



# ПИОНЕР

# №16

июнь 2014



## ОТ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА - К ЭФФЕКТИВНОЙ ШКОЛЕ



*Общая цель образования состоит в том,  
чтобы превратить зеркала в окна.  
Сидни Дж. Харрис*

Уважаемый читатель!

Сегодня во всех образовательных учреждениях проводится активная работа по внедрению эффективного контракта. Определение эффективного контракта дается в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р:

*«**Эффективный контракт** – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии для назначения стимулирующих выплат...».*

Понятно, что с введением эффективного контракта предполагается установление для педагогических работников норм труда, которые четко определены в локальных актах образовательной организации, а также в трудовом договоре. Такое нормирование позволит точно разделить гарантированную и стимулирующую части заработной платы каждого работника. И поскольку данная программа предусматривает постепенное внедрение, апробацию и совершенствование документов (вплоть до 2018 года), эффективный контракт предполагается вводить поэтапно.

Для успешного внедрения эффективного контракта в образовательные учреждения Министерством образования и науки, Комитетом по образованию Правительства Санкт-Петербурга определены методические рекомендации по разработке показателей эффективности деятельности образовательных учреждений. Но, несмотря на это, у многих остаются еще вопросы: станут ли нововведения дополнительной нагрузкой для педагогов, будет ли система открытой и как отразится сам процесс на заработной плате? Именно поэтому мы посчитали необходимым посвятить выпуск нового номера данной теме.

На страницах нашего журнала вы найдете много интересного и полезного, познакомитесь с опытом работы представителей системы образования разных районов Санкт-Петербурга и, возможно, что-то возьмете себе на заметку.

До новых встреч на страницах нашего журнала!

С уважением, редакция

Для заметок



## АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

- И. Гришина.** Профессиональный стандарт.  
Эффективный контракт: нормативная база 4

## ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ РАЙОННЫХ СИСТЕМ ОБРАЗОВАНИЯ

- Е. Владимирская.** От эффективного контракта - к эффективному управлению (из опыта работы системы образования Невского района СПб) 8
- Е. Гавриленко, О. Римквичене, Т. Гаврилова.** Профессиональная перспектива: эффективный контракт (из опыта работы системы образования Фрунзенского района СПб) 11
- Т. Копенкина.** Реализуем эффективный контракт: решаем проблемы профессионального роста (из опыта работы системы образования Красногвардейского района СПб) 15
- Е. Федотова.** Профессиональный стандарт руководителя и эффективный контракт: как оценить деятельность современного руководителя 18

## ИНТЕРВЬЮ В ОТКРЫТОЙ СТУДИИ

- Г. Осипенко.** Эффективный контракт – «За» или «Против»? 21

## РАЗМЫШЛЕНИЯ НА ТЕМУ ДНЯ

- О. Нестеренкова.** Традиции и современность: как совместить? 26
- О. Жебровская.** Образование. Высшего качества! 29
- И. Петренко.** Роль руководителя в современной школе 33

## МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ

- Н. Тетерятникова.** О критериях оценки качества в гимназии 36
- А. Лосев.** Методическое сопровождение учителя в условиях разработки разноуровневых диагностических работ 41
- М. Ткачева.** Система оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций в контексте перехода на эффективный контракт 44

## Профессиональный стандарт. Эффективный контракт: нормативная база

Современный этап модернизации образования, связанный с повышением внимания к оценке эффективности деятельности в образовании, существенно меняет требования к уровню профессиональной компетентности руководителей и педагогов, выводит на новый уровень проблему профессионального развития руководителей образования. Право образовательных учреждений самим разрабатывать критерии и показатели эффективности деятельности создает условия для более обоснованной разработки программ развития организаций, однако еще раз показывает необходимость повышения компетентности руководителей относительно базовых управленческих представлений о деятельности в социальной сфере, включая понятие эффективности деятельности. Эффективность как характеристика деятельности организации (и ее сотрудников) является, прежде всего, категорией управленческой и должна рассматриваться в категориальном ряду, характеризующем деятельность: цели, результаты деятельности, способы, ресурсы и др. Эффективность любого сотрудника – составная часть общей эффективности всей организации, причем эта связь обеспечивается за счет движения от общего к частному, от представления об эффективности всей организации к представлению об эффективности деятельности каждого сотрудника, к пониманию его вклада в достижение общих целей. Суммирование «успехов» отдельных работников не обеспечивает общей эффективности.

«Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки

эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки»



*Ирина Гришина,  
д.п.н., профессор кафедры  
управления и экономики  
образования СПб АППО*

Введение эффективного контракта для работников, занятых в сферах образования и науки регламентировано Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 №2190-р, и Планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2012 №2620-р. Правительство Российской Федерации также приняло постановление от 12.04.2013 №329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения». В программных документах федерального уровня задан принципиальный подход к оценке - эффективно то, что обеспечивает достижение целевых индикаторов, а также логика действий – оценка на основе построения сквозной системы показателей эффективности от федерального уровня до деятельности отдельного педагога. В документах зафиксированы

достаточно важные приоритеты и вполне ясные целевые ориентиры для того, чтобы проводить в соответствии с ними оценку эффективности деятельности в сфере образования. Этих показателей не так много, но они имеют качественную определенность и потенциал для последующей конкретизации и дополнения в зависимости от специфики систем образования субъектов РФ, местных условий, характеристик и особенно-

*Итак, профессиональный стандарт - это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности*

стей самих образовательных учреждений

Эффективный контракт *предполагает*:

- определение трудовых функций педагога;
- выделение видов работ для каждой трудовой функции (проектирование, экскурсия, методическая работа, работа с родителями и т.д.);
- нормирование трудозатрат по видам работ;
- разработка показателей эффективности выполнения каждой трудовой функции;
- установление взаимосвязи между показателями качества предоставляемой услуги ОУ и эффективностью деятельностью педагога.

