

# Теоретические и практические аспекты оценки труда педагогов

*Валентина Владимировна Халиулина,  
Елена Владимировна Победаш*

**Несмотря на разносторонние исследования образовательных процессов, проблема оценки труда педагога применительно к условиям модернизации системы общего образования разработана недостаточно<sup>1</sup>. На основе изучения существующих теоретических и прикладных подходов к оценке персонала мы выработали рекомендации по оценке труда педагога в общеобразовательных учреждениях Кемеровской области.**

Прежде всего мы уточнили понятие «оценка труда педагога» общеобразовательного учреждения. Оценка персонала в общем плане рассматривается как элемент управления и необходимое средство изучения качественного состава кадрового потенциала организации, его сильных и слабых сторон, а также как основа для совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника и повышения его квалификации. На наш взгляд, при выработке определения следует учитывать подходы, базирующиеся на ключевых компетенциях. Вполне актуально для сегодняшнего дня звучит следующее определение оценки персонала: «процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей, процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, то есть компетенций, а также мотивов) требованиям должности или рабочего места»<sup>2</sup>.

Что касается понятия «оценка труда педагога», то в исследованиях последнего времени акцент сразу делается на проблемы, критерии оценки с точки зрения их учёта именно в стимулирующей части заработной платы. Следует определить подход к содержательной составляющей понятия и на этой основе рассуждать о возможных показателях и методах оценки.

Оценка труда педагога, по нашему мнению, — это процесс, позволяющий определить результаты работы и уровень профессиональной компетентности, учесть личностные,

<sup>1</sup> Руднев Е.А. Качество труда учителя и его оценка // Народное образование. — 2011. — № 4. — С. 131–137.

<sup>2</sup> Гинтерхубер Г.Г., Гандлбауэр Г., Мацлер К. Удовлетворение потребности потребителя с помощью ключевых компетенций: осознать — развивать — использовать собственный потенциал. — Мюнхен; Вена: Hanser, 1997. — С. 198.

деловые качества учителя с целью раскрытия его потенциала и принятия дальнейших управленческих решений относительно его мотивации и развития.

Сегодня в общеобразовательных учреждениях Кемеровской области применяется система оценки труда педагога с помощью показателей, являющихся одновременно и показателями стимулирования, которые оценивают качество образовательных услуг, оказываемых учителем, его профессиональный рост и компетенции, а также работу с одарёнными детьми. Уровень заработной платы учителя во многом стал зависеть от результатов этой оценки. Система оценивания введена в рамках реализации новой системы оплаты труда (НСОТ) в школах, внедрению которой предшествовала работа по оптимизации образовательной сети и модернизации системы общего образования. В области была принята целевая программа по реструктуризации сети общеобразовательных учреждений. С учётом различных местных условий каждый район и город определили свой вариант реструктуризации сети общеобразовательных учреждений. В рамках оптимизации образовательной сети за 2006–2013 годы в области ликвидировано и реорганизовано 688 общеобразовательных учреждений.

В 2011 году все общеобразовательные учреждения области в штатном режиме перешли на новую систему оплаты труда работников<sup>3</sup>.

Структура заработной платы педагога на сегодняшний день складывается из следующих элементов:

- базовая часть (оклад по нагрузке — 18 часов);
- компенсационные выплаты (классное руководство, проверка тетрадей и т.д.);
- стимулирующая часть (в пределах 30% фонда оплаты труда), которая направлена в основном на поощрение выполнения установленных показателей результативности, качества труда.

Размер премиальной выплаты по итогам работы педагогов определяется, исходя из количества набранных оценок и стоимости единицы оценки. Размер премии устанавливается по итогам полугодия или года на следующее полугодие и максимальными размерами не ограничивается.

