

Ольга Владимировна Назарова, доцент кафедры информационных технологий Академии маркетинга и социально-информационных технологий, кандидат педагогических наук

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И СТУДЕНТОВ В ВУЗЕ

Для эффективного педагогического менеджмента необходимо:

- иметь механизмы обратной связи между всеми участниками образовательного процесса;
- направлять и стимулировать участников к принятию верных решений;
- иметь критерии оценки эффективности этих решений и действий.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard — BSC) сочетает в себе все эти положения. Она является инструментом стратегического и оперативного педагогического менеджмента, механизмом последовательного доведения до участников учебно-воспитательного процесса стратегических целей образовательного процесса. С другой стороны, с помощью BSC осуществляется контроль достижения этих целей посредством ключевых показателей результативности (Key Performance Indicator — KPI). KPI — это своего рода измерители достижимости целей, а также характеристики эффективности процессов управления в образовательной среде.

Преимущество BSC в том, что вуз, внедривший её, получает систему координат действий в соответствии со стратегией на всех уровнях управления. Все структуры вуза посредством системы мотивации, согласованной с ключевыми показателями результативности, сориентированы на достижение глобальных целей, определённых для вуза в целом.

Разработка и внедрение BSC включает в себя следующие этапы:

1. Формулировка целей.
2. Определение перспектив и распределение целей.
3. Определение задач, решаемых для достижения целей, и распределение их по направлениям деятельности. На этом этапе требуется уточнить задачи, выполнение которых ведёт к достижению основной цели.
4. Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами. Выяснить, как влияет выполнение задач на достижение цели и каковы взаимос-

вязи между задачами. (Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе и позволяет отразить её в «Карте стратегических задач»).

5. Определение измерителей целей. Выполнение каждой стратегической задачи для достижения общей цели должно измеряться определёнными показателями, которые выражаются цифровыми данными. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется «Карта показателя».

6. Разработка программ по достижению целей и выполнению задач. Целевые программы разрабатываются, чтобы произвести изменения наиболее проблемных аспектов деятельности, где невозможно в короткие сроки улучшить показатели.

7. Интеграция BSC с системой педагогического менеджмента. На этом этапе на основе разработанных показателей распределяются и устанавливаются зоны ответственности участников образовательного процесса за выполнение задач. Для каждого ответственного сотрудника формируются «Приборные панели менеджеров», которые включают необходимые для контроля над ходом выполнения заданий показатели. Именно на этой стадии внедрения BSC мотивация сотрудников связывается с выполнением задач, предусмотренных Сбалансированной системой.

8. Внедрение BSC. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления в вузе начинает функционировать на основе разработанной концепции BSC.

9. Корректировка. Сбалансированная система показателей должна развиваться вместе с вузом. Пересмотр и коррекция BSC в зависимости от скорости изменений в учебном процессе вуза проводятся раз в год.

Таким образом, правильно составленная сбалансированная система — это некоторый комплекс результатов и факторов, способствующих достижению целей.

Рассмотрим применение системы сбалансированных показателей и программу мероприятий по повышению эффективности BSC на примере Академии маркетинга и социально-информационных технологий — ИМСИТ. Вуз рассматривает BSC в качестве метода управления, позволяющего реализовать свою стратегию, следуя которой учебное заведение перейдёт в качественно новое состояние.

Процесс внедрения BSC заключается в последовательной реализации трёх аспектов:

1. Разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии (сбалансированность).

2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели и мероприятий по обеспечению желаемого уровня показателя (каскадирование).

3. Внедрение системы сбалансированных показателей в оперативную деятельность.

На первом этапе (последовательно сверху вниз) разрабатываются цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии. При этом в карту вносятся новые цели, которые способствуют

достижению обозначенных ранее. Для концентрации внимания на аспектах, отражённых в миссии и стратегических приоритетах, рекомендуется, чтобы количество целей не превышало 25. Для более подробного отражения целей и задач в системе сбалансированных показателей можно построить набор вспомогательных карт второго уровня. Этот набор может быть сформирован из карт, построенных для каждого из стратегических приоритетов.

В рамках BSC необходимо различать показатели, с помощью которых измеряют достигнутые результаты, и показатели, отражающие процессы, которые способствуют получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, поскольку для достижения первых нужно реализовать вторые (см. приложение).

