

АТТЕСТАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ОТРАСЛЕВУЮ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА



Наталья Астафьева,
начальник управле-
ния образова-
ния и науки Тамбовской
области, профес-
сор, доктор
педагогических наук

Анна Денисова,
директор
Института делового
администрирования
и бизнеса Финансо-
вой академии при
Правительстве РФ,
профессор,
доктор педагогичес-
ких и доктор
экономических наук

Наталья Молоткова,
профессор
Тамбовского
государственного
технического
университета,
доктор педагогичес-
ких наук

Галина Шешерина,
ректор Тамбовского
областного Институ-
та повышения ква-
лификации работни-
ков образования,
доцент, кандидат
педагогических наук

Аттестация давно стала способом повышения профессионального уровня учителей, их тарификационной категории, а значит и основой повышения заработной платы. С переходом на новую систему оплаты труда по конечному результату встаёт задача разработать способы и критерии достоверной оценки деятельности учителя, школы и её директора.

В Тамбове предпринята такая попытка. Вполне возможно, она даст импульс разработчикам системы критериев оценки педагогической деятельности.

Ознакомьтесь, пожалуйста, с этой моделью.

В последние годы государственная политика в области образования сфокусирована на повышение качества и доступности образования, совершенствование управления, на повышение ответственности государства за предоставление образовательных услуг. В качестве обязательного условия эффективности образовательного сектора — чёткая и понятная кадровая и финансовая политика.

Одним из ключевых механизмов, обеспечивающих качество кадрового потенциа-
ла, стала аттестация работников образования. Её совершенствование происходит во
взаимосвязи с изменением системы оплаты труда, в рамках которой **становится воз-
можным обеспечить существенную дифференциацию в зависимости от результатив-
ности, нагрузки, дефицитности специальности и, во-вторых, с созданием условий
учителям для эффективного профессионального роста.** Аттестация педагогических
кадров, как и аттестация и государственная аккредитация образовательных учрежде-
ний — один из регуляторов развития государственно-общественной оценки и контроля
деятельности учреждений образования. Учитывая, что обучение детей ведётся в школах
и именно они несут ответственность за его результативность, наиболее эффективно
максимальное делегирование полномочий в сфере принятия решений именно образова-
тельным учреждениям при условии, если они используют при аттестации принципиаль-
но новые модели достоверной оценки профессиональной компетентности и продуктив-
ности деятельности учителей и руководителей. Оценки, выстроенные на основе и само-
оценки, и общественной экспертизы. Все процедуры аттестации целесообразно
сопровождать внешним и внутренним аудированием, образовательным консалтингом.

Существующая ныне модель аттестации педагогических и руководящих работни-
ков несовершенна и требует существенного пересмотра. Поэтому и предпринимаются
попытки выстроить новые модели. Так, например, Академия последиplomного профес-
сионального образования Московской области предлагает модель аттестации, которая
носит прогностический характер: оцениваются не только показатели прошлого этапа
деятельности учителя, но и прирост (приращение), изменение уровня его профессио-
нальной компетентности, результативности, а главное — умение проектировать педа-
гогическую деятельность на последующий период. Объектом оценки при аттестации



становится профессиональная компетентность учителя, которая проявляется в проектировании, организации учебно-воспитательного процесса и достигнутом результате.

Заслуживает внимания модель аттестации работников образования, представленная Ю.А. Самсоновым и Т.У. Тучковой, в основе которой — профессиональная культура, которую авторы понимают как представление профессионально значимых характеристик учителя, его потенциальных возможностей и реальных результатов его деятельности.

Весьма значимо исследование С.Г. Молчанова, направленное на выявление способов повышения объективности оценки профессиональной компетентности работников образования, что, по мнению автора, ускорит процессы демократизации и гуманизации образования, решит ряд проблем социальной защиты педагогических работников.

Модель аттестации, разработанная сотрудниками Академии социального управления В. Солдатовым и А. Моисеевым, в своей основе содержит упрощение процедуры аттестации. Авторы модели советуют отказаться от экспертных комиссий, от проверки знаний учителя с помощью тестов, экзаменов и так далее. Взамен предлагают: мониторинг профессиональной деятельности учителя, входящий в обязанности администрации; оценку профессиональной компетенции со сторо-

ны педагогического коллектива оценку родительской общественности, как основного заказчика образовательных услуг.

