

# Инструмент для оценки и самооценки преподавателя вуза на основе модели компетенций

Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
А.А. Дульзон, О.М. Васильева

Предложено использовать модель компетенций в качестве альтернативного пути построения системы оценки и самооценки научно-педагогических кадров (НПК) вуза. Изложена методика проектирования модели, указаны проблемы, возникающие в процессе ее разработки и применения. Приведен пример проведения процедуры самооценки и построения профиля компетенций.

**Ключевые слова:** работники умственного труда, научно-педагогические кадры вуза, эффективность труда, оценка, самооценка, модель компетенций, профиль компетенций.  
**Key words:** knowledge workers, university teachers, professional effectiveness, assessment, self-assessment, competency model, competency profile.



А.А. Дульзон



О.М. Васильева

Уровень вуза в решающей степени определяется качеством его персонала, основу которого составляют научно-педагогические кадры (НПК), то есть работники умственного труда. От эффективности работы НПК главным образом и зависят результаты деятельности вуза. Гурю менеджмента П. Друкер отметил, что в познании эффективности деятельности работников умственного труда (knowledge workers) мы находимся примерно на том же уровне, на каком находились в 1900 г. в познании производительности труда промышленных рабочих [1]. За прошедшую сотню лет производительность труда последних удалось поднять в пятьдесят раз. Общество стоит перед вызовом соответственно увеличить эффективность труда работников умственного труда. П. Друкер сформулировал шесть решающих факторов, определяющих производительность их труда:

1. Основой для повышения производительности должен служить вопрос: «Какие задачи они должны себе поставить?». Уяснение задач позволяет сконцентрироваться именно на них и насколько возможно исключить влияние мешающих факторов.
2. Ответственность за эффективность своего труда они должны принимать на себя. Работники умственного труда должны сами собой управлять и быть способными работать автономно.
3. Непрерывные инновации должны быть частью их работы, постановки задач и областей ответственности.
4. Умственная работа требует от работника постоянной учебы, а от работодателя – постоянной готовности инвестировать в обучение работников.

5. Производительность труда работников умственного труда не является в первую очередь вопросом количества, но в равной степени его качества. При этом следует ориентироваться на качество не по минимальным стандартам, а по оптимальным, а может, и по высшим.
6. Работник умственного труда только в том случае может быть успешным, если его рассматривают как «капитал», а не как фактор издержек. Но при этом требуется, чтобы он был готов, вопреки всем предложениям и возможностям, оставаться лояльным к своей организации.

Первым условием успешности работника является знание им своих сильных и слабых сторон, а для этого он нуждается в обратной связи. Самооценка и оценка работника важны для обеих сторон – самого работника и его работодателя. Для индивидуума самооценка и оценка со стороны руководителя и коллег позволяют удовлетворить его потребность в признании и самоуважении, а также в правильном позиционировании себя в коллективе. Самооценка и получение обратной связи позволяют сотруднику адекватно выявить свои сильные и слабые стороны, значит, наиболее эффективно использовать свои сильные стороны и выработать стратегию своего развития. Для руководителя периодическая оценка персонала является служебной обязанностью и служит основанием для принятия решений по развитию работников, моральному и материальному вознаграждению, по возможности поручения им тех или иных задач и т.д.

Все вышесказанное в полной мере относится и к НПК вуза. Спектр функций преподавателя чрезвычайно широк, что превращает его самооценку и адекватную оценку деятельности со стороны руководителя в трудно-разрешимую задачу. Авторы [2] справедливо отмечают, что «такой многоплановой, развернутой

квалификационной характеристики не имеет, пожалуй, никакая другая профессия, овладение которой требует не только определенных природных способностей, а желательного и таланта, но и огромных умственных, физических, временных и эмоционально-волевых затрат».

Стремление лиц, принимающих решения, адекватно оценить деятельность как отдельного научно-педагогического работника, так и коллективов кафедр, факультетов и вузов в целом вполне понятно и легитимно. С одной стороны, руководству необходимо иметь четкие представления о возможностях научно-педагогических коллективов и отдельных работников, с другой стороны, требуются обоснованные решения по совершенствованию системы повышения их квалификации. Также требуется и более четкое доведение до преподавательского состава того, что от него ожидают. Наконец, хотя большинство преподавателей работает с полной отдачей, некоторым из них, и не только молодым, необходимо напоминание об их функциях. Так, авторы [3] пишут, что «часть профессоров ошибочно расшифровывают свой титул от «profít» вместо латинского «profiteri», что означает «говорить правду». Они указывают, что, к сожалению, за последние пятьдесят лет доля честных профессоров значительно сократилась, с одной стороны, в связи с глубокими изменениями в обществе с его жадным стремлением к прибыли и безудержной коррупцией, с другой стороны, с инфляцией звания профессора.