Школы самостоятельно, по согласованию с профсоюзным комитетом и управляющим советом, на основании локального нормативного акта учреждения, устанавливают показатели стимулирования для конкретной категории работников. Каждому показателю соответствует свой индикатор измерения и определённое количество баллов. Индикаторы могут иметь несколько достигаемых значений от низшего к высшему. Наивысший уровень — это максимальная оценка по индикатору. Сумма баллов по всем индикаторам составляет общую оценку. Максимальное суммарное количество баллов — 100.

Школы самостоятельно разрабатывают форму и порядок заполнения оценочных листов, выбирают показатели стимулирования, индикаторы измерения, определение стоимости единицы оценки, порядок определения размера причитающихся выплат. Оценочный лист заполняется на каждого учителя учреждения.

Мы проанализировали системы оценки труда педагогов в четырёх образовательных учреждениях Кемеровской области — МАОУ «Тисульская средняя общеобразовательная школа № 1», МБОУ «Промышленновская средняя общеобразовательная школа № 56», МБОУ «Тяжинская средняя общеобразовательная школа

<sup>3</sup> Постановление коллегии администрации Кемеровской области от 25.03.2011 № 120 «О введении новой системы оплаты труда для работников государственных образовательных учреждений Кемеровской области». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1158060>

№ 3», ГБНОУ «Губернаторский многопрофильный лицей-интернат» г. Кемерово. Наш анализ показал взаимозависимость заработной платы и оценки труда, а также то, что на сегодняшний день ещё не сложилась единая методика в разработке оценочного листа. Каждое учреждение самостоятельно разрабатывает оценочный лист. Критерии оценки труда учителя разнообразны.

Процедура оценивания в анализируемых учреждениях проводится в основном в три этапа:

1. Самооценка: в соответствии с обозначенными критериями педагог сам выставляет баллы в оценочном листе.
2. Оценка руководителя: руководитель учреждения, заместитель руководителя учреждения, курирующий определённое направление деятельности оценивает деятельность педагога.
3. Оценка комиссии: рассмотрение премиальной комиссией, согласование с управляющим советом.

«Стоимость» одного балла премии рассчитывается как частное от размера стимулирующего фонда на период установления премий работникам и общей суммы набранных баллов всеми работниками учреждения. Размер премии определяется, исходя из стоимости одного балла.

Результаты оценочных листов позволяют руководителю вести мониторинг достижений учащихся каждого педагога и его профессионального развития в динамике. На основе этих данных руководитель имеет возможность своевременно принимать управленческие решения относительно профессионального роста учителя, развития образовательного учреждения в целом.

За три года, в течение которых внедряется система оценки труда учителя, были выявлены плюсы и минусы этой системы. НСОТ — это инструмент распределения финансовых средств на оплату труда, который действует внутри каждой школы.

К положительным аспектам системы оценки следует отнести следующее:

- повышается мотивация педагогов к профессиональному развитию для обеспечения результативности своей деятельности;
- изменяется отношение учеников, родителей к школе, повышается престиж профессии учителя;
- формируется внутришкольная система оценки качества образования;
- учителя вовлекаются в работу с одарёнными детьми во внеурочное время;
- труд учителя оценивается различными субъектами государственно-общественного управления учреждением;
- создаются условия для обновления кадрового ресурса в системе образования.

Между тем выявились следующие недостатки:

- ограниченная часть доли стимулирующей части оплаты труда (цена балла колеблется от общего количества баллов, набранных коллективом: чем больше сумма баллов набрана в коллективе, тем цена одного балла ниже);
- появление понятия «зарабатывание баллов», когда учитель выполняет качественно ту работу, за которую может заработать больше всего баллов;
- разработанные критерии не учитывают специфику преподавания, уровень нагрузки на учителя (например, результаты ЕГЭ, ГИА для учителя русского языка, математики и для учителей биологии, химии, физики, истории неравнозначны по трудозатратности);
- недостаточная вовлечённость органов общественного самоуправления, учителей в распределение стимулирующей части оплаты труда<sup>4</sup>;
- закрытость работы премиальной комиссии;