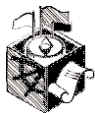
Наконец, оценку учительского портфолио.

Новая модель аттестации разработана и в рамках проекта, реализуемого Финансовой академией при Правительстве РФ «Проектирование модели аттестации педагогических и руководящих работников общеобразовательных учреждений в условиях введения новой системы оплаты труда». В основу этой модели положен компетентностный подход. Причём профессиональную компетентность, включающую кластеры компетенций, авторы модели рассматривают, с одной стороны, в качестве интегрального критерия качества профессионального обучения и профессиональной деятельности, а с другой — как свойство личности, для которой характерны высокое качество выполнения трудовых функций, культура труда и межличностных коммуникаций, умение инициативно и творчески решать профессиональные проблемы, а также готовность к принятию управленческих решений, к адаптации в новых условиях деятельности.

Для описания модели аттестации, разработанной на основе компетентностного подхода, считаем необходимым ввести дополнительно ряд определений:

● **поведенческие индикаторы** — стандарты поведения, которые присутствуют в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией;





● **модель компетенций** — полный набор компетенций и индикаторов поведения;

● **кластер компетенций** — набор тесно связанных между собой компетенций.

В предлагаемой нами модели аттестации соответствие уровня профессиональной компетентности требованиям заявленной квалификационной категории предполагается определять на основе:

— оценки самоанализа педагогического работника или руководителя;

— оценки эффективности исполнения работы;

— оценки продуктивности деятельности.

1. Оценка самоанализа педагогического работника и руководителя общеобразовательного учреждения.

Цель представления **самоанализа** аттестуемым педагогом (руководителем) — дать ему возможность осмыслить свой

опыт, определить реально достигнутый им уровень педагогического мастерства, наличие профессионально необходимых педагогических способностей. Предполагается, что в самоанализе будут отражены две составляющие: собственно самоанализ как комплексное осмысление опыта работы и самообобщение, формулировка обобщающих, итоговых выводов по результатам анализа. При достаточно глубоком, обстоятельном самоанализе **итоговое самообобщение может возвыситься до формулировки последовательно реализуемой на практике ключевой методической идеи**. Такая идея, как правило, обязательно интегрирует весь собранный для анализа теоретический и практический материал, организует его в единую методическую систему, а следовательно, **делает сам опыт более цельным, органичным, системно осмысленным**.

Таблица 1

Экспертная оценка самоанализа

Баллы	Характеристика
5 баллов	<p>Ответы на вопросы осознанны. Выражена системность, ориентация на результат и процесс его получения с позиции критического анализа. Аттестуемый выявляет проблемы, определяет их приоритетность, а также причины их возникновения. Выражена способность предвидеть возможные последствия принимаемых решений, устанавливать причинно-следственные связи, критически оценивать и прогнозировать результаты своего труда.</p> <p>Ответы на вопросы подтверждают технологичность, упорядоченность движения педагога к заранее запланированному им педагогическому результату, дают развёрнутое представление о цели педагогической деятельности.</p> <p>Ярко выражена способность к объективной оценке своего опыта</p>
4 балла	<p>Аттестуемый осознанно выделяет значимые педагогические ситуации, ориентируется на результат; делает целесообразный отбор, сравнение, сопоставление необходимых фактов, явлений.</p> <p>Выражена способность определять проблемы в деятельности, но нет понимания причин их возникновения.</p> <p>Реализуемые им педагогические идеи теоретически обоснованны, но недостаточно развита способность к обобщению и к представлению опыта своей работы.</p> <p>Аттестуемый чётко осознаёт ключевую идею своей деятельности, но ответы на поставленные вопросы недостаточно аргументировано это подтверждают</p>
3 балла	<p>У аттестуемого недостаточно выражена способность анализировать свой опыт. Ответы на вопросы отражают практическую ориентацию, аттестуемый определяет решаемые им задачи, использует методы и технологии, осознаёт результаты деятельности. Способность к теоретическому обоснованию своей практической деятельности выражена слабо. Ответы на вопросы дают неполное представление о профессиональной деятельности</p>
2 балла	<p>Педагог воспринимает чисто организационные изменения, происходящие в образовании, и не до конца понимает необходимость пересмотра его содержания, изменения и совершенствования методов, приёмов, технологий преподавания.</p> <p>Слабо выражена осознанность профессиональных затруднений; недостаточно развита самооценка; не всегда имеет место реальное подтверждение заявленным фактам</p>
1 балл	<p>Спонтанное аналитическое действие, когда всё определяется с позиции эмоций; спонтанный контроль, когда всё определяется интуицией, аттестуемый не владеет навыками диагностики; не выражена осознанность профессиональных затруднений; слабо развита самооценка; отсутствует реальное подтверждение заявленным фактам</p>