Несмотря на богатый многолетний опыт оценки эффективности деятельности и многочисленные исследования, посвященные этой проблеме, их результаты дают мало надежд на ее решение.

В серьезном исследовании Х. Шмидта [4] представлен анализ подходов к оценке результативности научной деятельности как крупных научных коллективов (например, в области исследования элементар-

ных частиц), так и отдельных ученых на основе библиометрии, ценности патентов, макро- и микроэкономических данных. Он считает, что поиск методов оценки результативности НИОКР не безнадёжен, но пока нет возможности ее адекватного измерения. В частности, оценка финансовой ценности результатов сталкивается с громадными трудностями, а в области фундаментальных исследований просто невозможна.

Что касается учебной деятельности преподавателя вуза, то она настолько многогранна, что адекватная ее оценка вряд ли будет когда-нибудь возможной. Оценить удастся лишь отдельные наиболее простые и количественно измеримые аспекты этой деятельности. Достаточно указать на то, что ни одна из систем показателей не характеризует дисциплинированность преподавателя, его гражданскую позицию, характер его взаимодействия со студентами. В то же время эти факторы, несомненно, влияют на приобретаемые выпускниками компетенции.

Не менее сложно оценить и результаты деятельности кафедр вуза и вуза в целом, поскольку они проявляются в полной мере в обществе только через ряд лет после окончания студентами вуза.

Поскольку многочисленные системы показателей и рейтингов лишь приближенно отражают эффективность работы вузов, их подразделений и отдельных преподавателей, возникает вопрос: стоит ли уделять им столько времени и внимания? Несомненно, стоит, если при принятии на их основе далеко идущих решений не забывать о том, что используемые показатели являются только прокси-индикаторами. Они могут достаточно верно отражать определенные стороны деятельности и могут использоваться руководителями разного уровня для выявления отдельных проблем и принятия решений, но только в тех пределах, в которых прокси-индикатор адекватно отражает конкретный реальный фактор. К примеру, если преподаватель опубликовал свою

статью не в престижном иностранном журнале, то это ничего не говорит о ее качестве. Причина может быть в длительном сроке опубликования, высокой стоимости публикации, недостаточном уровне владения языком или в том, что он адресует ее именно российскому читателю.

Одним из альтернативных путей построения системы оценки и самооценки НПК является использование моделей компетенций. Модель компетенций представляет собой по возможности полный ранжированный набор компетенций, описывающих ключевые качества, поведение, знания, умения и другие характеристики, необходимые для достижения стандартов качества и эффективности трудовой деятельности. Длительная практика использования компетентностного подхода службами развития персонала за рубежом демонстрирует эффективность этого инструмента в повышении конкурентоспособности компаний в реальном секторе экономики. В последние годы возрос интерес к использованию моделей компетенций в системе высшего образования за рубежом и в России [5–8]. С их помощью возможно построение модели «идеального преподавателя», которая может служить эталоном для оценки и самооценки.

Путем декомпозиции небольшого числа ключевых компетенций модель может быть развернута до мельчайших деталей. Так, в Канаде была создана модель компетенций учителя школы, насчитывающая более тысячи компетенций. Декомпозиция ключевых компетенций, естественно, требует хорошего знания всех аспектов деятельности преподавателя.

Необходимо соблюдать разумный баланс между стремлением детально охватить все стороны деятельности преподавателя и опасностью «утонуть» в деталях. Если развернуть модель компетенций преподавателя вуза до тысячи отдельных компетенций, то профессиональные компетенции почти «растворяются» в этом море. Поэтому требуется некий

фильтр, который позволяет выделить наиболее релевантные компетенции, ограничив их общее количество на уровне ниже ста, что еще можно признать приемлемым для практического применения. Такой предварительный отбор авторы выполнили на основе изучения нормативных документов разного уровня, опроса экспертов и изучения литературы [2, 9, 10 и др.].

Отобранные компетенции были представлены для оценки группе экспертов. В работе участвовало 22 эксперта (17 профессоров и 5 доцентов), в том числе заведующие кафедрами (17), руководитель отдела магистратуры, аспирантуры и докторантуры, директор информационно-методического центра, начальник отдела элитного образования, ведущий менеджер института дистанционного образования.

Состав группы экспертов утвержден ректором университета.

Эксперту предлагалось оценить значимость каждой компетенции. Для этого была составлена таблица оценки значимости компетенций (фрагмент приведен в табл. 1), к которой прилагались описания содержания оцениваемых компетенций.

