

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА: КРИТЕРИИ И МЕХАНИЗМЫ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Жабборов Аъзам Машрабович
доцент Кокандского государственного университета, к.б.н.

Курбанов Музаффар Умматович
доцент Кокандского государственного университета

Аннотация:

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты оценки эффективности педагогических коллективов общеобразовательных школ в контексте целенаправленного управления. Раскрываются ключевые критерии, влияющие на результативность работы педагогов, включая профессиональную компетентность, уровень командного взаимодействия, степень участия в инновационных процессах и качество образовательных результатов. Обоснована необходимость внедрения комплексных механизмов мониторинга и оценки, основанных на принципах прозрачности, системности и обратной связи. Представлены рекомендации по формированию эффективной модели управления, ориентированной на достижение стратегических целей образовательного учреждения.

Ключевые слова: педагогический коллектив, эффективность управления, целенаправленное управление, оценка деятельности, критерии результативности, образовательное качество, мониторинг в образовании, профессиональная компетентность, командное взаимодействие, управление школой

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE PEDAGOGICAL STAFF: CRITERIA AND MECHANISMS OF TARGETED MANAGEMENT

Jabborov Azam Mashrabovich
Associate Professor, Kokand State University, PhD in Biology

Kurbonov Muzaffar Ummatovich
Associate Professor, Kokand State University

Abstract: This article explores the theoretical and practical aspects of evaluating the effectiveness of pedagogical teams in general education schools within the framework of targeted management. It outlines key criteria influencing the performance of educators, including professional competence, the level of team collaboration, degree of involvement in innovation processes, and the quality of educational outcomes. The article substantiates the need for

implementing comprehensive monitoring and evaluation mechanisms based on the principles of transparency, systematization, and feedback. Recommendations are provided for developing an effective management model focused on achieving the strategic goals of educational institutions.

Keywords: pedagogical staff, management effectiveness, targeted management, performance evaluation, effectiveness criteria, educational quality, educational monitoring, professional competence, team collaboration, school management

Введение. Современная система общего среднего образования сталкивается с необходимостью повышения качества образовательных услуг, что невозможно без эффективного функционирования педагогических коллективов школ. Эффективность деятельности педагогического коллектива напрямую влияет на достижение стратегических целей образовательного учреждения, включая академические результаты учащихся, развитие их компетенций и формирование образовательной среды, способствующей устойчивому развитию личности.

Педагогический коллектив выступает не только как субъект образовательного процесса, но и как ключевой трудовой ресурс школы, обладающий специфическими характеристиками: профессиональной компетентностью, мотивацией, готовностью к инновациям и умением работать в команде. В условиях перехода к компетентностной модели образования усиливается необходимость стратегического управления этим ресурсом, направленного на его развитие, рациональное распределение и повышение результативности труда.

По мнению Т.Е. Егоршиной, управление педагогическим коллективом должно базироваться на принципах системности, мотивации и профессионального роста, при этом ключевую роль играет оценка эффективности совместной деятельности педагогов [1]. В исследованиях Е.В. Бондаревской также подчеркивается значимость командного подхода и участия каждого члена коллектива в управленческих и инновационных процессах [2]. Как подчеркивает Е.Н. Зиновьева, эффективное использование педагогического ресурса невозможно без стратегии его развития, включающей профессиональный рост, вовлечённость и организационную поддержку, что подтверждается и результатами настоящего исследования [3].

Несмотря на наличие отдельных подходов к оценке педагогической деятельности, в научной литературе сохраняется недостаточная разработанность целостных механизмов оценки эффективности педагогических коллективов с позиций целенаправленного управления. Это требует разработки четких критериев, индикаторов и процедур мониторинга, ориентированных на результаты и качество образования.

В научной литературе западных стран педагогический коллектив всё чаще рассматривается не только как совокупность специалистов, обеспечивающих реализацию учебных программ, но и как сложная социопрофессиональная система, обладающая собственной структурой, ценностями, нормами взаимодействия и потенциалом устойчивого развития. Согласно исследованиям М. Фуллана (M. Fullan), именно коллективная профессиональная культура и командная ответственность являются определяющими факторами в достижении высоких образовательных результатов и устойчивых изменений в школе [4].

Р. Дюфур (R. DuFour) и его коллеги в рамках концепции профессионального обучающегося сообщества (PLC – Professional Learning Community) подчёркивают, что коллективная рефлексия, взаимное обучение и ориентация на совместные цели способствуют повышению эффективности каждого члена педагогического коллектива и всей организации в целом [5].