При экспертизе материалов самоанализа используется пятибалльная шкала, приведённая в таблице 1. Разработаны методические материалы в помощь педагогу и руководителю по подготовке самоанализа, инструментарий для эксперта.

2. Оценка эффективности исполнения работы с использованием модели компетенций.

Эта оценка строится на основе стандартов поведения. При оценке исполнения должно быть понятно, почему оценка педагога (руководителя) указывает на то, что ему нужно профессиональное развитие. Эксперт должен подготовить доказательства, основанные на примерах, для подтверждения своих оценок по каждой компетенции. Аттестуемый педагог (руководитель) должен знать свои потенциально сильные стороны и те элементы исполнения, которые требуют развития. Члены экспертной комиссии, опираясь на профессиональные знания и опыт, помогают аттестуемому прогнозировать дальней-

шее профессиональное развитие, определить возможности его последующего совершенствования.

С точки зрения значимости для каждого педагога оценка эффективности исполнения работы включает:

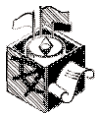
- определение того, насколько хорошо педагог выполняет свою работу;
- обоснование необходимости обучаться и развивать исполнительские навыки;
- определение достигнутого уровня исполнения, достойного вознаграждения;
- определение потенциала профессионального продвижения.

Оценить степень проявления стандартов поведения помогают опросники, которые разрабатываются на основе компетенций, необходимых для эффективного исполнения этой работы. Примером может быть опросник «Выявление уровня развития профессиональных компетенций учителя, объединённых в кластеры «Достижение результатов», «Работа с людьми» (см. табл. 2).

Таблица 2

Кластер «Достижение результатов»

1. Планирование	Шкала оценки
Строит образовательный процесс на основе разработанного индивидуального плана	1 2 3 4 5
Умеет проектировать свою профессиональную и деятельность учащихся с учётом современных требований к качеству образования	1 2 3 4 5
Определяет стратегию деятельности, ведущей к достижению намеченного результата	1 2 3 4 5
Корректирует цели и адаптирует их к изменяющимся условиям	1 2 3 4 5
2. Организация деятельности	
Умеет управлять учебной деятельностью учащихся, обеспечивая развитие их самостоятельности	1 2 3 4 5
Умеет рационально распределять время на всех этапах занятия, педагогически целесообразно определяя структуру, формы организации деятельности и планируемый результат	1 2 3 4 5
Строит образовательный процесс на диагностической основе с учётом знаний индивидуальных особенностей учащихся, их реальных затруднений и потребностей	1 2 3 4 5
Профессионально решает педагогические задачи с категориями школьников, различными по уровню развития способностей, интересов	1 2 3 4 5
Учитывает особые потребности учащихся	1 2 3 4 5
3. Анализ результатов	
Анализирует полученные результаты с учётом объективных данных и результатов внутришкольного контроля	1 2 3 4 5
Владеет педагогическими технологиями и использует их в процессе деятельности (разноуровневая дифференциация, проблемный, частично-поисковый, экспериментальный, исследовательский методы обучения)	1 2 3 4 5



Владеет технологиями обобщения опыта педагогической деятельности	1 2 3 4 5
Интегрирует собственный опыт и лучшие практики для разработки авторских методик и технологий	1 2 3 4 5

