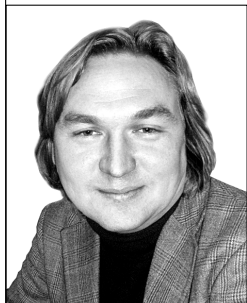


## КАЧЕСТВО ТРУДА УЧИТЕЛЯ и его оценка



**Евгений Анатольевич Руднев,**  
доцент кафедры педагогики  
Московского института открытого образования,  
кандидат педагогических наук

**Профессиональный уровень учителя оказывает существенное влияние на качество образования. Профессия учителя — самая массовая. Однако, несмотря на то, что ежегодно защищаются десятки диссертаций, разработано немало педагогических технологий и методических приёмов, направленных на улучшение преподавания, вопросы содержания и оценки педагогического труда раскрыты недостаточно. Восполним отчасти этот пробел.**

- качество образования • оценка деятельности • профессиональные ошибки
- учитель-мастер • кадровый аудит • аттестация

### **Качественное образование — это качественно организованный процесс**

Вопросы стратегического управления относятся к компетенции первого лица организации<sup>1</sup>, в то время как ответственность за качество образования относится к компетенции заместителя руководителя по учебно-воспитательной работе — менеджера по учебному процессу, непосредственные участники которого учитель. От того, как этот процесс организован, зависит результат. По тому, что и как делает учитель, можно судить об уровне его квалификации, о причинах

<sup>1</sup> Подробнее см. об этом: Руднев Е.А. Развитие лидерского потенциала директора школы. Сентябрь, Библиотека журнала «Директор школы», № 4, М. 2008.

снижения учебной мотивации школьников, о качестве их знаний. Оценка содержания профессиональной деятельности учителя позволяет администратору сделать выводы о профессиональном уровне учителя и принять решение о работе с ним, выбрать наиболее адекватные методы профессионального развития (наставничество, коучинг, курсы повышения квалификации, переподготовки, обмен опытом, участие в конкурсе профессионального мастерства, работа над диссертационным исследованием и т.д.). Чтобы принять решение, необходимо проанализировать качество работы учителя. Определить уровень его квалификации позволяют наиболее распространённые ошибки в профессиональной деятельности учителей. Рассмотрим их более подробно.

Е.А. Руднев. **Качество труда учителя и его оценка**

**1. Несоответствие цели и средств.** Это наиболее распространённая ошибка. Педагог, преследуя вполне благородную цель, не достигает её в силу неверно выбранных средств. Часто эта ошибка проявляется в том, что решение привычных задач подменяется лишь названиями новых технологий, манипулированием научными терминами. В этом случае содержание деятельности не соответствует сформулированной задаче, которую учитель планирует достичь. Например, он решает эффективно организовать досуг детей, что составляет вполне нужную педагогическую цель. Однако в желании соответствовать духу времени эту деятельность он называет *социальным проектированием*. Таким образом, не достигается ни цель обучения подростков социальному проектированию в совокупности с умениями, которые формируются с помощью этой технологии, ни соответствие декларируемой цели, ни выбранным средствам её достижения.

**2. Нерациональное планирование учебного процесса.** Наиболее эффективно усвоение материала происходит тогда, когда оно подкреплено практическими заданиями или лабораторными работами, в ходе которых развиваются аналитические способности учеников, вырабатываются навыки познания, полученные теоретические знания используются на практике. Например, в процессе изучения понятия «синонимы» учитель даёт определение, приводит примеры, предлагает словарную работу, практические задания на составление небольших текстов, упражнения на правильные и ошибочные варианты определения синонимов, просит привести примеры, комментирует варианты, предлагаемые учащимися. А вот другой вариант: на уроке рассматривается определение, один или два примера, после чего учитель предлагает выполнить основную или творческую часть заданий дома. Такая ошибка часто встречается в работе учителей естественно-научного цикла. Как следствие, существенно усиливается нагрузка учащихся, в некоторых случаях задания просто не выполняются, усиливается формальный характер обучения, снижается учебная мотивация. Ещё один вариант — непоследовательное изложе-

ние или значительный разрыв во времени изучения материала, в результате чего не возникает связи между уже рассмотренными и вновь изучаемыми понятиями, явлениями, процессами — не формируется картина мира, знания становятся разрозненными. Материал пройден, но не усвоен.