В рамках действующей в вузе концепции BSC разработаны мероприятия по повышению эффективности системы сбалансированных показателей:

1. Разработка и реализация плана мероприятий по внедрению BSC
2. Обучение принципам работы с BSC.
3. Регламентация контроля за реализацией мероприятий.
4. Мониторинг показателей.
5. Стыковка BSC с системой мотивации.
6. Согласование BSC с системами учёта и управления вуза.

Кроме того, в вузе ведётся разработка регламентов проведения семинаров стратегического планирования по повышению эффективности системы сбалансированных показателей, целью которых будет анализ

фактических значений показателей и их отклонение от плановых, принятие решений по корректировке организационной структуры, учебного процесса, плана мероприятий, карты целей, показателей, стратегии в целом.

В ходе пролонгированного анализа процесса внедрения BSC в образовательный процесс вуза были выявлены несколько факторов успешного внедрения системы сбалансированных показателей:

1. Изменения в вузе должны производиться под руководством его первых лиц. Необходимо постоянное участие исполнительного руководства, его вовлечённость, активная инициатива и поддержка.

2. Внедрение BSC требует от участников образовательного процесса постоянных усилий, направленных на реализацию стратегии по достижению целей вуза.

3. Реализация стратегии должна быть общей для всех сотрудников вуза и преподавателей задачей. Каждый участник УВП должен понимать цель его действий в рамках общей цели вуза. Преподавательскому составу необходимо пройти обучение и быть информированным о происходящих изменениях.

4. Целесообразно поощрять распространение систем оценочных показателей в вузе, чтобы как подразделения, так и отдельные сотрудники и преподаватели создавали свои собственные системы показателей.

Сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент в целом, и педагогический менеджмент, в частности, универсальным механизмом, который определяет мировоззрение и стратегию вуза посредством набора взаимозависимых пока-

зателей. Основной принцип BSC — управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся

числовому измерению показатели, указывающие менеджеру, как именно нужно управлять и правильно ли с точки зрения достижения цели он ведёт процесс управления.

Приложения

**Методика оценки ответа студента при сдаче экзамена
в Академии маркетинга и социально-информационных технологий**

Критерии оценки	Ценность критерия, баллы	Оцениваемый
Наличие конспекта лекций	0–25	
Качество конспекта лекций	0–20	
Посещаемость занятий	0–15	
Качество ответа на вопросы экзаменационного билета	0–15	
Текущая успеваемость	0–10	
Наличие личной литературы по дисциплине	0–5	
Наличие раздаточного материала для самостоятельной работы	0–5	
Наличие конспектов второго уровня (собственная краткая редакция учебного материала)	0–5	
Итого:	100	

Интерпретация: 90–100 баллов — отлично
70–90 баллов — хорошо

55–70 баллов — удовлетворительно
менее 55 баллов — неудовлетворительно

**Оценочный лист дизайна и санитарного состояния учебных аудиторий
Академии маркетинга и социально-информационных технологий**

1. Критерии оценки дизайна учебной аудитории	Ценность критерия (баллы)	Оценка
1. Информационная насыщенность стенда группы	до 20	
2. Наличие и состояние трибуны	до 5	
3. Наличие и функциональность декоративных предметов (элементов в аудитории)	до 5	
4. Степень и дизайн озеленения в аудитории	до 10	
5. Общее впечатление о комфортности в аудитории	до 20	
2. Критерии оценки санитарного состояния учебной аудитории		
1. Наличие и состояние инвентаря	до 10	
2. Санитарное состояние стен, столов, полов, подоконников	до 20	
3. Состояние розеток, выключателей, дверных и оконных ручек, дверей	до 10	
ИТОГО:	100	

Карта комплексной оценки работы преподавателей
Академии маркетинга и социально-информационных технологий

Критерии оценки работы преподавателей и их ценность

Учебная работа		Научно-исследовательская	Воспитательная работа
до 10	Соблюдение регламента учебных занятий		
до 15	Наличие всех составляющих УМК (учебно-методического комплекса)	до 10	Содержательность "типового" годового отчёта преподавателя
до 10	Наличие дифференцированной, эффективной и объективной формы оценки знаний, динамики знаний и уровня умений студентов	до 5	Общее количество баллов
до 5	Посещаемость студентами занятий относительно посещаемости занятий других преподавателей	до 10	
до 5	Использование современных баз данных, технических средств, специальной литературы, периодической печати, документов реальных предприятий	до 5	
до 5	Оценка за открытую лекцию	до 5	
до 5	Оценка за открытый семинар	до 10	
до 5	Уровень личной научно-исследовательской работы	до 10	
до 10	Уровень научно-исследовательской работы со студентами	до 10	
до 10	Участие в мероприятиях, проводимых в вузе	до 10	
до 10	Участие в воспитательной работе в вузе	до 10	
до 5	Уровень восприятия студентами преподавателя на основе анкетирования студентов дирекцией вуза	до 5	
до 5	Содержательность "типового" годового отчёта преподавателя	до 5	
100	Общее количество баллов		

