

УДК 377.5

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Тютин Д.В.

Калужский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Калуга, e-mail: tut_dmitrvas@mail.ru

В статье рассмотрены вопросы совершенствования системы материального стимулирования педагогического персонала организаций среднего профессионального образования на основе внедрения ключевых показателей деятельности. Существующая практика стимулирования не отвечает в полной мере задачам развития профессионального образования. Одной из причин является недостаточная заинтересованность педагогического персонала в результатах труда, отток квалифицированного персонала, трудности перехода на компетентностный подход в образовании. Решением этих и ряда других проблем профессиональных образовательных организаций является разработка и внедрение системы управления результатами деятельности педагогического персонала на основе ключевых показателей. Представленный материал статьи рассматривает направления оценивания деятельности педагога, а также представляет идентификацию управленческих рисков внедрения системы управления результатами деятельности педагогических работников организаций среднего профессионального образования на основе внедрения ключевых показателей.

Ключевые слова: профессиональное образование, оценка результатов труда педагога, материальное стимулирование, ключевые показатели деятельности

PERFORMANCE MANAGEMENT OF TEACHING STAFF OF PROFESSIONAL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS BASED ON THE KEY PERFORMANCE INDICATORS

Tyutin D.V.

Kaluga branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Kaluga, e-mail: tut_dmitrvas@mail.ru

The article deals with the issues of improving the system of material incentives for teaching staff of secondary vocational education institutions through the introduction of key performance indicators. The current practice of stimulating not fully meet the objectives of the development of vocational education. One of the reasons is the lack of interest of the teaching staff in the results, the outflow of qualified staff, transport difficulties on the competence approach in education. The solution to these and other issues of professional educational institutions is the development and implementation of the results of management activities of teaching staff on the basis of key performance indicators. Presented article material considering the direction of the teacher evaluation activities, as well as management is the identification of risk management implementation results of the activities of organizations of teachers of secondary vocational education through the introduction of key performance indicators.

Keywords: vocational training, evaluation of the results of work of the teacher, material incentives, key performance indicators

Несовершенство существующих поощрений педагогического персонала проявляется в отсутствии в большинстве профессиональных образовательных организаций (ПОО) чётко выстроенной системы оценки деятельности и критериев для определения вида поощрения педагогов за работу, направленную на собственное профессиональное развитие.

Анализ существующих подходов к оцениванию и стимулированию педагогической деятельности в профессиональных образовательных организациях системы среднего профессионального образования позволил сделать вывод о необходимости совершенствования на основе системы ключевых показателей эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators) – оценки, позволяющей опреде-

лить достижение сотрудниками профессиональных целей.

Система ключевых показателей эффективности служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, позволяет проанализировать динамику индивидуальных достижений сотрудника и сформировать адекватную условиям деятельности организации систему стимулирования педагогического персонала.

На основе результатов экспертной оценки, полученных в Калужском филиале РАН-ХиГС в ходе организации проектной работы слушателей по программе ДПО «Управление в сфере образования», может быть представлен характер причинно-следственных связей, определяющих решение задачи повышения результативности деятельности педагогического персонала ПОО.

Практический опыт разработчиков проекта позволил выделить ряд ключевых факторов, оказывающих негативное влияние на решение проблемы повышения результативности деятельности педагогических работников организаций среднего профессионального образования. Одной из наиболее значимых проблем является дефицитность профессиональных компетенций, обусловленная, с одной стороны, недостаточной привлекательностью организаций СПО как работодателей, с другой – ограниченной мотивацией педагогических работников к профессиональному росту. Следует учитывать, что происходившие в предшествующие периоды процессы стагнации в сфере среднего профессионального образования, обусловленные, в том числе гипертрофированным развитием высшего образования, сместили спрос на рынке образовательных услуг в сторону высшего образования. В этой связи в организациях среднего профессионального образования остро обозначилась проблема оттока квалифицированных кадров, исключившая возможность преемственности профессиональных компетенций, развития педагогических коллективов. Как показывают исследования [2, 3], результатом этого в текущий момент является дефицитность профессиональных компетенций, ограниченность возможностей привлечения сотрудников требуемой квалификации на рынке труда и девальвированный уровень профессиональных требований к имеющимся педагогическим работникам, обусловленный кадровой безальтернативностью. Способом решения указанных проблем является повышение мотивации деятельности педагогических работников на основе оценки результатов труда, совершенствования материального стимулирования и дифференциации оплаты труда на основе индивидуальных показателей деятельности.

Проблема недостаточной мотивации деятельности преподавателей обусловлена в большинстве случаев отсутствием объективной и транспарентной системы показателей оценки результативности деятельности, а также недостаточностью механизмов контроля за деятельностью преподавателей. Данные элементы системы управления деятельностью педагогических работников носят в ряде случаев декларативный и формальный характер, поскольку необходимость их разработки была продиктована административным требованием органов управления образованием. Роль системы мотивации педагогических работников как важного элемента системы управления персоналом в ряде организаций среднего про-

фессионального образования недооценивается, в связи с чем, многие мотивационные механизмы и механизмы оценки и контроля деятельности преподавателей позволяют ограничено влиять на результаты их труда.

