

# Система показателей в оценке эффективности образовательной деятельности

*Л.П. Зеленова*

Интерес к конкретизации показателей качества образования непосредственно связан с тем, что новый порядок оплаты труда предполагает установление зависимости заработной платы работников от результативности индивидуального труда, его эффективности, использование нового механизма оплаты труда работников как одного из инструментов повышения качества образования. Новая система оплаты труда (НСОТ) предусматривает также разделение фонда оплаты труда школы на две составные части — базовую и стимулирующую, и распределение средств стимулирующей части с учётом эффективности труда.

При введении новой системы оплаты труда в школах нужно самостоятельно разработать новую модель распределения средств фонда оплаты труда и его стимулирующей части, в которой существенное место должны занять показатели эффективности индивидуального труда работников, характеризующие его влияние на качество образования.

## Трудности

Первая трудность, которая возникает при разработке новой модели распределения средств на оплату труда работников и, в частности, средств стимулирующей части фонда оплаты труда, связана с необходимостью предварительно (до разработки модели распределения стимулирующей части или параллельно с её разработкой) выделить среди многообразия определений понятия «качество образования» только те определения, которые касаются значимых для конкретной школы явлений и процессов. Здесь вопрос о значении тех или иных явлений и процессов в жизнедеятельности школы — это ещё и вопрос об учёте объективной взаимосвязи и взаимозависимости между явлениями в образовательном процессе, которые учитываются при оценке качества образования. Готовых формализованных описаний таких взаимосвязей в практике управления школы пока нет, но очевидно, что работникам школы нужно подготовиться к последующему наблюдению за последствиями введения самостоятельно сформированного проекта модели, показателей эффективности труда работников.

Вторая трудность, возникающая при разработке модели распределения стимулирующей части фонда оплаты труда с учётом его эффективности, связана со сложностью вычленения влияния конкретного работника на взаимосвязанные производственные процессы и их результаты. Здесь также отсутствуют однозначные представления о механизме выделения такого влияния, кроме того, ни отечественная, ни зарубежная традиционная педагогика и теория управления в образовании до сих пор не имеют однозначных сформированных представлений о факторах влияния на результаты образования. Работникам школы также нужно быть готовыми к поиску новых разработок и сведений о факторах влияния на результаты образовательной деятельности, к наблюдениям за собственной практикой и её результативностью, соответствующему уточнению документов, разработанных для регулирования процессов оплаты труда.

Л.П. Зеленова.

#### СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

И наконец, третья трудность, возникающая при разработке модели распределения стимулирующей части фонда оплаты труда с учётом эффективности труда, связана с необходимостью — одновременно с введением этой модели — организации и введения постоянно действующей системы учёта (сбора), статистической обработки и анализа информации по показателям эффективности образовательной деятельности, которые учитываются в сформированной модели оплаты труда. Именно эта информация и показатели станут основой специально организованной системы мониторинга качества образования в школе, мониторинга, позволяющего накапливать информацию для управления качеством образования и, в частности, для оценки эффективности труда работников.

#### Группы показателей

Даже предварительный анализ состава показателей, используемых в практике управления образованием на разных уровнях и во внутришкольном контроле, показывает, что широко используются различные ряды показателей оценки собственно качества образования, и лишь в связи с понятиями о стимулировании труда в новой модели оплаты труда речь заходит о новом ряде показателей, характеризующих эффективность труда в контексте представлений о качестве образования.

Показатели эффективности труда работников разных категорий персонала рассматриваются в общем ряду показателей эффективности образовательной деятельности, в ряду показателей, учитываемых во внутришкольных документах о новом порядке оплаты и стимулирования труда, и по своему предметному содержанию они разделяются на две группы.

К первой группе показателей можно отнести, в первую очередь, **перечень показателей** деятельности работников конкретных категорий персонала (педагогических работников, работников учебно-вспомогательного персонала и т.д.), в котором **определены** виды работ и функций по занимаемой должности, те самые, что предусмотрены перечнем основных должностных обязанностей, и **обозначается** ожидаемый уровень их выполнения (описывается словами: высокий, в срок, без жалоб, эффективное и т.п.).