**Условия реализации эффективного контракта - наличие у учреждения:**

- государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем;
- системы оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество);
- системы оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда;
- системы нормирования труда работников

учреждения, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Таким образом, качество труда педагогического работника рассматривается как соответствие системе требований или стандартов, предъявляемых к педагогу.

И здесь уместно конкретизировать понятие «Профессиональный стандарт педагога», утвержденный Приказом Минтруда России от 18.10.2013 N 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2013 N 30550

Профессиональные стандарты применяются работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом; при организации обучения и аттестации работников; разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам; установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

**Стандартом «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного образования воспитатель, учитель)» установлено, что в функции педагога входят:**

- разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы;
- осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования;
- участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды;

- планирование и проведение учебных занятий;
- систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению;
- организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися;
- формирование универсальных учебных действий;
- формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями;
- формирование мотивации к обучению;
- объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей.

Подчеркнем, что учет деятельности учителей предусматривает следующие **классификационные группы педагогической работы:**

- учебная (урочная) педагогическая работа;
- внеурочная педагогическая работа с учащимися;
- работа по подготовке и обеспечению учебного процесса;
- организационно-педагогическая деятельность.

С профессиональным стандартом, естественно, напрямую должна быть связана стимулирующая часть оплаты труда, которая формируется в соответствии с показателями качества выполненных работ, а именно: качество учебных и образовательных результатов, достигнутых в ходе реализации должностных обязанностей, вклад в качество создаваемых условий для реализации ООП в соответствии с ФГОС.

**Обязательные показатели** определяются с учетом соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов и включают:

- показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям ООП;
- показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП;
- показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса.

Ранжирующие показатели включают в себя:

- общественно полезную деятельность обучающихся (активное участие учеников в социальных проектах, сборах помощи; сознательное участие в благотворительных /экологических/ военно-патриотических мероприятиях, полезных делах и др.);
- внеурочные мероприятия (активное участие учеников в олимпиадах, конференциях, конкурсах (соревнованиях), предметных клубах);
- профориентационную работу, проводимую с обучающимися и их родителями/законными представителями обучающихся (организация экскурсий на предприятия по направлению учебного предмета; знакомство обучающихся с

*С профессиональным стандартом, естественно, напрямую должна быть связана стимулирующая часть оплаты труда, которая формируется в соответствии с показателями качества выполненных работ*

перечнем профессий, специальностей среднего профессионального и высшего образования; знакомство обучающихся с опытом успешных профессионалов в различных областях и др.).

**Показатели оценки качества работы педагогических работников:**

1. Качественное выполнение основных должностных обязанностей.
2. Объем преподавательской нагрузки.



3. Проверка тетрадей и других письменных работ учащихся.

4. Выполнение административной работы.

5. Выполнение методической (научной, экспериментальной) работы.

6. Заведование кабинетами и мастерскими и другими элементами инфраструктуры.

7. Выполнение иной дополнительной работы.

8. Участие в профессиональных мероприятиях (конференциях, семинарах и т.п.).

9. Выполнение внеурочной работы с детьми (музеи, походы и т.п.).

10. Объем внеурочной и внеклассной работы с отстающими учащимися.

11. Объем внеурочной и внеклассной работы с одаренными учащимися.

12. Работа с родителями (индивидуальные и групповые консультации, посещение семей).

13. Профессиональные достижения учителя (в т.ч. победы в конкурсах).

14. Наставничество.

15. Участие в стратегическом управлении образовательной организации.

16. Активное профессиональное развитие.

17. Учебные достижения обучающихся (качество образовательных результатов).

18. Прогресс учебных достижений учащихся (динамика образовательных результатов).

19. Внеучебные достижения обучающихся (подготовка участников, призеров и победителей олимпиад, конкурсов, смотров).

Управленческий фактор является решающим в повышении эффективности деятельности образовательных организаций. Только от руководителей зависит, чтобы педагоги знали свои задачи по повышению эффективности, свой вклад в эффективность работы организации, были подготовлены для решения этих задач и мотивированы. Для этого эффективность деятельно-

сти должна стать полноценным объектом управления в образовательной организации. Мы уже привыкли к словосочетанию менеджмент качества, но эффективность – это также важнейший параметр деятельности. Автоматически она не обеспечивается, а значит, необходимо выполнение полного комплекса базовых управленческих функций - планирования, организации, контроля, мотивации к эффективной работе. Речь идет не только о введении обязательной оценки эффективности деятельности образовательных учреждений, их руководителей и педагогов, но и о проведении самообследования образовательных организаций, реализации новых подходов к оценке качества образования, к разработке программ развития, к оплате труда в соответствии с качеством достигаемых результатов и т.д.

**Переход к эффективному контракту в образовательных учреждениях невозможен без понимания того, что он является составным элементом целостной системы управления качеством и эффективностью деятельности ОУ.**

«Зарплата специалиста будет зависеть не от пребывания на рабочем месте, а от эффективности его работы, увеличение оплаты труда должно быть увязано с качеством работы конкретных специалистов и с качеством предоставляемых госуслуг. Введение механизма «эффективного контракта позволит сохранить кадровый потенциал и привлечь в образование, здравоохранение, культуру и науку «квалифицированных, талантливых профессионалов».

В.В. Путин, совещание по вопросам социальной политики.

РИА Новосту <http://ria.ru/economy/20120711/696937475.html#ixzz336aQLdNS>

## От эффективного контракта - к эффективному управлению (из опыта работы системы образования Невского района СПб)

*Управление качеством в школе  
начинается с работы с человеком,  
прежде всего, с учителем,  
и заканчивается работой с кадрами,  
повышением их профессионального уровня.*

*Других путей нет...  
Ю.А. Конаржевский*

Опровергая всяческие мифы о неизбежном и позитивном характере развития, ученые утверждают, что вопрос о будущем человечества является открытым, а история цивилизации напрямую зависит от качеств человека. Упоминание категории «качество» встречалось еще у Аристотеля, который определил ее как «видовое отличие». И, конечно, совершенно очевидно, что с изменениями исторических вех изменялись и категории. В настоящее время аналитики образования подсчитали, что слово «качество» повторяют чаще других слов. Наверное, это не случайно.