В процессе интервью с экспертом обсуждался предложенный набор компетенций с точки зрения его полноты, избыточности или недостаточности.

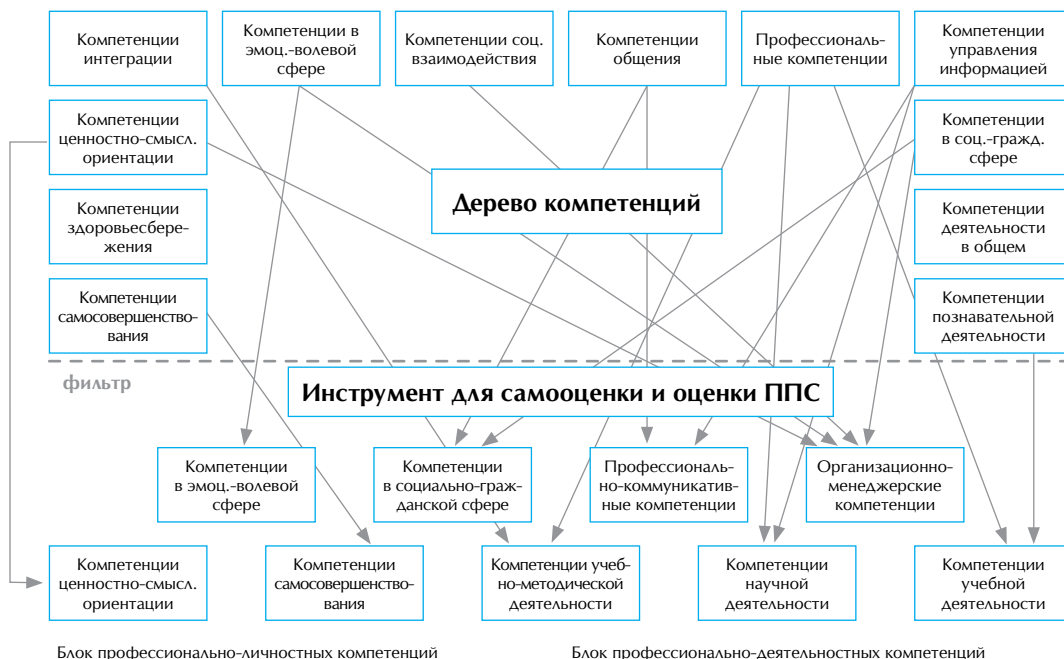
В итоге перечень компетенций был доработан, мы ушли от излишней детализации и получили оптимальный набор компетенций, который включает 8 блоков (групп) компетенций НПК и 9 – для зав. кафедрой (рис.1). Каждый блок состоит из набора индикаторов, отражающих содержание компетенции. Веса и ранги компетенции.

Таблица 1.

1. Профессионально-педагогические компетенции		1	2	3	4
1.1	Глубокое знание предмета				
1.2	Знание последних мировых достижений по преподаваемой дисциплине				
1.3	Владение проектным менеджментом				
1.4	Владение основами педагогики				
1.5	Знание основ психологии				
1.6	Знание педагогических технологий				
1.7	Владение педагогическими технологиями				
1.8	Умение эффективно использовать различные формы, методы, средства и технологии обучения для достижения поставленных педагогических целей				
1.9	Способность находить и применять новые образовательные технологии				
1.10	Умение активизировать учебно-познавательную деятельность студентов				
1.11	Владение различными формами, методами и приемами пед. деятельности с учетом своих пед. способностей, специфики преподаваемой дисциплины и обучаемого контингента				

Шкала: 1 - незначимо, 2 - малозначимо, 3 - важно, 4 - весьма важно

**Рис. 1. Модель формирования инструмента для самооценки и оценки ППС на основе модели компетенций.**



34

ций определялись с помощью метода парных сравнений на этапе отбора и формирования перечня компетенций.

Одной из методических проблем является выбор шкалы оценки. Выбрав первоначально 5-балльную шкалу, мы обнаружили, что в случае с оценкой/самооценкой преподавателя она сильно «привязана» к знамиевой оценке: 5 – отлично, 4 – хорошо и т.д.