В эту же группу входят показатели, обозначающие виды работ и функций, которые не относятся к числу основных (у педагогов, например, так называемых аудиторных) по конкретной должности и могут быть распределены между работниками с учётом квалификации, опыта, нагрузки (объёма работ). У педагогов это такие виды работ, как классное руководство, проверка тетрадей, занятия с отстающими и т.п.

К этой же первой группе можно отнести ещё один ряд показателей деятельности работников, которые также обозначают виды работ (деятельности), не входят в круг прямых обязанностей (функций) по должности, но представляют значимые в конкретной школе требования к уровню квалификации работника. Это, например, показатели деятельности педагогических работников, такие как участие в конкурсах, олимпиадах, в экспериментах, использование ИКТ-технологий, наличие публикаций и т.п. Очевидно, что при оценке (измерении) фактической ситуации по показателям такого вида учитывается сам «факт наличия, отсутствия» вида работ (деятельности) у работника по должности, по данной функции и состояние, т.е. уровень выполнения работ.

Вторую группу показателей, рассматриваемых в современной практике управления при оценке эффективности деятельности работников школы в связи с новой си-

Л.П. Зеленова.

#### СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

стемой оплаты труда, составляют показатели, обозначающие результаты труда. Известный и широко применяемый ряд такого рода показателей характеризует, например, явления (факты), которые учитываются у школьников. Это, в первую очередь, показатели успеваемости в тех случаях, когда речь идёт о показателях учебных результатов, а также показатели внеучебных результатов (участие и достижения в конкурсах, олимпиадах, в социальных проектах и т.п.) и, во вторую очередь, учитываемые показатели фактов учебного поведения (пропуски уроков и т.д.), «внеучебного» поведения (социального, девиантного и т.д.).

Среди многообразия показателей учебных результатов школьников на уровне внутришкольного «управленческого» контроля и учёта, а также на других уровнях управления образованием (муниципального, регионального, федерального) учитывается только их часть: это показатели промежуточного и итогового контроля на уровне класса, отдельного предмета, школы, применяемые на этих уровнях учёта при характеристике качества образования и эффективности образовательной деятельности.

#### Перечень показателей результатов обучения

В школах попытки «привязать» механизм распределения фонда оплаты и стимулирования труда работников к результатам их труда привели к использованию для оценки эффективности индивидуального труда (и, прежде всего, по персоналу основной деятельности — педагогических работников) перечня показателей результатов обучения у детей, из числа учитываемых во внутришкольном контроле на уровнях — класс, учебный предмет, школа (по совокупности учащихся). При этом при отборе и построении необходимого перечня показателей учебных результатов работники школ столкнулись с проблемой, связанной с неоднозначностью применения для оценки эффективности индивидуального труда педагога показателей, традиционно используемых для характеристики качества образования. Оказалось, например, что динамика значений по показателям индивидуальных результатов обучения, в большей мере зависящая от труда педагога, чем сами количественные значения, не учитывается в числе значимых характеристик эффективности педагогической деятельности. Оказалось также, что динамика значений по показателям результатов обучения на уровне класса, школы и т.п. не отражает изменений в составе учащихся (в разные даты контроля, по списочному составу).

#### Базовые понятия

Решение проблем применения рассматриваемых показателей связано с перспективами совершенствования учёта, обработки и анализа информации о результатах и условиях образования учащихся, построения внутришкольной управленческой информационной системы, ориентированной на эффективное решение задач управления качеством образования, управления школой в новых условиях хозяйствования.

На начальной стадии разработки новой модели и порядка распределения фонда оплаты труда работникам школ можно предложить ряд базовых понятий экономики управления, позволяющий ориентироваться при выборе явлений и процессов образовательной деятельности, значимых для управления качеством, и при формировании понятий об ожидаемых количественных значениях по показателям, характеризующим качество по явлениям и процессам, которые в своей совокупности дают представление об эффективности образовательной деятельности в школе.