<sup>4</sup> Сирота Е.П. Реализация новой системы оплаты труда (НСОТ) учителей // Экономика. Государство. Общество. — 2011. — № 1(5). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2011/01/09/>

- отсутствие знаний по менеджменту у руководителей образовательных учреждений (не все руководители учреждений грамотно используют результаты оценки учителей для коррекции работы учреждения, учителя);
- ограниченность времени (для подтверждения каждого критерия учителю необходимо собрать и предоставить в комиссию разного рода сводки и справки, письменные отчёты об деятельности);
- несовершенство системы показателей, используемых для оценки качества труда учителя: с одной стороны, её избыточность, излишняя дробность, что затрудняет её практическое использование, и с другой стороны — недостаточная дифференцированность, что не позволяет учитывать специфику труда педагогов.

Следует отметить, что новая система оплаты труда выступает в качестве инструмента распределения финансовых средств на оплату труда, действующего внутри каждого образовательного учреждения. Умение распорядиться этими средствами зависит от его руководителя и трудового коллектива, от их «желания досконально разобраться в хитросплетениях НСОТ и от умения наладить работу этой системы так, чтобы она действовала в интересах своей школы, способствовала достижению целей и решению задач, стоящих перед ней»<sup>5</sup>.

Сформированная система оценки труда учителя направлена прежде всего на реализацию материальных и моральных стимулов, на повышение уровня квалификации учителей и престижа профессии. За время реализации проекта новой системы оплаты труда в общеобразовательных школах области заработная плата у учителей повысилась в среднем на 30%. Уровень удовлетворённости учащихся качеством обучения достиг 77%. Внедрённая система оценки труда учителя позволила руководителям учреждений использовать результаты оценки для разработки программ развития персонала и организации в целом. Система материального стимулирования способствовала привлечению в учреждения молодых и творческих учителей.

Между тем анализ существующей системы оценки труда учителя отразил существенные недостатки в разработке критериев оценивания труда учителя. Общеобразовательные учреждения самостоятельно определяли критерии оценки, что привело, во-первых, к чрезмерному количеству или к ограниченному набору критериев, и, во-вторых, не позволило эффективно проводить оценку труда учителя в зависимости от качества работы.

Специалисты департамента образования и науки Кемеровской области проводили работу по выработке для школ единой методики оценки труда педагогов Кемеровской области, в которой авторы статьи принимали непосредственное участие. Методика предполагает учёт показателей по следующим направлениям деятельности педагога:

- оценка качества знаний учащихся (результаты независимой оценки);
- качество освоения образовательных программ;
- результативная внеурочная деятельность учителя по предмету;
- профессиональный рост учителя;
- организация воспитательной работы с учащимися.

Эти направления работы и соответствующие показатели служат индикаторами качества образовательных услуг в учреждении и формируют его имидж. В рамках практических рекомендаций по оценке труда педагога предлагается универсальная модель оценочного листа учителя, в котором пять показателей, оценивающих вышеперечисленные направления.

<sup>5</sup> Кац А.М. Показатели эффективности деятельности работников школ при новой системе оплаты труда // Народное образование. — 2011. — № 10. — С. 95.

Общее количество баллов в оценочном листе, которые может набрать педагог, — 100. По группе показателей, отражающих «результат образовательной деятельности» — 55 баллов, из них за «результаты независимой оценки качества знаний учащихся» учитель может получить 20 баллов, «качество освоения образовательных программ» оценивается в 10 баллов, «результативность внеурочной деятельности» — в 25 баллов. По группе показателей «профессиональный рост учителя» оценка составляет 30 баллов, «организация воспитательной работы с учащимися» — 15 баллов. Максимальное количество баллов по данным группам было определено методом экспертной оценки.