Кластер компетенций — работа с людьми

1. Управление отношениями	Шкала оценки
Учитывает возрастные особенности учащихся, считаете с их мнением, умеет доступно и убедительно объяснить свою позицию в детском коллективе	1 2 3 4 5
Создаёт благоприятный морально-психологический климат в ученическом коллективе, мотивирует на достижение результатов, оказывает эффективную психолого- педагогическую поддержку	1 2 3 4 5
Эффективно использует систему поощрений, владеет индивидуальным подходом при стимулировании учащихся	1 2 3 4 5
Выстраивает конструктивные отношения с коллегами, родителями, представителями общественности	1 2 3 4 5
2. Работа в команде	
1. Организует работу детских объединений, вносит реальный вклад в их деятельность	1 2 3 4 5
2. Проявляет ролевую позицию в общекомандной работе, вдохновляет и готов оказать поддержку коллеге	1 2 3 4 5
3. Обеспечивает открытое обсуждение проблем, используя потенциал членов группы	1 2 3 4 5
4. Обладает личной ответственностью за результат своего вклада в командное дело	1 2 3 4 5
3. Влияние на окружающих	
1. Владеет убедительной аргументацией, действует силой личного примера	1 2 3 4 5
2. Строит персональное влияние на учеников методами воодушевления, убеждения, побуждения	1 2 3 4 5
3. Вовлекает учащихся в педагогическое сотрудничество, взаимодействие, создаёт ситуацию единомыслия	1 2 3 4 5
4. Организует взаимодействие с родителями и другими участниками образовательного процесса, корректирует педагогическую деятельность в соответствии с их социальным заказом	1 2 3 4 5

При составлении опросников мы учитывали, что в модели компетенций некоторые стандарты поведения (в опроснике они преобразуются в вопросы о поведении) интерпретировать легче, если ясно, к какой компетенции они относятся, то есть вопросы по стандартам поведения сгруппированы под названием соответствующей компетенции.

Оценки по рейтингам помогают удостовериться, что комментарии сочета-

ются с контекстом общей компетенции. Без такой оценки существует опасность, что положительные и отрицательные суждения будут неверно интерпретированы (см. табл. 3).

В каждом опроснике, основанном на стандартах поведения, высчитывается общий балл по каждой компетенции до того как рейтинги из всех опросников объединяются и дают информацию для «обратной связи». Ответы «не могу

Таблица 3

Шкала рейтингов исполнения

5 Очень эффективно	Педагог эффективно действовал по этому стандарту поведения, когда этого требовала ситуация
4 Достаточно эффективно	Педагог демонстрировал этот стандарт в большинстве ситуаций, когда такой стандарт требовался, и поведение обычно оказывалось эффективным
3 Эффективность на грани	Необходимые стандарты использовались редко даже тогда, когда требовалось их проявить, а если стандарты поведения проявлялись, то часто неэффективно
2 Слабая эффективность	Необходимые стандарты не проявлялись в ситуациях, когда они были необходимыми. Но и тогда, когда обозначалось поведение по стандартам, оно было неэффективным
1 Не могу сказать	Такой ситуации, когда надо было проявить стандарт поведения, не было



сказать» не включаются в общую оценку компетенций. Эти ответы помещаются отдельно и могут быть полезными фрагментами информации. После того как баллы по компетенциям собраны от экспертов, они объединяются и анализируются по каждой компетенции. Общий рейтинг по каждой компетенции может быть представлен отдельно. Такое представление общего рейтинга и совмещение рейтингов разных категорий экспертов снижают вероятность пропуска различных существенных компетенций.

3. Оценка продуктивности деятельности педагогического работника и руководителя. В соответствии с основными положениями отраслевой системы оплаты труда, ориентированной на результат, **возрастает значимость определения понятия конечного результата деятельности каждого педагогического работника и руководителя образовательного учреждения.** Мы выделяем два компонента результатов образования: когнитивный (определение уровня знаний по единой системе оценки) и социальный (оценка уровня социализации учащихся). Требованиями к результатам деятельности являются: адекватность отражения

происходящих изменений; объективность; достоверность; прозрачность; экономичность; полнота. Когнитивные и социальные результаты деятельности педагогического работника выражаются в качественных и количественных показателях, отражающих продвижение учащихся в овладении знаниями, в социальном развитии, в воспитании, а оценка продуктивности деятельности руководителя даётся на основе реального вклада в когнитивный и социальный компоненты конечных результатов образования.

Продуктивность профессиональной деятельности педагога изучается в различных формах: данные итоговой аттестации выпускников, итоги рубежного контроля усвоения образовательных программ, результаты конкурсов предметных олимпиад и в других формах.