Это затрудняет оценку уровня владения компетенцией, так как не оставляет места для нивелира в пределе «высокий уровень владения», «средний уровень владения», «минимальный уровень владения». К примеру, средний уровень может

соответствовать нижней границе высокого уровня владения компетенцией. Отразить это в 5-балльной шкале не представляется возможным. Здесь также необходим разумный баланс. С нашей точки зрения, оптимальной и практически целесообразной выглядит 7-балльная шкала оценки. С одной стороны, она лишена жесткости и позволяет более гибко подходить к оценке уровня владения компетенцией, с другой стороны, степень владения компетенцией внутри уровня не «размывается». В нашем случае минимальному уровню владения соответствует интервал 1–2, среднему – 3–5, высокому – 6–7. Для каждого уровня

**Таблица 2. Профессиональные компетенции**

3-5. Имеет общее представление о целях и задачах деятельности, умеет находить формы и способы решения профессиональных задач, но нуждается в указаниях; по серьезным вопросам можно положиться на ответственность за результаты выполненной работы; способен при необходимости проявить инициативу; удовлетворительно владеет знаниями в широкой (инвариантной к различным специальностям) области профессиональной деятельности; удовлетворительно владеет умениями, навыками для успешной работы в избранной сфере профессиональной деятельности и постоянно их поддерживает; владеет некоторыми навыками управления информацией в области профессиональных знаний; обладает начальными навыками деловой переписки и общими представлениями о делопроизводстве.



владения составляются описания, на основании которых можно проводить самооценку. Описания составлены для блока в целом. Фрагмент описания представлен в табл. 2.

В результате мы получаем ранжированный перечень компетенций, позволяющий в процессе оценки/самооценки построить персональный профиль компетенций – полный набор компетенций, необходимых для эффективной деятельности на занимаемой позиции для конкретного сотрудника.

Поскольку любая оценка – это результат сопоставления желаемого и действительного, возникает проблема эталона. Другими словами, сначала нужно разработать профиль компетенций «идеального сотрудника». Логично предположить, что планку задает руководитель. Исходя из целей и решаемых задач, из имеющегося каталога компетенций он выбирает те, что, с его точки зрения, являются наиболее востребованными, и на этой основе строит эталонный профиль компетенций.

Недостатком описанного подхода является его крайний субъективизм. Сгладить эту проблему можно, построив профиль компетенций для кафедры. Это более трудоемкий процесс. Необходимо определиться с составом экспертов: будут ли это все сотрудники кафедры или нет. Должна быть проведена процедура отбора компетенций, определены их средние веса и ранги, а также уровни владения. После этого строится профиль компетенций для кафедры, и с ним сопоставляется персональный профиль компетенций сотрудника.

Процедура оценки включает несколько этапов.

Сотрудник выстраивает персональный профиль компетенций. Определяя уровень владения, он должен пояснить, на основании чего сделано такое заключение, то есть самооценка должна быть аргументированной. Аргументом могут служить сертификаты, полученные на курсах повышения квалификации,

отчеты о командировках, награды за научную или общественную работу, достижения студентов и т.п. Далее он сравнивает свой профиль с эталонным. В случае больших расхождений необходимо уточнить и выяснить все позиции. Собеседование с руководителем – обязательная процедура! Это и обратная связь, и возможность обсудить и сгладить «острые углы», если таковые возникнут.

В идеале самооценка должна стать ежегодной процедурой. Ее результаты заносятся в персональный файл сотрудника. Это даст ему возможность по истечении времени проследить траекторию своего профессионального и личного развития.

Следует определить круг лиц, имеющих доступ к индивидуальному файлу. С нашей точки зрения, это сам сотрудник и его непосредственный руководитель.

Одно из наиболее частых замечаний, с которым сталкиваются разработчики моделей компетенций, касается расплывчатости формулировок индикаторов компетенций. К примеру, что значит «глубокое знание предмета» и как его оценить? Напомним: речь идет о самооценке. Человек может недооценивать себя, равно как и переоценить. Оценка «со стороны» (руководителя или коллег) и собеседование могут помочь скорректировать ошибки самовосприятия. Но в основном люди знают свои сильные и слабые стороны и, если уверены в том, что самооценка не станет поводом для санкций, достаточно объективны в своих ответах.

Это продемонстрировали участники семинаров по разработке и применению модели компетенций в составе группы кадрового резерва ТПУ. Мы предложили им построить индивидуальный профиль ключевых компетенций, исходя из списка, утвержденного экспертами. Затем с согласия участников мы предложили руководителям подразделений, в которых они работают, оценить своего сотрудника также по владению ключевыми компетенциями.