Слабая мотивация преподавателей к высокоэффективной профессиональной деятельности обусловлена отчасти недостаточной результативностью сложившейся системы материального стимулирования. Основной проблемой в данной части является ограниченность фондов финансовых средств, направляемых на повышение материальной заинтересованности. В ряде случаев ограниченность финансовых возможностей материального стимулирования определяет эгалитарный (уравнительный) характер их распределения, как следствие – недостаточность критериев распределения стимулирующих выплат, их декларативный, формальный характер. Следует также учитывать, что изменение сложившейся практики предполагает «перенастройки» системы управления деятельностью педагогического персонала организации среднего профессионального образования, его ориентацию на результативность деятельности. Существенным препятствием к решению данной управленческой задачи является, с одной стороны, акцентирование деятельности персонала на достижение показателя, а с другой – сопротивление изменениям со стороны трудового коллектива. Направлением решения указанных проблем является четкая формализация критериев и показателей результативности деятельности сотрудников, привязка системы материального стимулирования к показателям деятельности педагогических работников.

В табл. 1 представлен SWOT-анализ системы мотивации педагогических работников организаций среднего профессионального образования.

Формирование системы ключевых показателей деятельности предполагает решение одной из важных задач модернизации образования, связанной с совершенствованием оценки деятельности педагога, развитием его профессиональных компетенций и стимулированием личностного роста.

Как отмечает ряд исследователей, повседневная практика руководителя должна быть ориентирована на вовлечение педагогических работников в процесс самосовершенствования и самопроектирования профессионального развития, создание в коллективе благоприятной среды для профессиональной и инновационной деятельности педагога [1, 4, 5]. В результате обработки подтверждающих материалов, предоставленных преподавателями в мето-

дическую службу, формируется версия базы данных, содержащая сведения об индивидуальных рейтингах преподавателей по цикловым комиссиям профессиональных образовательных учреждений.

Рейтинговая оценка осуществляется на основе информационной базы, отражающей показатели по направлениям деятельности педагога:

– научно-методическая деятельность (включая инновационную деятельность и работу по саморазвитию);

– результативность профессиональной (обучающей) деятельности;

– владение навыками организации воспитательной работы;

– исполнительская деятельность.

Рейтинговая оценка распространяется на деятельность всех преподавателей и представляет собой сумму баллов, начисляемых по каждому из критериев за достижения в учебно-педагогической, научно-методической, организационно-педагогической и воспитательной работе, а также приобретенную квалификацию. Весомость каждого показателя определяется коэффициентом, устанавливаемым в зависимости от наличия «узких мест» ПОО. На основании полученных исходных данных осуществляется рейтинговая оценка педагогического персонала, и устанавливаются выплаты стимулирующего характера.

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления регламентируются образовательной организацией самостоятельно в пределах средств, предусмотренных на оплату труда работ-

ников на очередной финансовый год, и закрепляются в локальном нормативном акте образовательной организации с учетом мнения выборного представительного органа работников. Максимальными размерами выплаты стимулирующего характера не ограничиваются.

Перечень показателей оценки эффективности, плановое значение показателей, критерии оценки и периодичность соответствующих стимулирующих выплат отражаются в трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору. Конкретный перечень критериев и показателей эффективности сотрудников определяется каждой профессиональной образовательной организацией самостоятельно.

Внедрение системы стимулирования педагогических работников профессиональных образовательных организаций на основе ключевых показателей деятельности предусматривает идентификацию управленческих рисков и формирование мер по их снижению (табл. 2).

При оценке эффективности системы стимулирования необходимо определить, выполняет ли она свои функции. Для этого необходимо учесть факторы:

1. Соответствие показателей стимулирующих выплат задачам ПОО и возможность педагогических работников влиять на эти показатели.

2. Объективность и правильность выбора исходного уровня выполнения показателей стимулирования (он должен быть на уровне выполнения или немного превышать его).

Таблица 1

SWOT-анализ системы мотивации педагогических работников организаций среднего профессионального образования

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	1. Повышение оплаты труда педагогических работников обеспечит возможности материального стимулирования результативных сотрудников. 2. Повышение результативности деятельности педагогических работников на основе эффективного контракта обеспечит реализацию компетентностной модели подготовки выпускников.	1. Формирование адекватной системы материального стимулирования будет способствовать закреплению педагогических кадров. 2. Повышение результативности педагогического персонала обеспечит развитие деятельности организаций СПО, повысит качество образования, престиж СПО.
Слабые стороны (W)	1. Внедрение эффективного контракта и реализация «Дорожной карты» увеличат возможности оплаты труда, что позволит привлекать и закреплять квалифицированные педагогические кадры. 2. Формализация показателей деятельности педагогических работников и развитие системы стимулирования позволит снизить сопротивление изменениям.	1. Ограниченность бюджетного финансирования может быть нивелирована системой оплаты труда на основе достигнутых результатов. 2. Угроза увольнения работников по собственному желанию по причинам низкой удовлетворенности условиями и оплатой труда может быть снижена развитием политики доходов в организациях СПО.