По каждой группе показателей продумана методика расчёта. Например, «качество освоения образовательных программ» отражает показатель качественной успеваемости учащихся по предмету, достижение которого от 30% до 100% оценивается от 4 до 10 баллов соответственно. Показатель определяется отношением количества учащихся, освоивших общеобразовательную программу по предмету на «4» и «5», к количеству учащихся, освоивших общеобразовательную программу по предмету.

Критерий «результаты независимой оценки качества знаний учащихся» содержит в своём блоке 13 показателей, это даёт возможность педагогу учитывать наиболее результативные показатели своей деятельности, и при этом не задаются строгие рамки при оценивании. Здесь работа учителя оценивается посредством независимой оценки достижений учащихся: ЕГЭ, ГИА-9, мониторинг учебных достижений учащихся 4-х, 5-х, 8-х, 10-х классов, административные контрольные работы за полугодие для 2-х, 3-х, 5-х, 6-х, 7-х классов. По данной группе показателей комиссия выбирает два наилучших показателя, по которым оценка деятельности максимальна. Методика расчёта также предполагает вариацию баллов в зависимости от результата. Например, по показателю «доля выпускников, показавших на ЕГЭ результаты выше среднерегиональных» можно получить от 5 до 10 баллов, если достижение этого показателя от 30% до 100% (30–49% — 5 баллов; 50–69% — 8 баллов; 70–100% — 10 баллов).

Внеурочная деятельность педагога направлена на достижения результатов в региональных, всероссийских, международных олимпиадах школьников, участие во всероссийских, областных, муниципальных творческих конкурсах, выставках, конференциях и др. Показатель «профессиональный рост» направлен к тому, чтобы мотивировать учителя к повышению собственных профессиональных компетенций, в том числе к участию в конкурсах профессионального мастерства и прохождению сертификации.

Критерий «организация воспитательной работы» с учащимися реализуется посредством учёта количества пропусков занятий учащимися без уважительной причины (изменения в динамике), обоснованных жалоб со стороны родителей, реализации мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями.

В оценочный лист учителя не включены показатели, по которым выплачиваются стимулирующие и компенсационные надбавки: заведование кабинетом, классное руководство, работа по организации образовательного процесса и т.д.

Таким образом, основные принципы предлагаемой системы оценки следующие:

- учёт разной ответственности и специфики деятельности учителя;
- соответствие показателей целевым установкам развития учреждения и педагога;
- учёт интересов «заказчиков» (родителей, государства);
- умеренность в количественном составе показателей;
- простота измерения показателей, расчётов.

При формировании рассматриваемой системы учитывалась результативность тех показателей, которые в первую очередь направлены на улучшение учебной, научно-методической, коммуникативной, профессиональной деятельности.

Разработанный и предлагаемый «универсальный» оценочный лист может быть рекомендован для использования в общеобразовательных учреждениях области.

Учитывая, что оценка труда учителя связана с его профессиональным развитием, образовательным учреждениям необходимо, на наш взгляд, составлять индивидуальный план профессионального роста педагога, в том числе основываясь на результатах оценочного листа.

Рост профессиональных компетенций педагогов, качество предоставляемых услуг позволит школе стать более конкурентоспособной в своём муниципальном округе или районе и будет способствовать дополнительному привлечению учеников. Учитывая, что финансирование учреждений осуществляется по количеству учащихся, увеличение их повлечёт за собой увеличение финансирования учреждения, в том числе фонда оплаты труда педагогов.

Эффективная реализация системы оценки труда учителя во многом зависит от принятия самими учителями этой методики, поэтому одна из приоритетных задач сегодня — привлечь к сотрудничеству учителей, создать условия для творческой реализации педагогов и мотивации к профессиональному росту.

---

***Валентина Владимировна Халиулина,***

*доцент кафедры экономики и автоматизации систем управления  
Томского политехнического университета (Юргинский филиал),  
доцент кафедры менеджмента Кемеровского государственного  
университета, кандидат экономических наук*

***Елена Владимировна Победаш,***

*магистрант экономического факультета  
Кемеровского государственного университета*