

© 2004 г.

**А. А. ПОЧЕСТНЕВ**

## **ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ В РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ ШКОЛ**

---

*ПОЧЕСТНЕВ Александр Анатольевич - аспирант Московского авиационного института (технического университета).*

---

В условиях перехода к рынку регулятором развития образования начинают служить потребности не только общества в целом, но и отдельных лиц, групп, организаций. Социальный заказ на образование формирует теперь не только государство, но и названные социальные субъекты. В связи с этим образовательные учреждения переходят на "клиентский" тип отношений, который характеризуется созданием специфического продукта - "модели выпускника", подстраиваемого под определенный класс потребностей, что в свою очередь ведет к появлению разнонаправленных учебных заведений, в том числе общеобразовательных школ.

С учетом этих обстоятельств приходится решать в новых условиях и проблему *подбора квалифицированных преподавателей в различные типы общеобразовательных школ.*

Как показывает опыт, администрации школ принимают на работу преподавателей, которые способны: реализовать модель выпускника, действующую в данной школе; воспринять основные идеи и цели школьного коллектива, идентифицировать себя с ним. Сегодня в школьных учреждениях продолжает существовать традиционная практика подбора преподавателей. Обычно используются такие методы: экспертный опрос (как правило, проводится директором и его заместителями) для создания набора критериев эффективности преподавательской деятельности в их школе (они становятся основой при оценивании претендентов на должность преподавателя); анализ документов, рекомендаций, биографии; интервьюирование (собеседование); в некоторых школах прибегают к использованию деловых игр (к примеру, проведение открытого урока) и психологической диагностики претендента, но это встречается довольно редко. Заключение о принятии на работу делается директором школы на базе мнения, которое сложилось у руководства в процессе беседы. Подобная практика не решает проблему подбора оптимального кандидата на преподавательскую должность.

Возникла необходимость в использовании более точных инструментов определения эффективности более "тонких" методов подбора персонала. Но об этом пока мало говорят специалисты по управлению школьными учреждениями. Как правило, их рекомендации ограничиваются описанием простейших методов, в частности, составлений профессиограмм [8]. Что касается последних, то они действительно необходимы для определения соответствия человека требованиям профессии. Но выделяемые в профессиограммах критерии дают представления о профессии в целом, об усредненном образе преподавателя, что не может быть применено при подборе кадров в конкретный тип школы. Ведь педагоги (и обслуживающий персонал) могут успешно работать в одной школе и совершенно не подходить к другой. Основная проблема при отборе преподавателей в школьные учреждения связана с тем, что *разные школы ориентируются на различные модели выпускника, используют неодинаковые методы для реализации данной модели, а, следовательно, им необходимы разные типы преподавателей.*

Задачей проведенного мной исследования было нахождение *адекватной технологии* подбора преподавательского состава в различные типы школ. В процессе работы пришлось столкнуться с тем, что в научной литературе описываются различные классификации школьных учреждений [2, 4, 5]. На наш взгляд, главным фактором дифференциации школьных учреждений (при наличии всех других условий) должна стать ориентация на конкретную модель выпускника, положенную данной школой в основу своей деятельности.

Исходя из этого, автор на основе анализа содержания сайтов образовательных учреждений г. Москвы и Московской области [3], реализующих программы среднего (полного) общего образования на платной основе, определил классификацию школ, отражающую дифференциацию их по целям. Все школы делятся на: осуществляющие всестороннее, гармоничное развитие личности (закладывается развитие духовное, интеллектуальное, творческое); воспитывающие принадлежность учащегося к культуре определенного общества, группе людей (выработка способности к адаптации в этом обществе); ориентирующиеся на овладение учащимся профессиональными знаниями, навыками (ориентация на профессиональную направленность учащегося); дающие знания, навыки и умения для поступления в конкретный вуз; формирующие новые установки у личности; осуществляющие развитие заложенных способностей (для этого создаются специфические отношения между учениками, учителями и родителями); ориентирующиеся на сохранение здоровья учащегося; не вносящие изменения в государственный стандарт.

Объектом исследования стали образовательные учреждения среднего (полного) общего образования г. Красногорска (Московская область), которые осуществляют деятельность на платной основе, в очной форме, ориентируются на потребителей (готовых оплачивать образовательные услуги), характеризуются высоким и средним уровнем рыночной активности (основной тип используемой стратегии - расширение клиентской базы), ориентируются на выполнение целей-заданий, определяющих модель выпускника. Было проведено исследование семи из четырнадцати школ г. Красногорска и на его базе апробирована технология, которая позволила определить, какими характеристиками должен обладать человек, занимающий позицию преподавателя в отдельном типе школ (на примере учителей математики).