Последнее десятилетие для системы образования стало периодом интенсивного поиска новых концептуальных идей и путей развития. Ведущим принципом и главной проблемой развития современного образования также является слово «качество». А с развитием в последние годы так называемой «философии всеобщего качества» повсеместно происходит переосмысление традиционного понятия «качество» как степени соответствия некоему стандарту, в нашем случае – образовательному, и все чаще говорится о степени удовлетворенности потребителей предоставляемыми образовательными услугами. Философия и жизненные принципы человека 21 века – непрерывное образование.



*Елена Владимировская,  
начальник отдела  
образования  
администрации  
Невского района СПб*

И система образования в первую очередь должна адекватно реагировать на качественные изменения в обществе. Именно этому вопросу сегодня уделяется огромное внимание на всех уровнях: государственном, региональном, районном (муниципальном).

В Невском районе, одном из самых крупных в Санкт-Петербурге, успешно функционируют 160 образовательных учреждений, в которых трудятся более 6 тысяч педагогов. Проблеме качества у нас всегда уделялось повышенное внимание. Однако с принятием новых законов и внедрением эффективного контракта появляется необходимость не только переосмыслить некие ценности и цели в новом контексте, но и предпринять определенные шаги. Для перехода на эффективный контракт в нашем районе была проделана большая и серьезная работа. Совместно с созданной рабочей группой были определены основные принципы и критерии распределения стимулирующей части фонда оплаты труда. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы предусматривает выход на эффективный контракт с педагогами всех уровней образования и предполагает не только повышение уровня оплаты их труда, но и повышение качества образовательных услуг. Поэтому поэтапно, с 2012 года, по результатам оценки качества, система

дифференцированной заработной платы педагогических работников стала вводиться сначала в школах (на основании Распоряжения Правительства РФ от 26.11.2012 №2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы»), а позже, с 2013 года – в дошкольных образовательных учреждениях. И здесь очень важно понять, что внедрение в образовательные организации эффективного контракта не является разовым (одномоментным) мероприятием, но становится постоянным и полноценным направлением работы как органов управления образованием, так и самих образовательных учреждений.

Для определения системы оценки деятельности образовательных учреждений ежегодно проводится мониторинг общеобразовательных учреждений. В 2013 году проведен мониторинг всех образовательных организаций, в том числе дошкольных образовательных учреждений, специальных (коррекционных) школ, учреждений дополнительного образования детей. При проведении мониторинга используется система инвариантных и вариативных показателей.

### **Основные критерии оценки деятельности образовательных учреждений**

#### **Инвариантные показатели:**

- Вариативность инфраструктуры образовательного учреждения.
- Комплексная безопасность образовательного учреждения (наличие ограждения, охраны, системы видеонаблюдения, современной АПС, коэффициент травматизма).
- Активное администрирование сайта образовательного учреждения.
- Доля педагогических работников образовательного учреждения, повысивших свою квалификацию.
- Отсутствие подтвержденных (полностью

или частично) жалоб потребителей образовательных услуг, представлений контрольных и надзорных органов.

- Эффективность расходования бюджетных средств образовательного учреждения.
- Исполнительская дисциплина образовательного учреждения.
- Инновационная активность образовательного учреждения, результативность участия в конкурсных мероприятиях.

#### **Вариативные показатели:**

##### *Общеобразовательные учреждения:*

- Отсутствие выпускников общеобразовательного учреждения, не получивших аттестат о среднем (полном) образовании.
- Средний балл результатов ЕГЭ общеобразовательного учреждения (по всем предметам).

##### *Специальные (коррекционные) образовательные учреждения:*

- Организация работы специального (коррекционного) образовательного учреждения в каникулярный период.
- Реализация программы профессиональной адаптации и профессионального самоопределения обучающихся.

##### *Учреждения дополнительного образования детей:*

- Развитие системы социального партнерства с различными учреждениями, организациями и др.
- Развитие системы платных образовательных услуг.

Таким образом, по результатам мониторинга выстраивается рейтинг образовательных учреждений и устанавливаются стимулирующие надбавки к должностному окладу руководителей образовательных учреждений. И далее каждый руководитель в образовательном учреждении определяет эффективность и качество работающих у него педагогов. Для этого существует

перечень стимулирующих выплат:

- **выплаты за интенсивность и высокие результаты работы:**

- надбавка за интенсивность труда;
- премия за высокие результаты работы;
- премия за выполнение особо важных и ответственных работ;

- **выплаты за качество выполняемых работ:**

- надбавка за наличие квалификационной категории;
- премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания;

- **выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет:**

- надбавка за выслугу лет;
- надбавка за стаж непрерывной работы.

Основной же критерий дан в Методических рекомендациях по совершенствованию порядка и условий оплаты труда, разработанных Минобрнауки России и нормативных документах Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга 2013г.: «... порядок и условия установления стимулирующих выплат должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования». В каждом подведомственном образовательном учреждении создана комиссия или рабочая группа по организации работы, связанной с введением эффективного контракта. Главным принципом здесь является прозрачность и открытость, так как крайне важно всю работу по введению эффективного контракта вести в обстановке гласности.

