

Инструментарий

КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ?

**В.Н. Белякова,
О.Р. Бодрых,
Н.Ю. Шеленкова,
А.Г. Яремчук**

Проблема оценки эффективности деятельности учителя — одна из ключевых проблем современной педагогики. Оценка деятельности педагога непосредственно связана с эффективностью образовательного процесса, так как именно она является показателем качества преподавания. Исходя из глубокого анализа системы оценки труда педагога за три года, следует, что в связи с внедрением ФГОС нужно переосмыслить подходы к оцениванию, пересмотреть критерии оценки труда учителя. Тарифная система оплаты труда зависела от стажа работы, разряда и образования сотрудника. Сейчас радикально меняются подходы к оцениванию эффективности труда.

• критерии оценки • результаты труда • алгоритм оценки • управление эффективностью труда • компетентность учителя • процедура оценивания • портфолио

Критерии оценки эффективности труда педагогических работников

При оценке результативности и эффективности труда важное практическое значение имеет правильное определение количест-

венных и качественных показателей, отражающих конечные цели общеобразовательного учреждения в целом. Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки.

Концепция оценки труда педагогического персонала общеобразовательного учреждения основывается на том, что в качестве критериев оценки принимаются показатели, оценивающие уровень компетенции работника.

Исследования, проведённые на базе МАОУ гимназии № 32 и МАОУ СОШ № 41 г. Калининграда, показали, что частота использования разных критериев составляла: качество работы — 93%; объём работы — 90%; знание работы — 85%. Личными качествами, используемыми в роли критериев, были: инициативность — 87%; коммуникативность — 87%; надёжность — 86%.

Выбор критериев оценки результативности труда работника зависит от его принадлежности к той или иной категории работников: руководители, специалисты и другие служащие.

Результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги работы общеобразовательного учреждения: качество предоставляемой образовательной услуги, рост контингента учащихся, удов-

летворённость предоставляемой услугой со стороны заказчиков и потребителей данной услуги, эффективность управленческой деятельности, а также через социально-экономические условия труда работников (например, рост оплаты труда).

Результаты труда педагогических работников определяют-ся, исходя из объёма, качества, своевременности, полноты выполнения закреплённых за ними должностных обязанностей.

К критериям оценки результативности труда работников предъявляются определённые требования. Они должны:

- оказывать непосредственное и решающее влияние на результаты работы подразделения фирмы;
- приводить к достижению целей фирмы;
- влиять по крайней мере на 80% результатов труда работников.

Выбор критериев определяется назначением критериев оценки, то есть тем, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки. Так, например, если основными целями являются повышение результативности и определение заработной платы работников, то оценку следует производить по критериям результативности. Если же целью является продвижение по служебной лестнице, необ-

ходимы критерии, которые определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т.п.

Периодичность оценки зависит от многих факторов: специфики труда работника, срока истечения контракта, периода рабочего цикла, существенного изменения результативности труда, окончания работы по каждой отдельной задаче и т.п.

Таким образом, оценка степени результативности и эффективности труда каждого работника — обязательный элемент контроля любого общеобразовательного учреждения.

Алгоритм оценки эффективности труда работника

В общем виде оценка эффективности труда работника должна включать в себя следующие мероприятия:

- чёткая формулировка требований, стандартов, предъявляемых к конкретной должности;
- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;
- комплексная (количественная и качественная) оценка труда работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (опре-

деление меры близости между должностными требованиями и уровнем компетенции исполнителя);

- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд, то есть с определением заработной платы, размера премий, льгот;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данного общеобразовательного учреждения;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Оценка каждого педагогического сотрудника и группы производится с учётом результатов работы ОУ в целом. Во внимание принимаются не только успешная работа сегодня, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Управление эффективностью труда педагогических работников

Под «управлением эффективностью труда преподавателя

общеобразовательного учреждения» понимается целенаправленный процесс воздействия на все составляющие эффективности труда педагогического работника с целью получения более высоких, чем установлено нормативными и локальными документами, результатов образовательной, научно-методической, организационно-методической деятельности, общественного и профессионального признания.

Важнейшей составляющей, определяющей эффективность труда преподавателя, выступают его компетенции. Она включает следующие группы компетенций: специальные знания и умения в профессиональной области; психолого-педагогическая компетенция; коммуникативная компетенция; социально-организационная или управленческая компетенция; креативная компетенция; ценностно-смысловая компетенция; научно-исследовательская компетенция; информационно-компьютерная компетенция. Чем более компетенции преподавателя приближены к эталонной модели, тем качественнее и эффективнее его труд.