Выбранные школы используют *две модели* выпускника. Первая из них, нацеливающая учащихся на профессиональную подготовку, получила условное название "профессиональные навыки" (на нее ориентируются три школы). Второй, названной "гармоничное развитие", придерживаются четыре школы. Отбирались преподаватели математики, общий объем выборки составил 35 человек: по первой модели - 15, по второй - 20 педагогов.

Остановимся подробнее на методиках, которые можно использовать для отбора педагогов. Из обширного круга методик, выделим, во-первых, методику составления профессиограммы Г.Г. Воробьева [1] и, во-вторых, методику отбора линейного руководителя среднего звена В.В. Щербины [7]. Внимание к ним обусловлено тем, что они в наибольшей степени подходят для отбора работников общеобразовательных школьных учреждений.

Методика составления профессиограмм Г.Г. Воробьева позволяет создать нормативы требований к определенной должности на основе выделения экспертной группой классификаторов из предположенного списка качеств, заложенных в психологической методике всестороннего обследования личности (ВОЛ) [6] и ранжирования этих классификаторов по степени их значимости для конкретной должности. Методика ВОЛ позволяет проранжировать личностные качества по степени их выраженности у человека. Соотнесение рангов качеств, составляющих норматив, с рангами качеств данного человека позволяет сделать вывод о соответствии оцениваемого работника предполагаемой должности.

Помимо достоинств, которыми обладает данная методика (методика ВОЛ содержит 100 качеств, расположенных по степени выраженности их у человека), ей присущи и недостатки, которые накладывают ограничения на использование ее при отборе преподавательского состава в школьные учреждения. Например, классификаторы, выделенные экспертной группой, не связаны с реальной эффективностью работы. Более того, не в полной мере отражаются реальные требования к должности в связи с тем, что эксперты оперируют сложившимися в процессе собственного опыта представлениями при выявлении соответствующих качеств работника. Такой подход затрудняет объективный анализ должности преподавателя. Одни и те же требования будут иметь различные содержания у разных экспертов, в различных типах школ. К примеру, понятие "профессионализм" широко трактуемо, и каждый понимает под ним свое.

В методике отбора линейного руководителя среднего звена В.В. Щербины используется личностный тест, который дает возможность составления модели характерологических особенностей оптимального работника и оценки его по нормативному критерию. Методика

основана на допущении, что возможность быстрой и успешной профессиональной адаптации работника в значительной мере обусловлена тем, насколько его характерологические особенности отвечают требованиям, предъявляемым должностью и спецификой ситуации. Экспертной группой оценивается эффективность работы занятых на интересующей должности людей, диагностирование их с целью определения выраженности личностных качеств (для этого применяются психологические методики, например, личностный 16-факторный психологический тест Кэттелла). Методом корреляционного анализа отбираются личностные качества, существенно влияющие на эффективность работы. Эти качества и составляют *нормативную модель*. Оценка соответствия выраженности качеств у человека с данной моделью позволяет сделать заключение о перспективности использования работника на предлагаемой должности.

Методика В.В. Щербины и была положена мной в основу технологии подбора преподавательского состава в школьные учреждения. Но потребовалась ее модификация, поскольку она была создана для решения задачи оценки перспективности использования работника в качестве линейного руководителя среднего звена в производственных и коммерческих организациях. Модификация указанной методики заключалась в том, что, во-первых, была изменена процедура получения критерия эффективности<sup>1</sup> преподавателей в каждом типе школ. Во-вторых, была создана характерологическая *модель оптимального преподавателя для каждого типа школ*. Она стала основой решения о принятии на работу человека в качестве преподавателя в каждом типе школ.

Согласно методике В.В. Щербины, минимальное количество обследуемых для разработки модели должно составлять 22 человека, в то время как в нашем случае общее число лиц, обследуемых в каждой из двух моделей, составило соответственно: 15 и 20 человек. Это делало невозможным использование ранжированного ряда эффективности, полученного от экспертов в качестве результирующего критерия для построения модели эффективного преподавателя математики для каждого типа школ. Пришлось построить *промежуточный критерий эффективности*, чтобы оценить по нему преподавателей двух моделей школ, и увеличить выборку до 35 человек.