**3. Учебная перегрузка или недогрузка.** Некоторые учителя полагают, что чем больше понятий рассмотрено на уроке, тем школьник больше знает, тем урок более продуктивен, а ребёнок более развит. Таким образом, педагог не учитывает принцип оптимальности учебного содержания. В результате значительную часть нового материала большинство учащихся не осваивает, пробелы в знаниях существенно снижают успешность ученика, повышают уровень дидактогенных неврозов, ученики теряют здоровье, отказываются осваивать учебный материал. Формально образовательный процесс организован, однако дети на уроках только присутствуют.

Обратная сторона учебной перегрузки — топтание на месте. В этой ситуации из урока в урок рассматривается одно и то же содержание. Причины такой ошибки кроются в слабом владении учебным материалом или слабой методической подготовке учителя. В результате чего отдельные темы могут рассматриваться в течение нескольких занятий подряд в ущерб остальному содержанию предмета.

**4. Задания и методы, неадекватные возрасту учащихся.** К сожалению, известны случаи, когда в десятом классе проводится конкурс чтецов, а в третьем — цель урока сводится к выполнению задания по образцу, хотя дети могут выполнять действия и более сложные. Если в начальной и средней школе развитие памяти и формирование навыков понимания текста, выразительное чтение — отдельная педагогическая цель, то вероятно в старшей школе учитель опирается на них, чтобы использовать более сложные методы — литературную гостиную, театрализацию, вечер поэзии и т.д. Также

как, если на уроке художественного творчества в третьем классе всё занятие учащиеся вырезают и клеили фигуры по шаблону, что соответствует возрасту первоклассника. Использование неадекватных методов и заданий приводит к инфантилизации учащихся, свидетельствует о низкой методической оснащённости учителя, об отсутствии умения перспективно планировать занятие, о недостаточной проработке содержания учебного материала.

**5. Игнорирование опыта и подготовки учащихся.** В значительной мере знания учащихся формируются в школе. Но львиную долю времени ученики проводят с родителями, сверстниками, в Интернете, в неформальном общении, получают личный опыт вне школы, в результате чего формируются их представления о мире, о понятиях и явлениях, в том числе и о тех, что изучаются в школе. Такой опыт ребят учитель может использовать на уроке, опереться на него, как и на собственный опыт. Обращение к опыту учащихся в процессе изучения понятия или явления, вопросы к классу: где это встречается, каким образом можно применить полученные знания, что наблюдали, как можно объяснить это явление? — всё это делает урок более продуктивным. Если учитель недооценивает или игнорирует опыт и предшествующие знания, это усиливает оторванность учебного содержания от жизни, снижает учебную мотивацию.

**6. Примат учебного содержания над видами учебной деятельности.** Очень часто на уроках можно наблюдать такие действия учителя: просьбу (или требование) прочитать, запомнить, записать, рассказать, ответить. Реже учитель предлагает классу: различить, объяснить, обобщить, сделать сообщение. Ещё реже в учебном процессе звучат просьбы — понаблюдать, преобразовать, разработать, обсудить, отобразить, обогатить, развернуть, обосновать, перефразировать, привести аргумент, предложить, использовать, изменить, доказать, убедить, создать, критически оценить, дать определение, продемонстрировать. Без таких учебных действий слабо развиваются критичное мышление, навыки общения, учащиеся накапливают багаж знаний, но не получают опыта коллективного действия, самостоятельных учебных операций. Эти недостатки умственной деятельности на уроке позже могут быть перенесены учеником и во взрослую жизнь.