Таблица 3. Уровни ключевых компетенций – уровни владения


Ключевые компетенции	Вес	Ранг	Уровень владения от оптимального до идеального							
			1	2	3	4	5	6	7	
Профессиональные компетенции	0,117	1								
Компетенции познавательной деятельности	0,111	2								
Компетенции самосовершенствования, саморазвития, личностной и предметной рефлексии	0,104	3								
Компетенции деятельности в общем	0,104	3								
Компетенции интеграции	0,103	4								
Компетенции управления информацией	0,084	5								
Компетенции ценностно-смысловой ориентации в мире	0,074	6								
Компетенции социального взаимодействия человека и социальной сферы	0,065	7								
Компетенции здоровьесбережения	0,062	8								
Компетенции в эмоционально-волевой сфере	0,060	9								
Компетенции в социально-гражданской сфере	0,059	10								
Компетенции в общении	0,057	11								


36

Кафедра электрических станций

ФИО \*\*\*\*\*

Дата заполнения

Профиль самооценки 

Оценка заведующего кафедрой 

чевыми компетенциями. Индивидуальный профиль сотрудника руководителю не предъявлялся. После этого два профиля совмещались. В ряде случаев расхождения между оценкой и самооценкой были несущественными (табл. 3).

Собеседование с руководителем потребовалось только в одном случае.

Процедура самооценки не является аттестационной. Она носит скорее прогностический характер. Ее цель – помочь преподавателю определиться в направлении развития своей карьеры, сделать повышение квалификации адекватным реальным потребностям сотрудника, кафедры и университета в целом, улучшить коммуникацию между руководителем и подчиненным. Она может служить дополнением к результатам аттестации, поскольку позволяет получить дополнительную информацию о сотруднике. Не говоря уже о том, что процедура аттестации регламентирована целым рядом зако-

нотательных и нормативных актов, а ее результаты напрямую могут влиять на должность и оклад сотрудника. Оценка и самооценка проводятся с расчетом на перспективу и помогают выявить потенциал сотрудника, тогда как аттестация является лишь «ментальным снимком», фиксирующим уровень профессиональных знаний, умений и навыков на момент ее проведения.

Перечень компетенций должен быть актуальным. А значит, необходимо определить, как часто он будет обновляться. В ТПУ каждые 5 лет разрабатывается Комплексная программа развития университета. Соответственно может корректироваться перечень компетенций. Структурные подразделения корректируют перечень компетенций, исходя из решаемых задач. Общей основой для разработки базовой модели ключевых компетенций может стать миссия вуза.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Drucker P.F. Management im 21.Jahrhundert – Muenchen: Econ, 1999. – 272 S.
2. Высшее техническое образование: мировые тенденции развития, образовательные программы, качество подготовки специалистов, инженерная педагогика / В.М. Приходько [и др.] ; под ред. В.М. Жураковского. – М.: Техполиграфцентр, 1998. – 304 с.
3. Kamenz U., Wehrle U. Professor Untat: Was faul ist hinter den Hochschulkulissen – Berlin : Ullstein Taschenbuch Verlag, 2008. – 282 S.
4. Schmied H. R&D-Management in Europe: Productivity, Performance, International Cooperation. – Wiesbaden: Gabler, 1995. – 180 p.
5. Иванова С. В. Факторы успешной межкультурной коммуникации специалистов-международников [Электронный ресурс] // Обучение иностранным языкам: от профессионализации к профессионализму : материалы науч.-метод. межвуз. семина. 11 нояб. 2009 г. – М., 2010. – С. 120–126. – URL: <http://www.mgimo.ru/files/151731/151731.pdf> (дата обращения: 10.03.2011).
6. The Ohio State University [Electronic resource]: the official site. – URL: <http://extensionhr.osu.edu/compmodel.htm> (usage date: 12.03.2011).
7. Core competencies [Electronic resource] // Human resources: the official site / Univ. of Calgary. – URL: [http://www.ucalgary.ca/hr/staff/management\\_professional\\_staff/compensation\\_performance/core\\_competencies](http://www.ucalgary.ca/hr/staff/management_professional_staff/compensation_performance/core_competencies) (usage date: 10.03.2011).
8. Johnson & Wales University Competency Model [Electronic resource] / Employee Development Inst. – Providence, [2010]. – 7 p. – URL: <http://www.jwu.edu/uploadedFiles/Documents/Careers/JWUEmployeeDevCompetencyModel.pdf> (usage date: 14.03.2011).
9. Stelzer-Rothe T. Kompetenzen in der Hochschullehre. Rüstzeug für gutes Lehren und Lernen an Hochschulen. – Rinteln: Merkur Verlag, 2005. – 400 S.
10. Pfaeffli B. Lehren an Hochschulen: Eine Hochschuldidaktik fuer den Aufbau von Wissen und Kompetenzen. – Bern: Haupt. Roloff, 2005. – 287 S.