...Но, как уже упоминалось в начале статьи, переход на эффективный контракт не одномоментный процесс, а поэтапный, поэтому, если мы ранее опирались только на мониторинговые исследования при оценивании деятельности для назначения стимулирующих выплат, то сегодня ставим перед собой другую задачу, более

глобальную, на наш взгляд: это поиск настоящих лидеров в образовании. Все мы прекрасно понимаем, что эффективный контракт – средство, а не цель. Целью же видим максимальное повышение качества образования. Общество сегодня особо остро нуждается в людях, которые могут не только творчески трудиться, развиваться, но и профессионально, со всей ответственностью, решать сложные вопросы, а подчас уметь разрушать и «гордые узлы». Грамотный управленец сегодня – это человек комплексного мышления, способный видеть целиком ситуацию, умеющий анализировать и не только обозначать проблемы, но и оперативно предлагать пути решения. Успешное лидерство предполагает личностный рост, а значит – движение вперед. Руководитель – лидер, который всегда видит перспективы роста для своего учреждения в целом и каждого педагога в отдельности, грамотно мотивирует педагогический коллектив к достижению поставленной цели. Именно на это мы и делаем ставку, говоря об эффективном образовании.

Ну и подводя итог всему вышесказанному, хочется отметить, что эффективный контракт предполагает не только возможность повысить уровень оплаты труда, но и оказать адекватный ему уровень образовательных услуг, так как здесь наблюдается прямая зависимость заработной платы от качества и результатов работы.

Мы, конечно, понимаем, что еще многое предстоит сделать в этом направлении. Но уже сегодня с уверенностью можно сказать, что с введением эффективного контракта мы можем рассчитывать на полную отдачу руководителей образовательных учреждений и педагогов, а потребители образовательных услуг – на их высокое качество.

## Профессиональная перспектива: эффективный контракт (из опыта работы системы образования Фрунзенского района СПб)

Для исполнения «майских» Указов Президента Правительством Санкт-Петербурга был подготовлен пакет нормативно-правовых актов по внедрению «эффективного контракта» в сфере образования.

Во Фрунзенском районе, одном из пяти крупных районов Санкт-Петербурга, в котором функционируют 133 образовательных учреждения и трудятся более 2,5 тысячи педагогических работников, для реализации задач, обозначенных в указанных документах, было подготовлено Инструктивно-методическое письмо и определены основные этапы по внедрению эффективного контракта.

В сентябре 2013 года в районе были созданы консультационные группы, объединяющие педагогических работников различных категорий, управленцев всех уровней и представителей общественности. Основная цель работы групп заключалась в определении организационных, правовых, кадровых и экономических механизмов (для перехода на эффективный контракт с педагогами), обеспечивающих не только высокий уровень оплаты их труда, но и повышение качества образовательных услуг. В ходе обсуждения основных вопросов, связанных с переходом педагогов на эффективный контракт, были выработаны предложения по разработке показателей эффективности труда педагогов и согласованы действия руководителей образовательных учреждений. В результате появился план основных организационных мероприятий по внедрению эффективных контрактов на уровне образовательных учреждений.

В учреждениях района разрабатывались



*Елена Гавриленко, начальник отдела образования администрации*

*Ольга Римкявичене, директор ИМЦ*

*Татьяна Гаврилова, заместитель директора ИМЦ Фрунзенского района СПб*

и детализировались показатели и критерии эффективности деятельности педагогических работников, вносились изменения в коллективные договоры, в положения об оплате труда, в дополнительные соглашения к трудовому договору, уточнялись и конкретизировались должностные инструкции. На этом этапе руководителям учреждений особенно важно было проанализировать фонд оплаты труда, чтобы установить оптимальные пропорции между базовыми и стимулирующими выплатами. Параллельно велась информационная и разъяснительная работа в педагогических коллективах.

На основании утвержденных распоряжением Комитета по образованию от 09.09.2013 №2071-р примерных показателей и критериев эффективности деятельности педагогических работников, образовательные учреждения имели возможность самостоятельно определить перечень показателей эффективности деятельности педагогов, уточнить шкалы оценивания в соответствии со спецификой и приоритетами конкретного учреждения.

Например, в нестатусных школах, контингент учащихся в которых не отличается высокой учебной мотивацией и которые работают в сложных социальных условиях, введен показатель «*Степень выравнивания уровня знаний об-*

учащихся, отражающий динамику учебной успешности».

Отдельно выделены дополнительные показатели для учителей, реализующих ФГОС, например, «Количество разнообразных форм, обеспечивающих навыки оценочной самостоятельности у обучающихся».

В школах повышенного уровня, кроме образовательных достижений учащихся, введены показатели, отражающие результаты научно-методической деятельности учителя.

Учтены особенности организации образовательного процесса и направления развития учреждений в показателях:

- создание развивающей образовательной среды;
- формирование благоприятных психологических условий образовательного процесса;
- участие в социальных проектах.

Распределение баллов, «весовой коэффициент» каждого критерия тоже определяются в образовательных учреждениях самостоятельно и зависят от актуальных задач развития.

Таким образом, в районе сформировалась следующая процедура оценки эффективности труда педагогов. Сначала свою деятельность оценивает САМ работник, заполняя в оценочном листе графу «самооценка», и готовит портфолио, в котором зафиксированы его личные профессиональные достижения. Далее портфолио и результаты самооценки педагогов рассматриваются специально созданной в учреждении комиссией, работающей на принципах объективности, открытости и прозрачности.

Комиссия принимает решение об утверждении результатов работы каждого педагога. Число баллов в листе самооценки и число баллов, утвержденных комиссией, могут не совпадать.

На основании проведенного опроса руководителей общеобразовательных учреждений мы получили следующие данные:

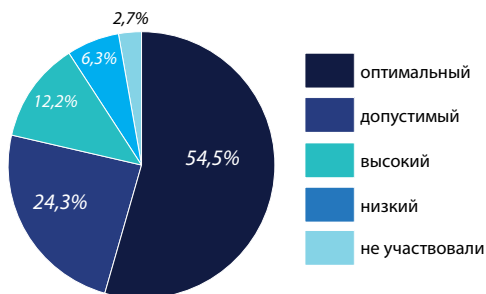
- около 14% учителей нашего района переоценивают эффективность своего труда, 7% - недооценивают;
- около 12% учителей имеют высокие показатели эффективности (т.е. набрали более ¼ от общего числа баллов);
- около половины (55%) - набирают от 50 до 75% от общего числа баллов);
- 24% учителей имеют от 25 до 50% от максимального числа баллов;
- менее 3% учителей недооценивают возможности эффективного контракта и довольствуются базовым уровнем заработной платы.