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

### 7. Отношение к вопросам учащихся.

Ключевая ошибка некоторых учителей — негативное отношение к ученическим вопросам. Педагог считает многие из них глупыми или несущественными, к тому же разрушающими разработанный план урока, его сценарий. При некоторых вопросах учитель уклоняется от ответа. Если подобная ситуация неоднократно повторяется, если вопрос как форма познания на уроке не приветствуется, то в конце концов ученики перестают задавать вопросы. А это снижает познавательный интерес, мотивацию к изучению предмета.

**8. Ошибки в оценивании.** Значимость педагогического оценивания, закономерности влияния оценки на учебную успешность школьника достаточно отражены в педагогической литературе. И всё же учителя неохотно используют этот метод поощрения, не авансируют успех ребёнка, слабо подбадривают его, считая это не столь важным. На уроках чаще можно услышать мимоходом сказанные «хорошо», «верно», «правильно». Другие методы оценивания — более эффективные — остаются в «резерве». Часто педагоги ставят отметки в журнале и тут же о них забывают, к ним не возвращаются, не анализируют динамику результатов работы школьника. А ведь ученики с оценками — 45545, 23434 и 24252 — не только разные ученики, но и испытывающие разные трудности в обучении. Следовательно, в работе с каждым из них целесообразно использовать разные подходы, методы, в том числе и оценивания. Размытость критериев оценки приводит к тому, что ученик порой не понимает, почему получена та или иная отметка. Это очень снижает учебную мотивацию. Наиболее остро это переживают не очень способные, но мотивированные ученики, стремящиеся учиться лучше. Неудача на начальном этапе обучения и закрепившийся в последующем ярлык «троечника» приводят к тому, что рано или поздно человек, которому внушают, что он плох, начинает в это верить.

Е.А. Руднев. **Качество труда учителя и его оценка**

Другой пример. Учитель задал разные задачи мальчикам и девочкам. Первого, выполнившего задачу, педагог похвалил: «Молодец!». Однако, подводя итоги, назвал имена всех, кто справился с заданием и всем выставил оценку «отлично», кроме того, кто сделал его первым. Это же очень несправедливо и очень задело школьника.

### 9. Непроверенные домашние задания.

По результатам оценки домашнего задания школьник получает обратную связь: что им освоено, а что нет, чему он научился или не научился. Оценки за домашнее задание позволяют учителю проанализировать итог урока: те ли средства выбраны, соответствовали они возможностям учащихся или нет, как освоена тема или раздел, почему при использовании тех или иных средств получены разные результаты? Все эти знания для педагога — основа дальнейшей индивидуальной работы с классом. Поэтому проверять каждое домашнее задание нужно обязательно. Непроверенные домашние задания — сигнал учащимся о бессмысленности их работы дома.

Снижение качества обученности того или иного школьника или класса — сигнал завучу и самому учителю: значит, какие-то ошибки он совершает из урока в урок, и на них следует обратить внимание, проанализировать и выстроить работу с этими педагогами по повышению их квалификации, помочь преодолеть профессиональные недостатки.

### Учитель-мастер

Мастерство в любой профессии достигается с годами. В этом отношении профессия учителя не исключение. Период от записи «принят на должность учителя» до статуса мастера составляет, как правило, лет восемь. К этому времени учитель осваивает нормы профессионального поведения, пробует различные технологии, налаживает отношения с родителями и учениками, наряду с этим совершает ошибки, «набивает шишки», но оттачивает приёмы обучения, лучше узна-