Аналитическая группа гимназии считает, что **не время** работы, а **результаты** должны быть поставлены во главу угла. Оценка эффективности труда педагога должна базиро-

ваться, прежде всего, на конечных результатах обучения учащихся.

Много внимания в гимназии уделяется не только вопросу оценивания конечного результата обучения, но и процессу педагогической деятельности. Отследить и оценить процесс очень сложно. Возможен вариант оценивания — использование интегрального подхода к оценке, когда в ней учитывается **не только результат учительского труда, но и сам процесс деятельности, а точнее динамика изменения результатов**, при сравнении предыдущих и новых результатов деятельности одного и того же учителя.

Затронем такой немаловажный аспект, как **компетентность учителя**. Компетентность рассматривается как интегративное свойство личности, выражающееся в совокупности компетенций в психолого-педагогической и предметной областях и готовности к профессиональной деятельности, проявляющейся в результатах и качестве.

Значит, компетенции педагогов — своего рода показатели качества образования. П.И. Третьяковым выделяются следующие компетенции:

- гностические (исследовательские) и самообразовательные;

Инструментарий

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

- организационно-коммуникативные;
- конструктивно-проектировочные;
- социально-личностные;
- адаптивные.

Данные компетенции позволяют определить, какие методы и технологии применяет педагог в соответствии с целями, содержанием, условиями, объектами образовательного процесса, как строятся взаимоотношения между субъектами образовательного процесса, личностные и общественные цели, способность справляться с современными и прогнозируемыми ситуациями, то есть охватывают весь спектр профессиональной жизнеспособности педагогов. Инструментарием для оценивания компетенций предлагаются известные формы и методы: экзамены, мониторинги, тестирование, анкетирование, участие в круглых столах, обобщение опыта, самодиагностика и др.

Программа «*Моделирование системы компетенций руководителя*», действующая в гимназии, исходит из компетенций учителя как критериев оценки управленческой деятельности. Этот подход позволяет выстроить систему компетенций учителя и администратора как критериев оценки их профессиональной деятельности, направленной на создание условий для формирования компетенций ученика.

Процедура оценивания результатов труда должна быть простой, понятной педагогам, руководству, экспертному совету. Думается, что реальнее выполнять эту процедуру в конце четверти, или полугодия. Для этого подводятся итоги работы за определённый промежуток времени, основываясь на количественных результатах контрольных работ, мониторингов, анкетирования, итогах участия в конкурсах, олимпиадах и так далее. Учитель также чувствует себя уверенным и спокойным в завтрашнем дне.

Немаловажно отметить, что для объективного оценивания необходимо соблюдать требования к оценке труда педагога:

- оценка должна осуществляться на основе чётких, понятных критериев;
- оценивание должно быть системным;
- оценивание не должно затрагивать глубоких личностных качеств учителя;
- использовать эффективный выбор форм и способов оценивания;
- содержание оценивания должно отражать отслеживание процессов и результатов усвоения (мониторинги, портфолио) и на основе количественных показателей;
- использовать интегральный подход к оценке;

- оценка эффективности труда педагога должна соответствовать нормативно-правовым документам ФГОС на разных ступенях обучения (начального, основного и среднего общего образования);
- оценка должна способствовать успешному продвижению учителя в профессиональной деятельности.

Для определения соответствия деятельности педагогического работника гимназии критериям качества образования, принятым в гимназии, применяется методика блочно-рейтинговой оценки качества образования.

Блочно-рейтинговая оценка качества образования (БРОКО) позволяет решать задачи статистических выборок и анализа состояния детского контингента, исполнения должностных инструкций, которые систематически обновляются, работников гимназии. Технология блочно-рейтинговой оценки результатов деятельности работников гимназии используется в совокупности с технологией компетентностного подхода, что позволяет вывести систему критериев, показателей критериев и индикаторов для оценки образовательной деятельности.

Источниками информации являются: итоговые ведомости успеваемости по предметам; документация заместителей

директора по блокам деятельности (БРОКО), представленная в электронной версии программы; статистически обработанные результаты наблюдений по программе ВШК; диагностические карты и листы самопроектирования педагогической деятельности, заполняемые учителем; программы моделирования управленческих компетенций руководителей; листы самопроектирования образовательной деятельности учащихся; паспорта здоровья учащихся; статистически обработанные результаты наблюдений психолога и социального педагога; результаты анкетирования родителей, выпускников и представителей местных сообществ; мониторинг удовлетворённости качеством образовательных услуг.