#### Управление качеством образования

*Это направление деятельности осуществляет система управления, включающая стандартные структурные элементы:*

- кадры, занятые на штатных должностях административно-управленческого персонала (АУП);
- материальное и материально-техническое обеспечение рабочих мест работников АУП;



Л.П. Зеленова.

### СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- финансовое обеспечение рабочих мест (в том числе оплату труда) работников АУП;
- информационное обеспечение деятельности по организации системы управления и по организации управления школой, в том числе: нормативно-правовое, нормативно-методическое и информационно-статистическое обеспечение деятельности по управлению в школе.

#### Два направления в управлении качеством

##### **Экономическое направление**

Предмет управления:

- ресурсы и их использование.

*На этом экономическом направлении управление качеством (образования, «образовывания») предусматривает:*

- обеспечение соответствия наличного ресурсного обеспечения школы, действующей модели соединения ресурсов и организации образовательного процесса установленным нормативам, стандартам, ориентирам, ожиданиям, в том числе экспертным.

*Контроль качества (образования, «образовывания») на экономическом направлении предусматривает:*

- процедуры установления фактического состояния использования ресурсного обеспечения (материальной инфраструктуры и т.п.) школы, сложившейся модели соединения ресурсов и организации образовательного процесса;
- процедуры оценки соответствия учитываемого состояния установленным нормативам, стандартам, ориентирам, ожиданиям, в том числе экспертным;
- формирование понятия об эффективности и процедуре оценки эффективности использования ресурсного обеспечения школы; модели соединения ресурсов и организации образовательного процесса, в соответствии с принятыми понятиями об эффективности, в том числе сформированными по экспертным представлениям (см. далее понятие учебного места).

##### **Социально-экономическое направление**

Предмет управления:

- результаты образовательной деятельности образовательного учреждения у детей;
- результаты экономического управления (по первому направлению) — это условия обучения школьников (воспитанников). Ключевое экономическое понятие здесь: *ученическое место* как совокупность материальных, финансовых, кадровых, педагогических, психологических условий, а также медицинских, социальных и иных учитываемых условий, фактически «доставшихся» каждому из учеников (по списочной их численности) в конкретном наименованном классе, группе детей данного года обучения (данной параллели).

*Управление качеством на социально-экономическом направлении предусматривает:*

- организацию управления успешностью обучения (воспитания) каждого ученика (воспитанника), или в традиционном понимании — управление качеством образования детей;
- организацию управления условиями обучения школьников (воспитанников). Ключевое понятие здесь: *ученическое место* как совокупность условий, фактически доставшихся каждому из учеников (в списочной их численности) в конкретном классе, группе детей, рассматриваемых как совокупность факторов влияния на результаты обучения и воспитания у детей.



Л.П. Зеленова.

#### СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Контроль качества образования на социально-экономическом направлении предусматривает:*

- процедуры учёта фактического состояния результатов обучения школьников на дату текущего, промежуточного (в том числе диагностического) контроля, на дату итоговой аттестации;
- процедуры учёта, анализа и оценки динамики результатов обучения школьников по данным учёта на разные даты учитываемого периода в составе диагностического и промежуточного контроля;
- процедуры оценки качества образования у школьников, предусматривающие установление меры соответствия установленным требованиям, стандартам, экспертным ожиданиям, ожиданиям семей, родителей достигнутого на дату учёта состояния результатов обучения;
- процедуры учёта динамики в состоянии результатов обучения учащихся по учебным элементам. Сегодня только формируются подходы к учёту по учебным элементам, к учёту динамики по учитываемым учебным элементам. Такая динамика составляет смысловое содержание статистического понятия успешности обучения или в ином «прочтении»: понятия об индивидуальных учебных достижениях как о предмете контроля в управлении качеством;
- процедуры статистического учёта, обработки информации о структуре численности учащихся в конкретном классе, группе (в %) по результатам обучения, т.е. о числе учащихся, у которых результаты обучения 1) соответствуют стандартным требованиям, ожиданиям, 2) в определённой мере соответствуют таким требованиям (ожиданиям и т.п.), 3) не соответствуют установленным требованиям (ожиданиям) или о численности учащихся с разными оценками (отметками) (в %).