ёт свои достоинства и недостатки, словом — получает профессиональный опыт. На этом пути он неизбежно испытывает порой и разочарование: приходит осознание некомпетентности в некоторых проблемах профессии, разрыва между образованием, полученным в вузе, теоретическими знаниями и суровой педагогической реальностью. Оказывается, что инновационные педагогические идеи не всегда с готовностью и с восторгом принимаются в педагогическом коллективе, что за часы и нагрузку нужно бороться, что есть в школе признанные профессионалы и «мэтры», спорить с которыми в коллективе не принято. Реальность такова, что в этом коллективе по-разному относятся к тому, о чём говорит директор. Ко всему этому нужно выработать своё отношение. На этом этапе профессионального становления педагог иногда принимает решение сменить профессию. К этому решению на этапе адаптации приходят нередко педагогически одарённые выпускники вузов. Обнаружив свои способности, они предпочитают сменить позицию рядового учителя на управленческую, достигая при этом и профессионального мастерства. Однако, если такое решение принято, человек активно осваивает новую роль специалиста, на которого можно положиться, скажем, независимого эксперта. Эта роль свидетельствует о позиции учителя-мастера. Её главное отличие — глубокая осмысленность труда, жизни в профессии, для чего и зачем работает педагог. Ключевые качества такого учителя — вера в дело, в собственную значимость, нужность ученикам, большую часть жизни которым он посвящает. Поэтому когда говорят, что учитель должен стать профессионалом, то возникают вопросы: какие нормы и требования к профессионализму учителя приняты в той или иной школе? Сколько лет должно пройти, чтобы стать профессионалом? Что его отличает от коллег?

Во-первых, профессиональное чутьё, особое видение и представление себя в профессии. Учитель-мастер может тратить

много времени на работу со способными учениками с помощью методов, присущих только ему одному. Работу такого педагога характеризует обучение не столько предметному материалу, сколько раскрытию мира через учебный материал, сущности происходящих явлений; умение останавливать взгляд ученика на детали, устанавливать и проводить связи между понятиями и событиями, смотреть на мир широко, использовать различные точки зрения в понимании проблемы — теории, практики, идеи. Другими словами, мастер учит жизни. Такая работа требует не только глубокого знания предмета, но и общей культуры, широты кругозора, оригинальности мысли, что и делает такого учителя притягательным для учеников. Другая ключевая характеристика педагога-мастера — осознанный оптимальный выбор методов и средств обучения. Он знает достаточно много о технологиях, о возрастной психологии, о пограничных с педагогикой науках о человеке. Но в отличие от некоторых коллег, может объяснить, почему использует тот или иной приём, метод, технологию, почему поступил так, а не иначе. Для него совсем не обязательно новаторство, он знает: всё хорошее — всегда новое и не всё новое — хорошее. Мастер — это человек, не столько склонный к изобретательству, сколько способный довести свой труд до совершенства. В работе такого учителя главное — разглядеть, подметить в растущем человеке его склонности, устремления, врождённые способности, создать условия для их возвращения, всемерно способствовать их дальнейшему развитию.

На занятиях учитель-мастер доверяет опыту учеников, использует рефлексию, просит ребят оценить самостоятельно, насколько они справились или не справились с задачей, над чем ещё стоит поработать. Мастер никогда не боится признать, что он чего-то не знает, он открыт к обучению, мастерски использует возникающие на уроке ситуации, чётко планирует содержание урока, предлагает ученикам самостоятельно формулировать выводы, делать обобщения, опираясь на опыт и знания учеников. Сущность его педагогической деятельности не сводится к тому, чтобы продемонстрировать как можно больше знаний, он точно дозирует их — знает, для чего знакомит класс с тем или иным разделом,