С этой целью использовались: оценка выраженности деловых и личностных качеств, устанавливаемая в соответствии с методикой профессиограмм Г.Г. Воробьева и методикой ВОЛ; отбор экспертами качеств, подходящих для оценки преподавательской деятельности; построение нормативной модели для оценки линейных руководителей. Последняя включала в себя: экспертную оценку выраженности у преподавателей личностных и профессиональных качеств по определенному набору их (использовалась балльная система оценивания), процедуру снятия систематической ошибки (гала-эффекта) и эффекта смещения шкал), процедуру корреляции данных качеств с ранжированным рядом эффективности деятельности преподавателей по каждой модели. Продуктом этих операций стало получение *новой шкалы* - набора деловых и личностных качеств, значимо коррелируемых с первоначально определенной экспертами в рангах эффективностью труда преподавателей в каждом типе школ (см. табл.). Полученный промежуточный критерий эффективности, выраженный в виде набора деловых и личностных качеств, позволил определить близость к той или иной модели каждого преподавателя математики из обоих типов школ.

На основе данных, представленных в таблице, можно сделать следующие выводы. Во-первых, использование только экспертной оценки при решении задачи отбора преподавателей не представляется возможным в связи с тем, что экспертная группа, как показало исследование, не может учесть всех качеств, влияющих на эффективность труда преподавателей, а также не может оценить степень влияния тех или иных качеств на указанную эффективность. Выделенные экспертной группой существенно влияющие на эффективность труда качества, их ранжировка по степени этого влияния не соответствует качествам (и их рангам) полученной нормативной модели. Во-вторых, набор качеств, влияющих на эффективность работы преподавателя математики в различных типах школ, разный. После осуществления интеркорреляций качеств в каждом типе школ, стало очевидно: в разных типах школ одни и те же качества трактуются по-разному; совпадение некоторых из них по названию не означают совпадения по содержанию.

---

<sup>1</sup> В методике В.В. Щербины показатели эффективности строились на основе оценки людей *экспертной группой*; для получения же показателей эффективности работы преподавателей была *построена нормативная модель* качеств, влияющих на эффективность преподавательской деятельности в каждом типе школ. Эффективность преподавателей, попавших в выборку, оценивалась по полученным нормативным моделям.

**Модели качеств, значимо коррелирующих с эффективностью труда преподавателей в школах разного типа**

Набор качеств, значимо влияющих (по мнению экспертов) на эффективность преподавательской деятельности	Ранги этих качеств	Полученная нормативная модель качеств, значимо влияющих на эффективность преподавательской деятельности	Ранги этих качеств
<i>/. Школы, ориентирующиеся на овладение учащимися профессиональными навыками</i>			
Умение донести знания (информацию)	1	Умение преподнести информацию (ораторские навыки)	14
Обладание глубинными знаниями	6	Умение объяснять	1,5
Умение показать себя (артистизм)	7	Умение раскрыть потенциал ребенка	1,5
Требовательность	3,5	Умение адаптировать материал с учетом потребностей класса	3
Умение организовать учебный процесс	2	Умение осуществлять контроль за деятельностью	11
Умение объяснить доступным языком	3,5	Ориентированность на цель	7
Умение увлечь ученика	5	Требовательность	7
		Коммуникабельность	18,5
		Умение приспосабливаться к любым изменениям	18,5
		Уравновешенность	16,5
		Чуткость	11
		Ответственность	9
		Авторитет	4
		Уважение к детям	11
		Самокритичность	7
		Умение прощать	16,5
		Жизнерадостность	15
		Призвание	5
		Усердие	13
<i>./. Школы, ориентирующиеся на гармоничное развитие личности</i>			
Умение донести знания (информацию)	1,5	Глубинные знания	9
Обладание глубинными знаниями	3	Умение преподнести информацию (ораторские навыки)	3,5
Умение показать себя (артистизм)	7	Умение адаптировать материал с учетом потребностей класса	5,5
Требовательность	5	Умение осуществлять контроль за деятельностью	5,5
Умение организовать учебный процесс	4	Самостоятельность	2
Умение объяснить доступным языком	6	Юмор	7,5
Умение увлечь ученика	1,5	Авторитет	1
		Умение прощать	7,5
		Усердие	3,5

Указанное выше преимущество нормативных моделей позволяет говорить о более широких возможностях использования такой технологии для оценки эффективности труда преподавателей школ.