На основании полученной информации комиссией заполняются матрицы блочно-рейтинговой оценки деятельности учителя, администратора, специалиста, подсчитывается количество баллов и выстраивается рейтинговая таблица результативности педагогической деятельности гимназии. Информационно-аналитический центр (ИАЦ) проводит мониторинг соотношения обязательств педагогов по листам самопроектирования (ЛСОД) с ресурсным обеспечением (профессиональными компетенциями, скоростью положи-

Инструментарий

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

тельной динамики развития образовательных достижений учащихся, динамикой показателей психосоматического здоровья).

Для повышения эффективности труда педагогического состава по всем направлениям их деятельности предложена усовершенствованная система критериев эффективности труда педагогов гимназии (ключевых параметров, по которым можно оценить эффективность труда педагога гимназии). В настоящее время не разработаны универсальные и общепринятые критерии эффективности труда педагога. В процессе проектирования были выделены и структурированы группы критериев эффективности:

1. Учебная результативность учащихся.
2. Внеурочная деятельность.
3. Эффективность инновационной (научно-методической, экспериментальной) деятельности учителя.
4. Создание условий для эффективной реализации образовательной программы гимназии.
5. Удовлетворённость потребителей образовательных услуг.
6. Воспитательная деятельность.
7. Общественная деятельность.

При этом акцентируется внимание на введении критерия эффективности труда пе-

дагогов — удовлетворённость потребителей образовательных услуг (родителей — законных представителей). Группы критериев могут характеризоваться определёнными показателями, число и содержание которых могут варьироваться в зависимости от методологии оценки эффективности труда педагога. Критерии тесно взаимосвязаны и по мере дальнейшего исследования их перечень может расширяться и уточняться. Критерии и показатели труда педагога отражают не только процесс его работы, но и увязаны с результатами функционирования гимназии в целом. По каждому критерию разработаны система показателей, параметры показателей, исчисляемые в баллах.

Статистическая обработка данных по каждому блоку деятельности и суммарный результат осуществляются с помощью электронной версии блочно-рейтинговой системы оценки качества (БРОКО), разработанной научно-методическим советом и информационно-аналитическим центром (ИАЦ) совместно с кафедрой математики и информатики.

Ещё одной формой оценивания служит портфолио. **Портфолио** педагога представляет собой одновременно и форму, и процесс организации оценивания, позволяет учитывать результаты достигнутые и

проектируемые, отслеживать индивидуальный прогресс, динамику результатов. С помощью портфолио можно оценивать и сформированность компетенций педагога. Добиться экономии времени при сборе материалов портфолио и их анализе можно, используя современные информационные технологии.

Конкретизация результатов деятельности на основе оценки профессиональных ресурсов и выстраивание рейтинговой шкалы по результатам работы Центра производится раз в полугодие. Стимулирующие выплаты осуществляются ежемесячно.

Основное направление деятельности ИАЦ — создание открытой информационной образовательной среды гимназии, информирование всех участников образовательного процесса о состоянии учебно-воспитательной работы через образовательный сайт гимназии, публичные доклады гимназии.

Мониторинг осуществляется группой аналитиков из числа представителей администрации и органов самоуправления, тематическими комиссиями и рабочими группами. Два раза в год проводятся заседания тематических комиссий для рассмотрения результатов мониторинговых исследований.

Итоги мониторинга подводятся два раза в год в аналити-

ческих отчётах ИАЦ гимназии с выводами о степени достижения целей и необходимости корректировки плана. Отчёты помещаются на интернет-сервер для ознакомления всего коллектива.

Ориентируясь на требования заинтересованных сторон, гимназия своевременно предоставляет информацию о своей деятельности, результатах деятельности и предполагаемых изменениях, по согласованию с Управляющим советом, включающим представителей всех заинтересованных сторон. Информационная система гимназии включает издание печатного публичного доклада, размещение информации на сайтах министерства образования Калининградской области, управления образования, собственном сайте гимназии. Регулярно размещается информация в местных печатных изданиях. Существует возможность (резерв) совершенствования политики и стратегии гимназии в области качества с учётом мнений всех заинтересованных сторон: педагогического коллектива, учащихся и их семей, партнёров, представителей общественности.

В связи с постоянно изменяющимися условиями работы, взаимоотношениями между администрацией и педагогическими работниками, планируется переход на заключение эф-

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

фективных контрактов с работниками. В них также будут закрепляться обязанности, права, эталонные показатели деятельности, в сравнении с которыми и будет осуществляться оценка эффективности деятельности работников гимназии.

Следует отметить налаженный механизм сбора и анализа информации относитель-

но удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг. Анализ результатов социологического исследования выявляет в целом высокую степень удовлетворённости потребителей различными аспектами работы гимназии, что является следствием внедрения системы менеджмента качества и оптимизации СОКО.