Более того, по мнению Х. Харгривза (A. Hargreaves), эффективность управления трудовыми ресурсами в школе зависит от степени автономии педагогов, уровня их включенности в принятие управленческих решений и создании инновационной среды [6]. Это перекликается с идеями дистрибутивного лидерства (distributed leadership), где управление осуществляется на разных уровнях педагогической и административной иерархии.

Таким образом, международный опыт указывает на необходимость не только технической оценки индивидуальной педагогической деятельности, но и на разработку комплексных механизмов оценки командной эффективности, основанных на культуре сотрудничества, совместной ответственности и прозрачности управленческих процессов.

Цель исследования – обоснование критериев и механизмов оценки эффективности педагогического коллектива как трудового ресурса в контексте целенаправленного управления общеобразовательной школой.

Теоретико-методологические основы исследования. Эффективное управление педагогическим коллективом как трудовым ресурсом общеобразовательного учреждения представляет собой междисциплинарную проблему, лежащую на пересечении педагогики, управления персоналом, социологии труда и организационной психологии. В теоретическом контексте данное исследование опирается на следующие концептуальные положения:

Во-первых, с позиции системного подхода (Л. Бертааланфи, Ю.А. Конаржевский) педагогический коллектив рассматривается как открытая динамическая система, состоящая из взаимосвязанных элементов — индивидуальных педагогов, малых рабочих групп, методических объединений и управленческих звеньев. Системный подход позволяет выявить внутренние связи, функциональные роли и системные дисфункции, препятствующие эффективности деятельности [7].

Во-вторых, теория человеческого капитала (Т. Шульц, Г. Беккер) акцентирует внимание на значимости вложений в развитие профессиональных компетенций педагогов, как ключевого ресурса повышения производительности образовательного процесса. Эта парадигма подчёркивает необходимость стратегического управления трудовым потенциалом с ориентацией на непрерывное обучение, сертификацию и профессиональный рост [8].

В-третьих, модель трансформационного лидерства (Б. Басс, Дж. Бернс) [9] и дистрибутивного лидерства (А. Харгривз, М. Спиллэйн) создаёт основу для распределения полномочий и ответственности внутри педагогического коллектива, что способствует формированию самоорганизующейся и обучающейся организационной структуры [10].

С методологической точки зрения, исследование базируется на сочетании качественных и количественных методов, включая:

- контент-анализ локальных нормативных документов, стратегий и моделей управления;
- анкетирование и интервью с администрацией школ, и педагогами;
- кейс-стади (case study) анализа успешных практик в школах с высокой результативностью;
- факторный и кластерный анализ данных для выявления ключевых индикаторов эффективности.

Кроме того, в качестве методологической рамки используется принцип целенаправленного управления (target-oriented management), позволяющий соотнести текущие результаты работы педагогического коллектива с долгосрочными целями образовательной организации.

Анализ и интерпретация результатов исследования. Для эмпирического обоснования теоретических положений настоящего исследования был проведён социолого-педагогический анализ состояния эффективности педагогических коллективов в общеобразовательных школах. В исследовании приняли участие 10 директоров, 26 заместителей директора и 452 учителя из общеобразовательных школ различных регионов.

Методика исследования. Сбор данных осуществлялся с помощью полуформализованных анкет и глубинных интервью. Анкеты включали в себя блоки вопросов, направленных на выявление:

- уровня удовлетворённости условиями труда и управленческой поддержкой;
- степени командного взаимодействия внутри коллектива;
- восприятия справедливости и прозрачности управленческих решений;
- участия в процессах стратегического планирования и инноваций;
- оценки собственного профессионального вклада в достижение целей школы.

Дополнительно была использована шкала Likert (от 1 до 5 баллов) для количественной оценки позиций респондентов.

Основные результаты:

1. Уровень удовлетворённости управлением. 70% учителей отметили, что руководство школы в недостаточной мере использует их потенциал при принятии стратегических решений. Вместе с тем, 82% заместителей директора указали, что педагогический коллектив недостаточно инициативен в вопросах внутришкольного самоуправления.

2. Командное взаимодействие. Лишь 38% учителей охарактеризовали своё профессиональное окружение как “слаженную команду”. Анализ интервью показал, что в большинстве школ отсутствуют устойчивые механизмы горизонтальной координации между методическими объединениями.

