссылки:**

1. Сычёва О.А. Личностно-профессиональная готовность учителя к работе с одаренными детьми // Дни науки – 2012 : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. Прага, 2012. С. 15–20.
2. Лапа Е.А. Особенности использования педагогических технологий в бизнес-образовании // Казанская наука. 2010. № 8. С. 666–669.
3. Крюков Д.С. К вопросу о формулировке дефиниции культурных феноменов // Актуальные проблемы современной науки. 2013. № 1 (69). С. 29–31.

## References:

- Kryukov, DS 2013, 'To the issue on creating definition for cultural phenomenon', *Aktual'nyye problemy sovremennoy nauki*, no. 1 (69), pp. 29–31, (in Russian).
- Lapa, EA 2010, 'Features of using pedagogical technologies in business education', *Kazanskaya nauka*, no. 8, pp. 666-669, (in Russian).
- Sychyova, OA 2012, 'Personal and professional readiness of the teacher to work with the gifted children', *Dni nauki – 2012: materialy VIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.*, Praga, pp. 15–20, (in Russian).