Причины могут быть разные: состояние здоровья, высокий уровень дохода в семье педагога и другие личные обстоятельства.

Руководители общеобразовательных учреждений отмечают следующие положительные тенденции:

- в школах снижается число учителей, стремящихся к увеличению педагогической нагрузки (увеличению количества часов). Это связано с тем, что эффективный контракт дает возможность получить достойную заработную плату через творческую самореализацию педагога. Учи-

Уровни эффективности деятельности педагогов



тель заинтересован в проведении открытых уроков, публикации своего опыта, приобщении к инновационной деятельности;

- эффективный контакт повышает престижность деятельности классных руководителей - в некоторых школах района выплаты за классное руководство увеличились в разы.

Очевидны и другие преимущества эффективного контракта:

1. Его введение позволяет «оперативно» вознаграждать педагогов. Если раньше для получения повышающих коэффициентов педагогу требовалось несколько лет (пройти процедуру аттестации, наработать определенный стаж, получить награды, ученые степени и т.п.), то теперь достижения педагога оцениваются и вознаграждаются в течение полугода. Или наоборот, если учитель снизил активность, то снижается и уровень его заработной платы. Такая система, безусловно, мотивирует педагога на творческое отношение к профессии.

На примере организации работы в этом направлении одного из наших лицеев рассмотрим ситуацию, как может учитель повысить заработную плату.

Пусть учитель имеет максимальные повышающие коэффициенты к должностному окладу (выслуга более 20 лет, высшая категория, кандидат наук). Примем ежемесячную гарантированную часть заработной платы (должностной оклад+компенсационные выплаты) за 100%. Раньше заработать больше можно было только увеличением нагрузки. С введением эффективного контракта общая сумма надбавок стимулирующего характера у этого учителя составляет 49% без увеличения педагогической нагрузки.

Существенно возрастает заработная плата молодых педагогов.



Перед нами - творческий, успешный молодой учитель. Он имеет высшее образование, стаж работы 2,5 года, категории нет. С введением эффективного контракта общая сумма надбавок стимулирующего характера достигает 53% от уровня гарантированных выплат. Для сравнения: получение первой квалификационной категории увеличило бы заработную плату только на 12%.

2. Значимым для педагогов преимуществом эффективного контракта является объективность в назначении стимулирующей части заработной платы за конкретный измеримый результат, независимо от субъективного мнения руководителя.

3. Применение критериев и показателей для



назначения стимулирующих выплат педагогам повышает эффективность управленческих процессов. Изменяя или вводя новые показатели, можно корректировать работу учреждения, расставляя акценты на наиболее актуальных направлениях деятельности.

Таким образом, можно утверждать, что эффективный контракт позволяет не только повысить уровень заработной платы, но является инструментом управления успехом и решает задачи развития как отдельного учреждения, так и системы образования в целом. Такой подход, по словам Президента РФ В.В. Путина, означает, что *«... повышение оплаты труда должно быть увязано с качеством работы конкретных специалистов и качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг. Для этого необходим переход на механизм так называемого эффективного контракта. Это означает, что зарплата специалиста будет зависеть не только от пребывания на рабочем месте, даже не столько от пребывания на рабочем месте, а от эффективности его работы»*.

Вместе с тем, переход на эффективный контракт обозначил некоторые риски:

1. Возрастает риск «приписок», необъективного оценивания образовательных результатов учащихся, преобладание количества над качеством. Минимизировать такой риск можно через развитие независимой системы оценки качества. В школах нашего района для контроля предметной обученности широкое применение получила автоматизированная система «Знак», которую мы начали внедрять одними из первых в городе.

2. Высока вероятность ориентации педагогов только на ту работу, которая «больше весит в баллах», в ущерб остальным необходимым видам деятельности. Мы считаем, что гибкость

критериев и показателей эффективности труда педагогов поможет избежать таких ситуаций.

3. Также руководители отмечают, что процедура определения эффективности труда педагогов очень трудоемка. В некоторых школах нашего района уже задумываются об использовании информационных технологий, переходе на электронное портфолио педагога для снижения таких трудозатрат.

#### **Риски внедрения эффективного контракта и пути их минимизации**

1	Риски	Механизм минимизации риска
2	«Приписки», необъективное оценивание	Развитие механизмов независимой оценки качества образования
3	Ориентация педагогов только на ту работу, которая «больше весит в баллах», в ущерб остальным необходимым видам деятельности	Гибкость, рамочный характер и корректировка показателей эффективности труда педагогов
4	Трудоемкость процедуры оценки эффективности труда педагогов	Использование информационных технологий, переход на электронное портфолио педагога

Внедрение «эффективного контракта» не является разовым мероприятием, но становится постоянным направлением работы как органов управления образованием всех уровней, так и самих образовательных организаций. С 1 января 2015 вводится в действие профессиональный стандарт педагога. А значит, возникает необходимость в обновлении критериев эффективности деятельности педагогов, в совершенствовании механизмов эффективных контрактов.



## Реализуем эффективный контракт: решаем проблемы профессионального роста (из опыта работы системы образования Красногвардейского района СПб)



*Татьяна Копенкина,  
начальник отдела  
образования администра-  
ции Красногвардейского  
района СПб*

С 1 сентября 2013 года вступил в силу Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Согласно данному нормативному акту, педагогические работники в нашей стране имеют особый статус. Им предоставляются права, свободы и меры социальной поддержки, направленные на обеспечение высокого профессионального уровня, условий для эффективного выполнения профессиональных задач, повышение социальной значимости и престижа педагогического труда.