Таблица 2

Идентификация управленческих рисков внедрения системы управления результатами деятельности педагогических работников профессиональных образовательных организаций на основе ключевых показателей

Название риска	Описание риска	Методы минимизации риска
Функциональная недостаточность разработанной системы.	Введение в действие недостаточно проработанного локального акта.	В ходе тестового периода постоянный мониторинг недостатков и достоинств разработанной модели, своевременная коррекция.
Ошибки в реализации модели (концепции), недостаточное понимание модели (концепции).	В ходе выполнения работы допускаются методические и методологические ошибки.	Предпроектное обучение и мотивация всех членов педагогического коллектива.
Несоблюдение сроков выполнения работ.	Неисполнение работы в установленные сроки.	Своевременное планирование с фиксированием конкретных дат и сроков, контроль процесса ответственными исполнителями.
Отрицание и / или отсутствие поддержки со стороны педагогического коллектива.	Педагогические работники не поддерживают систему (концепцию).	Своевременное и постоянное информирование всех членов коллектива о целях и задачах системы, ее преимуществах и сильных сторонах.
Пассивность педагогов, нежелание перестраивать свою деятельность.	Педагогические работники считают, что ничего в уже сложившейся системе стимулирования менять не следует, сопротивление части педагогических работников изменениям.	Разъяснение основных положений модели (концепции), привлечение наиболее активной части коллектива к разработке проекта, его коррекции и совершенствованию.
Неудовлетворенность части работников размером стимулирования, что, естественно, вызывает определенную социальную напряженность в коллективе.	Часть работников может считать, что их «обидели», что часто встречается при завышенной самооценке своей деятельности, это, естественно, может вызвать определенную социальную напряженность в коллективе.	Постоянное совершенствование системы оценивания, обсуждение с коллективом критериев и показателей, гибкое реагирование на «вызовы» коллектива.
Возможный формальный подход к работе в условиях разработанной модели.	Работа «на показатель». Дефицитность критериев на первом этапе работы может привести к неточностям в оценке труда и породить конфликтную ситуацию, что снизит заинтересованность потенциальных участников и повысит сопротивление изменениям.	Совершенствование системы показателей (критериев) на основе мониторинга мнений педагогического коллектива.
Неоднородный уровень подготовки студентов может привести к необъективности оценки вклада педагогических работников в формирование конечного результата.	Вложенные усилия при неоднородности состава студентов могут быть неадекватно оценены из-за значительной разницы в конечном результате.	Применение дифференцированной оценки показателей (критериев).
Если уровень интенсификации труда не будет обеспечен пропорциональным ростом стимулирующей части ФОТ, то это приведет к демотивации работы персонала.	Недостаточное финансирование фонда стимулирующих выплат, что приводит к уменьшению последних в расчете на одного работника.	Использование средств, полученных от внебюджетной деятельности.

3. Обоснованность установления размеров поощрения, т.е. при эффективной системе стимулирования выплаты должны соответствовать трудовому вкладу педагогического работника.

4. Эффективная система стимулирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется.

5. Исходный уровень должен быть достижимым для большинства педагогиче-

ских работников при нормальной (рациональной) организации труда.

Статья подготовлена на основе материалов проектной работы в рамках Программы «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры», реализуемой Калужским филиалом РАНХиГС.

Список литературы

1. Анохина Л.В. Проектные технологии в реализации практико-ориентированного подхода к обучению в вузе [Текст] / Л.В. Анохина // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 7–9. – С. 61–63.
2. Горбатов А.В. Экономические интересы участников регионального рынка труда [Текст] / А.В. Горбатов, Ю.Н. Горбатова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 6(66). – С. 26.
3. Емельянова Е.В. Проблемы реализации кадровой политики региона (на примере Калужской области) // Потенциал вуза в кадровом и экспертном сопровождении органов государственного и муниципального управления: материалы Всероссийской научно-практической конф., посвященной 5-летию РАНХиГС и 15-летию Чебоксарского филиала РАНХиГС. (Чебоксары, 15–16 октября 2015 г.) Чебоксары, 2015. – С. 58–63.
4. Самылов П.В. Развитие профессиональных компетенций и интерактивная образовательная технология [Текст] / П.В. Самылов // Человеческий капитал. – 2012. – № 1 (37). – С. 94–96.
5. Хропов Е.С. Роль общекультурных и общепрофессиональных компетенций в формировании базовой модели гуманитарной подготовки студентов экономико-управленческого профиля [Текст] / Е.С. Хропов, С.Ю. Селиверстова // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – № 1 (50). – С. 203–207.