Председатель экспертной комиссии _____

Члены экспертной комиссии _____

КАРТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЛЕКЦИОННОГО ЗАНЯТИЯ

Дата: _____ Преподаватель: _____	Группа: _____ Дисциплина _____		
Критерии оценки лекционного занятия	Ценность критерия, балл	Фактический балл	Комментарии эксперта
1. Соответствие структуры лекции рекомендуемой (сверка наличия студентов на занятии — до 3 мин; обзор предыдущей лекции — до 4 мин; объявление темы и цели лекции — до 3 мин; формулирование задач, которые необходимо решить в ходе лекции, — до 3 мин; изложение вопросов лекции — до 57 мин; резюме — до 10 мин)	20		
2. Наличие текста лекции, рабочей программы, календарно-тематического плана у преподавателя; конспектов у студентов, учебной литературы, раздаточного материала у студентов	20		
3. Использование технических средств	10		
4. Уровень активизации преподавателем студентов на занятии. Наличие "обратной связи"	10		
5. Уровень изложения материалов лекции относительно возможностей их практического применения	10		
6. Мотивация в ходе лекции необходимости самостоятельного изучения студентами данной темы (анализ конкретных ситуаций на основе печатной информации, научный поиск вариантов решения тех или иных практических задач и т.п.)	10		

7. Ораторский аспект изложения материалов лекции (тембр голоса, дикция, движения и т.п.)	10		
8. Процент посещаемости лекций студентами группы относительно процента посещаемости лекций других преподавателей	10		
СУММАРНЫЙ БАЛЛ	100		

Председатель экспертной комиссии _____

Члены экспертной комиссии _____

КАРТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СЕМИНАРСКОГО (ПРАКТИЧЕСКОГО) ЗАНЯТИЯ

Дата: _____ Преподаватель: _____ Группа: _____ Дисциплина: _____

Критерии оценки семинарского (практического) занятия	Ценность критерия, балл	Фактический балл	Комментарии эксперта
1. Наличие плана семинарского занятия, рабочей программы, календарно-тематического плана у преподавателя, конспектов, методических рекомендаций по подготовке к семинару у студентов, учебной литературы, дидактического материала у студентов	20		
2. Формы организации работы студентов на семинаре («игровая» составляющая, эвристические приёмы и т.п.)	15		
3. Объём и качество «домашней» составляющей при подготовке к семинарскому занятию	10		
4. Уровень активности и степень заинтересованности студентов на занятии	20		
5. Степень обучаемости студентов практическим навыкам по данной теме в ходе семинара	10		
6. Использование студентами учебной и специальной литературы, документов реальных предприятий при подготовке и в ходе семинара	10		

7. Глубина анализа и обобщения вопросов в ходе семинара	10		
8. Процент посещаемости семинарских занятий студентами группы по отношению к другим преподавателям	5		
СУММАРНЫЙ БАЛЛ	100		

Председатель экспертной комиссии _____

Члены экспертной комиссии _____

Карта комплексной оценки работы академической группы _____
 филиала Академии маркетинга и социально-информационных технологий в г. Курганинске

Критерии оценки работы академической группы, пенность критериев (балл)	
Образовательный процесс	
до 20	Посещаемость учебных занятий
до 10	Процент аттестованных студентов по результатам внутрисеместровой аттестации
до 15	Процент успеваемости по результатам зачетно-экзаменационной сессии (без учета пересдач)
до 10	Процент качества знаний по результатам зачетно-экзаменационной сессии
до 5	Участие в НИР и ее эффективность
Воспитательный процесс	
до 5	Эффективность и результативность работы актива группы
до 5	Активность и результативность участия группы в спортивных мероприятиях филиала
до 10	Массовость и значимость участия в культурно-массовых мероприятиях
до 10	Отсутствие негативных проявлений со стороны членов академической группы
до 5	Дизайн учебной аудитории
до 5	Санитарное состояние аудитории и состояние имущества
до 100	Общее количество баллов

Председатель экспертной комиссии _____

Члены экспертной комиссии _____

Куратор группы _____