Одна из мер социальной поддержки педагогических работников закреплена в ч. 3 ст. 99 Федерального закона: расходы на оплату труда педагогических работников не могут быть ниже уровня, соответствующего средней заработной плате в соответствующем субъекте РФ, на территории которого расположены такие образовательные организации.

Одновременно с повышением заработной платы работников сферы образования Программа совершенствования системы оплаты труда предусматривает переход на новую систему трудовых отношений, в основе которой лежит механизм эффективного контракта. Данный механизм подразумевает включение в трудовой договор с работником показателей и критериев оценки эффективности его деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от качества результатов труда.

Для подготовки перехода на систему «эффективных контрактов» в 2013 году проведена серьезная работа как на уровне региона, так и в районах. Нормативные правовые акты, обеспечивающие переход на эффективный

контракт, приняты. Комитетом по образованию Санкт-Петербурга утверждены почти 20 документов. В Красногвардейском районе изданы два распоряжения администрации (от 07.10.2013 № 1392-р «Об утверждении перечня показателей и критериев эффективности деятельности руководителей государственных образовательных организаций, находящихся в ведении администрации Красногвардейского района Санкт-Петербурга», и от 17.12.2013 № 1759-р «О создании комиссии по назначению выплат стимулирующего характера руководителям образовательных организаций, находящихся в ведении администрации Красногвардейского района Санкт-Петербурга»). Обеспечена информационная открытость через сайт администрации района. В соответствии с принятыми документами со всеми руководителями образовательных учреждений Красногвардейского района были подписаны дополнительные соглашения к трудовым договорам, которые действуют с 1 января 2014 года.

Председателем районной комиссии по назначению выплат стимулирующего характера руководителям является глава администрации, заместителем – заместитель главы, курирующий данный блок. В состав комиссии вошли пять сотрудников администрации, председатель Теркома профсоюза работников народного об-

разования и науки, член ассоциации молодых педагогов Всероссийского педагогического собрания.

В соответствии с утвержденными показателями эффективности составлены рекомендации для руководителей ОУ по проведению самоанализа, в которых мы уточнили, какие подтверждающие документы должны представить руководители в комиссию.

В декабре 2013 года состоялось первое заседание комиссии по назначению выплат стимулирующего характера руководителям ОУ на срок до 30.06.2014. Двоим руководителям школ, по согласованию с председателем Комитета по образованию, как того требует региональная распорядительная база, установлена надбавка свыше 150%.

Надбавка остальных руководителей составляет в среднем:

- по общеобразовательным учреждениям – 115% (от 100 до 155%);
- по коррекционным школам – 120% (от 105 до 155%);
- по учреждениям дополнительного образования детей – 140% (от 135 до 145%);
- по дошкольным образовательным организациям – 125% (от 100 до 145%).

Анализ проведенной работы наводит на размышления, которыми хочется поделиться сегодня.

Во-первых, одним из условий создания комиссии является включение в ее состав представителей органов государственно-общественного управления в сфере образования. Кто является таковыми на уровне района?

Во-вторых, наибольшие трудности при введении эффективного контракта представляет разработка измеримых показателей качества эффективности труда, а также оптимальных критериев для таких показателей. Как объективно

оценить работу руководителя ОУ?

Мы исходили из утверждения, что заработная плата руководителей образовательных учреждений должна быть привязана к качеству работы организации и средней заработной плате работников.

Поиски взаимосвязи между показателями качества предоставляемых услуг учреждением и эффективностью деятельности руководителя привели нас к утверждению **14 показателей для руководителей всех типов учреждений.**

Условно их можно разделить на две группы: показатели, характеризующие итоги работы образовательной организации, и показатели, позволяющие учитывать личностный вклад руководителя в повышение эффективности деятельности учреждения.

Содержание и количество критериев зависит от типа образовательной организации.

Например, показатель «Личные профессиональные достижения руководителя» оценивается по четырем критериям:

- участие руководителя в экспертных комиссиях, в жюри профессиональных конкурсов, творческих группах, советах на различных уровнях;
- участие в процедурах ГИА в качестве руководителя ППЭ, члена или уполномоченного ГЭК;
- отсутствие взысканий в течение предыдущего полугодия;
- исполнительская дисциплина (своевременность сдачи оперативной и отчетной информации, участие в семинарах, совещаниях и т.п.).

Существенные изменения в критериальный аппарат были внесены при анализе выполнения показателя «Мероприятия по обеспечению комплексной безопасности образовательной организации». В декабре мы оценивали данные мероприятия в соответствии с паспортом безопасности (наличие ограждения, металлических дверей, физической охраны, АПС, КТС, обеспе-

ченность персонала СИЗ и т.п.). Поскольку практически все руководители получили высший процент, посчитали возможным через критерии сконцентрировать усилия руководителей на решении других насущных задач. Так появились дополнительные критерии: наличие оборудования для передачи сигнала от АПС в подразделение пожарной охраны; наличие видеонаблюдения; наличие актов обследования спортивного и детского игрового оборудования.

В-третьих, учитывая специфику системы образования, целесообразно вводить временную разбивку применения критериев, положенных в основу стимулирования труда руководителей. Есть критерии, влияющие на текущую результативность труда и применяемые в первом полугодии, и критерии, определяющие результативность труда с точки зрения вклада в достижение стратегических целей образовательной организации – по итогам финансового года.

Например, результаты освоения образовательной программы будем оценивать в июне по критериям: отсутствие оставленных на повторное обучение, отсутствие учащихся 11 классов со справкой; % выпускников 11 классов, получивших на ЕГЭ по русскому языку/математике 80 баллов и более; средний балл ЕГЭ по русскому языку/математике выше среднего районного показателя, а критерии, связанные с выполнением государственного задания (рост контингента по ступеням, средняя наполняемость классов, выполнение плана набора 1 и 10 классов, отсутствие «скрытого» отсева) – при подведении итогов года.

При оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности ОУ отсутствие просроченной кредиторской задолженности и объем привлеченных средств от общей суммы финансирования учреждения предполагается также рассматривать по итогам года. На постоянном

контроле остаются критерии создания условий для доведения средней заработной платы педагогов до средней заработной платы в регионе, отсутствие замечаний органов финансового контроля по неэффективному расходованию средств.

В-четвертых, как всякое нововведение, переход на эффективный контракт может повлечь за собой определенные издержки и риски.

Основным риском является опасность скатывания учреждения, переходящего на эффективный контракт, к деятельности «по производству показателей», т.е. имитации показателей вместо собственно достижения результата. Например, при оценке по критерию «отсутствие оставленных на повторное обучение и «скрытого» отсева». Не хочется, чтобы учителя начали в связи с этим показателем «рисовать» ученикам отметки, а руководители отправлять школьников «за границу».

Исходя из реалий политики в области оплаты труда, мы пришли к выводу, что одномоментное введение доброкачественного эффективного контракта невозможно. Замечу, что первоначально в распоряжении нашей районной администрации было утверждено 16 показателей. По итогам самоанализа руководителей были изменены не только количество показателей, но и конкретизированы некоторые критерии. Эта работа будет продолжена, чтобы эффективный контракт стимулировал руководителя к созданию успешной образовательной организации, удовлетворяющей современным требованиям.

*Основным риском является опасность скатывания учреждения, переходящего на эффективный контракт, к деятельности «по производству показателей», т.е. имитации показателей вместо собственно достижения результата*

## Профессиональный стандарт руководителя и эффективный контракт: как оценить деятельность современного руководителя



*Елена Федотова,  
директор ИМЦ  
Кировского района СПб*

Проблема оценки эффективности деятельности современного руководителя становится в последнее время одной из наиболее обсуждаемых тем в педагогическом сообществе. Что может стать основанием для отбора тех или иных критериев оценки, как определить их удельный вес, должны ли критерии оценки эффективности быть связаны с особенностями образовательного учреждения, стажем работы руководителя? Эти и многие подобные вопросы являются предметом анализа специалистов органов управления образования, руководителей образовательных учреждений, представителей общественности.

Все же способы и критерии оценки эффективности руководителя нельзя обсуждать в отрыве от другого документа, проект которого стоит внимательно изучить, – профессионального стандарта руководителя. Предполагается, что разработка и введение в действие профессиональных стандартов позволит:

- обеспечить качество профессиональной деятельности в конкретной профессиональной области на основе единых требований стандарта к выполняемым функциям;
- обеспечить качество подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования за счет введения модульных программ обучения, направленных на формирование и развитие компетенций в соответствии с требованиями стандарта;
- создать систему сертификации специалистов конкретной профессиональной отрасли.

Наряду с уже утвержденным профессиональным стандартом педагога, профессиональный стандарт руководителя является одним из эле-

ментов **национальной системы квалификаций**. Профессиональные стандарты в этой системе можно рассматривать как новую форму определения квалификации работника по сравнению с единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. При этом профессиональный стандарт выполняет сразу несколько функций. С одной стороны, он может использоваться работодателями для осуществления (с учетом требований стандарта) кадровой политики, организации обучения персонала, стимулирования аттестации работников, разработки должностных инструкций и т.д. С другой стороны, профессиональный стандарт – документ, который интересен также и образовательным организациям профессионального образования, поскольку его требования задают ориентиры при разработке профессиональных образовательных программ. Но традиционно у профессионального стандарта есть еще одна функция, которая пока не является особо востребованной: этот документ призван регулировать отношения между профессиональным сообществом и работником, который хотел бы подтвердить свою квалификацию и войти в данное профессиональное сообщество. Именно эта функция профессионального стандарта ко-ренным образом отличает его от обновленной

версии должностной инструкции и обеспечивает иную логику его разработки: анализ содержания конкретной профессиональной деятельности и перечисление требований к ней. Такой опыт есть, например, в Швеции, где профессиональные стандарты не являются обязательными, но устанавливаются и признаются тем профессиональным сообществом, для которого они разработаны.

В России, как и в ряде других стран, разработка и применение профессионального стандарта осуществляется на основе государственного регулирования. Так, Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает:

- «продолжительность профессионального обучения определяется конкретной программой профессионального обучения, разрабатываемой и утверждаемой на основе квалификационных требований (профессиональных стандартов)....» (ч. 8 ст. 73);

- «квалификационный экзамен независимо от вида профессионального обучения включает в себя практическую квалификационную работу и проверку теоретических знаний в пределах квалификационных требований, указанных в квалификационных справочниках и (или) профессиональных стандартов ...» (ст.74);

- «кандидаты на должность руководителя образовательной организации должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам» (ст.51).

При этом профессиональный стандарт разрабатывается на основе функционального анализа трудовой деятельности и не является неизменным: предполагается, что периодически будет

происходить обновление профессионального стандарта в соответствии с результатами мониторинга содержания деятельности.

Профессиональный стандарт руководителя строится как совокупность обобщенных трудовых функций, выполнение которых ведет к общей цели деятельности. Основная цель деятельности руководителя в соответствии с проектом профессионального стандарта: «управление деятельностью и развитием образовательной организации в соответствии с миссией и стратегическими целями». При этом внимание акцентируется на том, что руководитель дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации или организации дополнительного образования обязательно должен иметь высшее образование и повышать квалификацию не реже 1 раза в год.

Каждая из обобщенных функций, указанных в проекте стандарта, интегрирует комплекс трудовых функций. Трудовая функция, в свою очередь, делится на трудовые действия, а также умения и знания, необходимые для ее реализации. Всего в проекте стандарта для руководителей дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации, организации дополнительного образования (уровень квалификации 7.1) приведено 13 трудовых функций, объединенных обобщенной трудовой функцией «Управляет проектами (процессами) в организации».