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

с той или иной темой. Если организует работу учащихся в группах, то знает, что будут исследовать ученики и зачем. Избирательно подходит к отбору дополнительного материала, предлагает сделать это самостоятельно ученикам. Не подменяет их деятельность или интересы собственной деятельностью. Если предлагает поход в музей или театр, то точно знает, кто будет «за», кто «против», а в конфликтной ситуации предлагает рассудить происшедшее самим участникам. В обучении активно использует юмор, самоиронию — это один из безошибочных критериев мастерства. Одевается без шика, со вкусом. У него яркая, образная речь. Имеет свою позицию, в общении с коллегами не стремится доминировать. Допускает, что его точка зрения на проблему может отличаться от других, что его коллеги могут иметь иное мнение, отношение к происходящему. В дискуссии обращается не только к другим источникам, но и к собственному опыту. Периодически анализирует результаты деятельности, опыт прошлого использует, как основание для будущей работы, вносит коррективы, по желанию или по просьбе способен делиться своим опытом. Хорошо развитая интуиция позволяют ему принимать взвешенные решения в различных ситуациях и всегда действовать согласно собственным нравственным убеждениям. Он высоко ценит верность слову, подкреплённому делом. Его упорство, позиция могут приводить к конфликтам в коллективе, иной руководитель ревниво относится к такому учителю, видя в нём претендента на своё кресло... Отсюда возможны искусственные барьеры, а то и элементарная зависть. Позиция оппонента вполне естественна для учителя-мастера как эксперта в профессиональной деятельности. Мнение такого человека может быть отправной точкой к развитию коллектива, импульсом движения вперёд, а то и «остановки», потребности на какое-то время остановиться, оглянуться...

Е.А. Руднев. **Качество труда учителя и его оценка**

### **Спецификация труда, аттестация и кадровый аудит в школе**

В содержании профессиональной деятельности учителей-предметников есть различия, без которых сложно представить их профессиональную деятельность. В процессе анализа педагогического труда, кадрового аудита, что связано с процедурой аттестации и, как следствие, с оплатой труда, нужно учитывать его специфику: отличительные особенности, без которых труд не может считаться полноценным. Так, специфика работы учителей физики, химии, биологии предполагает проведение лабораторных и практических занятий, а поэтому учителя по этой специальности не могут быть допущены к работе без знания техники безопасности. Такие знания дают в педагогических вузах, где если и нет специальной кафедры, то так или иначе рассматриваются вопросы использования оборудования и действий в случае возникновения внештатной ситуации. В школе, как правило, это считается само собой разумеющимся. Однако в процессе кадрового аудита целесообразно включать такие вопросы в содержание квалификационных испытаний — собеседований, письменных работ. Знание техники безопасности говорит не только о профессиональной подкованности педагога, но и о том, насколько успешно он использует методы и способы работы, без которых содержание его деятельности нельзя считать профессиональным в плане безопасности.

При найме на работу или при аттестации учителей иностранного языка следует обращать внимание на их методический арсенал — использовали они ранее коммуникационные методики обучения и если да, то как. За последние годы в значительной степени возросли не только поездки российских граждан за рубеж, в том числе и школьников, но и способность к коммуникации, это основа успеха в современном мире.

В процессе аттестации следует учитывать специфику профессиональных характеристик учителей и по другим специальностям. В частности, в силу того, что математика и рус-

ский язык считаются основными учебными предметами и экзамены в формате ЕГЭ обязательны для каждого школьника, педагоги других не менее значимых предметов — таких, как технология, физическая культура, музыка, позиционируются администрацией как менее значимые, что скрывается и на самооценке учителей этих предметных областей. Тем не менее, их вклад в становление личности школьника не следует недооценивать. При аттестации учителей этой группы предметов целесообразно обратить внимание на результаты их работ — продукты труда учеников (от простых — вышивки или сочинённой песни до изготовления мебели и так далее).

Показателем профессионализма учителя физкультуры служит его способность организовывать занятия с использованием различных методик, не превращать их исключительно в сдачу нормативов. Поскольку в качестве учителя в школы иногда приглашают мастеров спорта или чемпионов, то в этом случае целесообразно уделить внимание, сделать акцент на педагогической составляющей их подготовки. Показатель профессионализма учителя физкультуры — работа по индивидуальным учебным планам, когда учащиеся совместно с педагогом ставят себе планку в освоении той или иной нормы, движутся к цели, оценивают достигнутые результаты.