С целью отработки технологии отбора преподавателей, *не работающих в данной школе*, использовались результаты оценки выраженности их личностных качеств по методике Кэттелла, а также полученные ранги эффективности их труда с учетом разных типов школ. Проведение процедуры корреляции каждого из 16-ти факторов психологического теста с эффективностью работы преподавателей позволило отобрать факторы, существенно влияющие на указанную эффективность. Расчет средних значений оценок всех преподавателей по каждому выбранному фактору и среднего квадратичного отклонения позволяет найти оптимальное зна-

чение факторов, наличие которых и обеспечивает эффективность преподавательской деятельности в каждом типе школ. В результате этих преобразований были получены нормативные модели для каждого типа школ ("профессиональные навыки" и "гармоничное развитие").

Для окончательного решения вопроса об отборе кандидатов на должность преподавателя (а также вопроса продвижения по службе) был построен показатель соответствия преподавателя нормативной модели. Он рассчитывался по формуле, представленной в работе В.В. Щербина [7]. Данный показатель позволяет сделать вывод о соответствии преподавателя должностным требованиям. Согласно ему, можно выделить три группы преподавателей: 1) с *высокой*, 2) *средней*, 3) *низкой* оценкой перспективности использования их в конкретном типе школы. Технология позволяет дифференцировать как преподавателей, которые уже работают в данных школах, так и преподавателей, не работающих в них.

По данным нашего исследования, в каждую группу попали преподаватели из разных типов школ. Высоко эффективными для модели "профессиональные навыки" оказались 15 преподавателей, из них 6 работают в школах с ориентацией на развитие профессиональных навыков у учащихся, а 9 - школах, ориентированных на гармоничное развитие личности. В группу с высокой оценкой для модели "гармоничное развитие" попали 12 преподавателей, из них 6 - работники школ с ориентацией на развитие профессиональных навыков и 6 - из школ, ориентирующихся на гармоничное развитие личности.

При этом из высоко эффективных преподавателей по модели "профессиональные навыки" только 4 будут высоко эффективны в модели "гармоничное развитие", а 11 будут иметь среднюю или слабую эффективность в этой модели. Такая же ситуация и со второй моделью. Из 12 преподавателей, высоко эффективных для модели "гармоничное развитие", только 4 будут столь же эффективны в модели "профессиональные навыки", а 8 попадут в группы средней или слабой эффективности в этой модели.

"Средне эффективными" оказались 8 преподавателей по модели "профессиональные навыки" и 14 - по модели "гармоничное развитие". "Слабо эффективными" показали себя, соответственно, 12 и 9 педагогов. Примечательно, что из 12 "слабых" по модели "профессиональные навыки" 7 оказались "высоко эффективными" по модели "гармоничное развитие", а из 9 "слабо эффективных" по модели "гармоничное развитие" 3 попали в высшую группу по модели "профессиональные навыки". Это свидетельствует о том, что деятельность одних и тех же преподавателей эффективна в одном типе школ и неэффективна в другом (и наоборот); существуют преподаватели, которые могут успешно работать в разных типах школ, но их немного (4 человека).

Итак, кратко рассмотренная выше технология, на мой взгляд, может быть применена для решения задачи отбора преподавателей в различные типы школ на малой выборке. Достоинством ее является возможность объективной оценки степени соответствия педагога (там, где он проходит конкурс на замещения вакантной должности) нормативной модели преподавателя, построенной в соответствии со спецификой функционирования школы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Воробьев Г.Г.* Информационные системы профессиональной ориентации // Организация и методика информационной работы. 1996. № 10. С. 6.
2. Закон РФ "Об образовании" (в редакции Федерального закона от 13 января 1996 г. № 12-ФЗ), ст. 1-11, 12, ст. 46-47. Интернет: <http://courier.com.ru/bibl/Lawmenu.htm>.
3. Интернет: <http://www.Repetitor.org>.
4. *Калачева Т.Т., Абросимова Л.В.* Установки выпускников школ на получение высшего образования // Социол. исслед. 2000. № 5. С. 98.
5. *Лукашенко М.А.* Рыночные отношения в системе образования России. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2001. С. 87.
6. Методика всестороннего обследования личности ВОЛ-92. Сб. матер. М.: Национальная координационная группа России по изучению характера, 1995.
7. *Садовникова Л.Б., Щербина В.В.* Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев: "Штиинца", 1989. С. 54; *Щербина В.В.* Средства социологической диагностики в системе управления. М.: Издательство Московского ун-та, 1993. С. 100.
8. *Спирин Л.Ф.* Профессиограмма общепедагогическая. Москва-Кострома, 1995. С. 10.