3. Система мотивации и признания. Директора школ (80%) признают, что действующая система оценки труда учителей формальна и недостаточно ориентирована на результат. В то же время, 65% учителей считают, что система поощрения не отражает реальный вклад педагогов в достижение образовательных целей.

4. Профессиональный рост и включённость в инновации. Только 24% респондентов отметили активное участие в реализации инновационных образовательных проектов. При этом 68% указали на нехватку методической и административной поддержки в развитии компетенций.

На основе обобщённых данных были выделены три кластера школ по степени эффективности педагогического коллектива:

Таблица 1.1.

Кластеризация школ по уровню эффективности

Кластер	Характеристика	% от выборки
I – Высокоэффективные	Высокий уровень вовлеченности, лидерства и результативности	20%
II – Средне эффективные	Локальные успехи, но слабая командность и мотивация	50%
III – Низкоэффективные	Проблемы с коммуникацией, низкий уровень инициативности	30%

Результаты исследования подтверждают, что в условиях отсутствия целенаправленных механизмов управления педагогический коллектив не реализует в полной мере свой потенциал как трудовой и интеллектуальный ресурс. Проблемы формализма, недостаточной командной культуры и слабой мотивации являются ключевыми барьерами на пути повышения эффективности. Эти выводы служат основанием для разработки комплексной модели оценки и управления эффективностью

педагогического коллектива, включающей индикаторы вовлечённости, инновационности и результативности.

Заключение и предложения. Проведённое исследование позволило выявить ключевые факторы, влияющие на эффективность педагогического коллектива как трудового ресурса в системе общего среднего образования. Анализ эмпирических данных показал, что большинство школ сталкиваются с проблемами недостаточной вовлечённости педагогов в управленческие процессы, слабой мотивацией и ограниченным участием в инновациях. Командная культура во многих коллективах носит формальный характер, а существующие механизмы оценки труда педагогов не обеспечивают адекватной обратной связи и развития.

На основе полученных результатов сформулированы следующие выводы:

Эффективность педагогического коллектива определяется не только индивидуальной профессиональной компетентностью учителей, но и уровнем командного взаимодействия, прозрачностью управленческих процедур и существующей мотивационной системой.

В большинстве школ отсутствует целостный подход к оценке эффективности коллективной работы, ориентированной на достижение стратегических целей.

Зарубежный опыт подчёркивает значимость дистрибутивного лидерства, культуры совместного обучения и горизонтального управления как условий повышения эффективности команды.

Предложения по совершенствованию механизмов управления эффективностью педагогического коллектива:

Разработать интегрированную модель оценки эффективности, включающую количественные и качественные индикаторы командной результативности, инновационной активности и профессионального развития.

Внедрить системы дистрибутивного управления, при которых педагогический коллектив становится активным субъектом принятия управленческих решений.

Пересмотреть мотивационные механизмы, ориентируясь не только на формальные показатели (нагрузка, стаж), но и на вклад в командную работу, участие в проектах, наставничество и образовательные результаты.

Создать условия для формирования профессиональных обучающихся сообществ (PLC) в школах, обеспечивающих постоянную рефлексию, обмен опытом и командное развитие.

Разработать внутришкольные процедуры мониторинга, направленные на регулярную самооценку и обратную связь по ключевым направлениям деятельности коллектива.

Таким образом, переход от фрагментарного к стратегическому и целенаправленному управлению педагогическим коллективом позволит трансформировать школу в устойчиво развивающуюся организацию,

способную достигать высоких образовательных результатов в меняющихся условиях.

Список литературы:

1. Егоршина Т.Е. Управление развитием педагогического коллектива: теория и практика. – М.: Академия, 2018. – 240 с.
2. Бондаревская Е.В. Педагогическая культура и командная работа в школе. – Ростов н/Д: Изд-во РГПУ, 2017. – 312 с.
3. Зиновьева Е.Н. Педагог как ресурс образовательной организации: организационно-управленческий аспект. – М.: Наука, 2019. – 198 с.
4. Fullan M. Leading in a Culture of Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 2007. – 210 p.
5. DuFour R., DuFour R., Eaker R. Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement. – Bloomington: Solution Tree Press, 2008. – 320 p.
6. Hargreaves A., Fink D. Sustainable Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 256 p.
7. Конаржевский Ю.А. Теория и практика управления школой. – М.: Просвещение, 2016. – 368 с.
8. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – Chicago: University of Chicago Press, 2009. – 412 p.
9. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. – New York: Psychology Press, 2006. – 282 p.
10. Spillane J.P. Distributed Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 190 p.