Существенные проблемы могут возникнуть при кадровом аудите учителей гуманитарных предметов и психологов. Предметом оценки словесников могут быть творческие работы учащихся, динамика успеваемости по предмету. Психологов следует оценивать в большей степени в действии: насколько полезны услуги такого специалиста, насколько широк диапазон его участия в делах школы, эффективны ли его консультации, причём не только для детей, но и для взрослых — учителей и родителей. Показатель профессионализма психолога — доверие к его советам.

Как при найме, так и в процессе аттестации использование ИКТ может быть

учтено, как плюс. Показателем профессионализма может быть создание и использование педагогом в качестве ресурса обучения собственного сайта. Но если аттестуемый заявляет об этом, как об инновации, полезно удостовериться в содержании сайта и поинтересоваться, как педагог его использует. Это его конкурентное преимущество и условие, дающее основание оценить его профессионализм более высоко. В процессе аттестации могут быть представлены и исследованы экспертами ИКТ-продукты, изготовленные учителем самостоятельно.

Презентации, пестрящие, перегруженные рисунками, анимацией, избыточные цветом, шрифтами разных стилей и размеров, свидетельствуют о плохом вкусе педагога, а значит, скорее всего и о непрофессионализме. Учитель, использующий в работе электронную доску и не способный продемонстрировать другие методы и способы работы с детской аудиторией, профессионалом считаться не может.

При аттестации следует избегать дублирования процедур. В процессе повышения квалификации участники выполняют письменную курсовую работу, в рамках которой раскрываются различные аспекты их профессиональной деятельности, содержание её работы в последующем рецензирует эксперт. В аттестации могут использоваться различные методы и способы — экспертиза трудовой деятельности, продуктов труда; интервью, собеседование, экзамен и другие. Делать выводы о профессионализме учителя исключительно на основе заочных процедур и методов нецелесообразно, даже невозможно. При этом следует учитывать, что каждый метод имеет ограничения. Так, в ходе интервью, педагогу может быть предложено оценить различные ситуации, анализируя ответы на которые, можно сделать выводы об уровне его компетентности.

Очень важно при оценке добиваться её объективности. Кроме того, для проведения аттестации с использованием ситуативного интервью требуются специалисты, имеющие подготовку. Сделать это за 72 часа нереально. Чаще всего экзамен, например, в форме тестирования, используется для того, чтобы оценить теоретические знания учителя. Такой способ оценки не даёт возможности оценить уровень их практического использования, а значит, специалиста

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

в действии. Таким образом, целесообразно использовать несколько методов оценки, которые позволили бы отразить во всей полноте особенности профессиональной деятельности работника образования. Оценка ни в коем случае не должна быть травмирующей. При аттестации надо исключать неэтичные вопросы, некорректные задания, провоцирующие агрессивное поведение педагога. Часто к этому склонны специалисты кадровых служб, не имеющие специальной педагогической подготовки, изначально не доверяющие человеку, которого они оценивают. Такие эксперименты заканчиваются плачевно — человек может быть вполне профессиональным, но попытки оказывать на него давление травмируют психику. В процедуре аттестации стоит использовать несколько методов. Хорошо если учителя оценивают коллеги — практикующие специалисты или эксперты, прошедшие специальную подготовку. В отдельных случаях к процедурам аттестации могут подключаться специалисты, имеющие научную степень или звание; а также узкие специалисты, способные определить уровень квалификации учителя.

### Резюме

Качество образования определяется не только и не столько знанием содержания учебного предмета, сколько уровнем применения психолого-педагогических знаний учителем в практике. Управление качеством образования на основе управления качеством педагогического труда — задача менеджеров учебно-воспитательного процесса. Опора на типичные ошибки в деятельности учителя позволяет провести анализ и выделить проблемы, над которыми следует работать педагогу на пути к профессиональному мастерству. Спецификация труда различных учебных предметов и использование нескольких методов оценки позволяют получить более объективную картину в процессе кадрового аудита, чтобы принять решение при аттестации педагогических работников. **НО**