#### Статистическая характеристика качества образовательных услуг школ

Её представляет:

- *структура численности или распределение численности учащихся* в конкретном (наименованном) классе, группе (в %) по результатам обучения, т.е.: а) число учащихся (в %), у которых результаты обучения на учитываемую дату учитываемого периода соответствуют стандартным требованиям, ожиданиям и т.п.; в определённой мере соответствуют таким требованиям (ожиданиям); не соответствуют требованиям (ожиданиям) или б) численность учащихся с разными оценками (отметками) (в %).

#### Статистическая характеристика эффективности образовательной деятельности школы

Её представляют данные:

- *о стабильности или динамике* структуры численности учащихся по результатам обучения в конкретных классах (в %) по данным учёта в разные календарные периоды (годы), по одному и тому же году обучения детей (по одной и той же параллели) — т.е. показатели стабильности или динамики качества образовательных услуг школы;
- *о стабильности или динамике* учитываемой структуры численности учащихся по учитываемым классам *за период до и после управляющего воздействия на те или иные условия обучения у детей в классе (группе), данного года обучения.*

#### Статистическая характеристика эффективности педагогической деятельности

Её представляют данные:

- *о стабильности или динамике* индивидуальных учебных результатов у каждого из учеников *по данным учёта* в учитываемом периоде в составе промежуточного (в том числе диагностического) контроля и о соответствии этих данных экспертным оценкам и ожиданиям;
- *о стабильности или динамике* структуры численности учащихся по результатам обучения по конкретному классу (в %) по данным учёта в составе промежуточного (в том числе диагностического) контроля и о соответствии этих данных экспертным оценкам и ожиданиям.



Л.П. Зеленова.

#### СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Статистическая характеристика эффективности педагогической деятельности в системе управления успешностью обучения

Её представляют данные:

- о стабильности или динамике индивидуальных учебных результатов у каждого ученика по данным учёта за период до и после того, как были приняты педагогические меры воздействия на те или иные условия обучения детей в классе (группе).

### Статистическая характеристика индивидуальных внеучебных достижений учащихся (воспитанников), учитываемых в их портфолио

В системе оценки эффективности образовательной, в том числе педагогической деятельности, её представляют данные:

- о наличии или отсутствии факта достижения по учитываемым видам достижений и внеучебных мероприятий, по данным учёта за учитываемый период — по каждому из учащихся в каждом классе;
- о стабильности или динамике структуры (распределения) численности учащихся (в %) по учитываемым фактам достижений, по учитываемым классам за период до и после управляющего воздействия на те или иные условия обучения у детей класса (группы).

### Состав показателей

В составе показателей для оценки эффективности педагогического труда, труда работников других категорий персонала, а также и в целом образовательной деятельности школы, можно выделить две части.

Одну часть составляют показатели, которые относятся к числу собственно экономических, и характеризуют, в частности, наличие или отсутствие фактов деятельности по значимому функциональному направлению деятельности по должности. Например, это показатели участия или неучастия в конкурсах, в проектной исследовательской работе и других значимых, учитываемых в школе мероприятиях (работах), а также показатели наличия или отсутствия «сбоев» в выполнении функциональных должностных обязанностей.

Другую содержательную часть, часть социально-экономических показателей можно назвать критериальной по отношению к первой части. Её составляют показатели, характеризующие так называемые конечные результаты труда разных категорий работников, а именно ситуацию у школьников, воспитанников по учитываемым видам результатов обучения, программ воспитания, здоровья, по учитываемым условиям обучения каждого ученика, воспитанника в конкретном классе, группе.

Понятие о критериальной части показателей связано с представлением о приоритетном значении этой части показателей при оценке эффективности образовательной деятельности. При неблагоприятной ситуации по показателям этой критериальной части никакие положительные значения по показателям первой экономической части не будут достаточными для признания эффективности деятельности работника или школы.

---

**Лидия Павловна Зеленова,**  
кандидат экономических наук, Москва