Продуктивность деятельности руководителя представлена двумя составляющими:

- *продуктивностью деятельности образовательного учреждения,*
- *продуктивностью деятельности самого руководителя.*

Критерии деятельности руководителя представлены в таблице 4.

Таблица 4

Продуктивность деятельности образовательного учреждения

Критерий	Показатели	Значение показателя	Оценка
Позитивная динамика достижений	Удельный вес учащихся, получивших по итоговой аттестации оценки «отлично» и «хорошо» в динамике за 3 года	%	1 2 3 4 5
	Удельный вес учащихся, получивших по ЕГЭ оценки «отлично» и «хорошо» по установленной шкале перевода баллов в отметки при проведении государственной (итоговой) аттестации, в общей численности обучавшихся и сдававших ЕГЭ (за последние 3 года)	%	1 2 3 4 5
	Результаты международных исследований качества образования (если проводились)		1 2 3 4 5
	Доля выпускников, поступивших в высшие учебные заведения,	%	1 2 3 4 5
	Количество детей, принимавших участие в творческих конкурсах, олимпиадах: <ul style="list-style-type: none"> • регионального уровня; • федерального уровня 		1 2 3 4 5
	Динамика состояния здоровья учащихся		1 2 3 4 5
Ресурсное обеспечение деятельности школы	Укомплектованность образовательного учреждения кадрами		1 2 3 4 5



	Динамика повышения уровня квалификации педагогических кадров		1 2 3 4 5
	Конкурентоспособность школы во внешней среде		1 2 3 4 5
	Качество образовательных программ, учебных планов		1 2 3 4 5
	Привлечение внебюджетных средств		1 2 3 4 5
	Эффективность финансовой деятельности школы		1 2 3 4 5
	Правовая и социальная защищённость учащихся и работников школы		1 2 3 4 5
Продуктивность деятельности руководителя образовательного учреждения			
Качество управления школой	Эффективность реализации программы развития школы		1 2 3 4 5
	Участие коллектива школы в разработке и реализации программы развития		
	Развитие общественной составляющей в управлении школой		1 2 3 4 5
	Организация социального партнёрства		1 2 3 4 5
	Степень развития инфраструктуры школы		1 2 3 4 5
	Развитие системы оценки качества образования		1 2 3 4 5
Личная активность руководителя	Активность деятельности школы (участие в конкурсах, проектах, программах и др.)		1 2 3 4 5
	Психологический климат в коллективе		1 2 3 4 5
	Участие руководителя в конкурсах профессионального мастерства		1 2 3 4 5
	Номенклатура видов образовательных услуг		1 2 3 4 5

Критерии и показатели продуктивности деятельности руководителя образовательного учреждения

5	Наблюдается явная динамика роста по всем количественным показателям. Значения этих показателей находятся на уровне средних по области (краю) или превышают их. Имеет высокий рейтинг среди школ области (края). Деятельность образовательного учреждения вносит определённый вклад в развитие системы образования региона. Школа является престижной и привлекательной для участников образовательного процесса: обучающихся, педагогов, родителей; имеет положительный общественный имидж. Деятельность образовательного учреждения положительно оценивается со стороны органов управления образованием и организаций-партнёров
4	Динамика присутствует по отдельным количественным показателям или стабильно высокая; показатели не превышают средних значений по региону. Деятельность образовательного учреждения оказывает определённый вклад в развитие муниципальной системы образования. Школа имеет позитивный общественный имидж
3	Количественные показатели стабильно равные, отдельные — ниже средних по региону. У школы недостаточно позитивный общественный имидж
2	Динамика по отдельным количественным показателям отрицательная, показатели ниже средних по региону. Недостаточный уровень конкурентоспособности. Ситуативно выражается негативное отношение со стороны обучаемых и общественности
1	Динамика отрицательная по всем количественным показателям, значения показателей существенно ниже средних по региону. Низкий уровень конкурентоспособности. Наблюдается отрицательная динамика контингента учащихся

Комплексная оценка результативности деятельности объединяет в себе множество показателей, но прежде всего рейтинги по достижению каждого компонента результативности и рейтинги по всем компетенциям. Такой подход особенно рационален, если оценка

исполнения связана с денежным вознаграждением.

**Статья подготовлена с участием
регионального представителя «НО»
в Тамбовской области
Светланы Нечаевой**