Такой подход обеспечивает развернутую характеристику профессиональной деятельности руководителя и позволяет сформулировать на основе многих трудовых действий достаточно объективные и диагностируемые критерии оценки общего качества деятельности. Например, трудовая функция «Иницирует развитие подразделения» предполагает наличие вполне понятных конкретных необходимых умений:

- разрабатывать предложения по конкретным направлениям совершенствования работы структурного подразделения образовательной организации;

- вести учет поступающих в подразделение рационализаторских предложений и изобретений и своевременно составлять по ним заключения;

- проводить предварительную экспертизу инноваций, способствующих улучшению технологии образовательной и производственной деятельности;

- осуществлять декомпозицию планов на уровень подчиненных.

Тем не менее, проект профессионального стандарта руководителя, очевидно, требует доработки.


Так, понятия, используемые в проекте профессионального стандарта руководителя, не всегда совпадают с понятиями Трудового кодекса. Например, таких понятий профессионального стандарта, как «трудовые действия», «трудова́я функция», «персонал» и др. в Трудовом кодексе просто нет. Трудовой кодекс оперирует понятием «работник».

Для руководителей дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации, организации дополнительного образования определены два уровня квалификации: 7.1 и 6.2. При этом руководитель с уровнем квалификации 7.1 должен иметь высшее образование, но без особых условий допуска к работе. Для руководителя с уровнем квалификации 6.2 установлено требование к образованию «не ниже среднего профессионального образования», но в качестве особого условия допуска к работе требуется наличие ученой степени, которая не может быть присвоена специалисту, не имеющему высшего образования.

Для заместителя руководителя образователь-

ной организации (уровень квалификации 6.1) проект стандарта устанавливает требование к образованию «не ниже среднего профессионального», а действующий единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих требует наличия высшего профессионального образования. Есть и другие несоответствия, диктующие необходимость изменений в проекте профессионального стандарта руководителя.

Все эти несоответствия – предмет для конструктивного обсуждения профессиональным сообществом. И только в этом случае профессиональный стандарт сможет стать основой для объективной оценки деятельности руководителя и инструментом, обеспечивающим ее развитие.



**Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником при введении эффективного контракта (Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н)**

- Должностные обязанности работника отражать в тексте трудового договора.
- Конкретный вид и объем поручаемой работнику дополнительной работы, которую он выполняет без освобождения от работы, определенной трудовым договором (совмещение, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника и др.) отражать в дополнительном соглашении к трудовому договору.

## Эффективный контракт – «За» или «Против»?

Всем нам давно известно, что образование имеет решающее значение для гармоничного развития личности, социальных институтов и общества в целом. И сегодня официальным признанием этой роли стало законодательное провозглашение сферы образования в России в качестве приоритетной («Российская Федерация провозглашает область образования приоритетной» - пункт 1 статьи 1 ФЗ «Об образовании»). Однако, наряду с этим признанием, все чаще можно услышать, что в систему образования уже вложены немалые средства и хотелось бы уже видеть от школ какую-то отдачу в виде повышения качества обучения и воспитания. Именно этой цели сегодня подчинены поиски новых форм и методов функционирования образовательной системы.

Закон РФ «Об образовании», в первую очередь, ставит перед образованием конечные цели и регламентирует ее деятельность. Однако способы достижения этих целей школа выбирает самостоятельно, опираясь на собственный опыт в управлении развитием своего образовательного учреждения и готовность педагогического коллектива решать приоритетные задачи, а также на наличие материальной и технической базы. Для решения важных задач по преобразованию системы разрабатываются новые документы, регламентирующие деятельность в сфере образования. Одним из таких документов является эффективный контракт, о котором в последнее время очень много говорят в педагогическом сообществе. Так уж повелось, что все новое вызывает как положительные эмоции, так и отрицательные, находят как сторонники, так и противники. Но, как известно, любое противоречие заключает в себе возможность развития, «в споре рождается истина».

Мы тоже решили не обходить стороной то, что сегодня волнует все педагогическое сообщество. И недавно в открытой студии обсудили с директорами и заведующими образовательных

учреждений Невского района ключевые темы, а именно: переход на эффективный контракт, обновление сути профессии «педагог», пути развития педагогического образования и т.д.

Разговор был начат с того, что *в настоящее время в России идет становление новой системы образования, ориентированной на вхождение в мировое образовательное пространство. Этот процесс сопровождается существенными изменениями в педагогической практике образовательных учреждений. Происходит смена образовательной парадигмы: предлагается иное содержание, иные подходы, иные отношения, иное право, иной педагогический менталитет, направленный на повышение эффективности образования.*  
**ВОПРОС:** *Что вы можете сказать по этому поводу?*

**И.В. Королева,** директор ГБОУ №569: «Эффективность образовательного учреждения заключается, прежде всего, в эффективности его образовательной стратегии. Поэтому сегодня именно стратегии развития школ стали предметом особого внимания со стороны государства и общества. В основе продуманной стратегии лежит тот или иной подход, обеспечивающий



*Галина Осипенко,  
заместитель директора  
ИМЦ Невского района СПб*

достижение прогнозируемого результата через определенную систему.

Как известно, система – это множество элементов, закономерно связанных друг с другом. Очевидно, что эта закономерность должна быть заложена и в стратегии, и в оценке качества достигаемых результатов. Эффективность функционирования системы обуславливает возможность стабильно улучшать качество работы в целом. Для этого необходим поиск концептуальных и методических оснований, отражающих ее специфику в связи с особенностями образовательного учреждения и требованиями стандарта.

Таковыми основаниями могут быть следующие положения:

Современное образовательное учреждение – система с внутренней самоорганизацией, в которой одновременно осуществляются нормативные и инновационные процессы. В этих условиях выбор объектов для анализа должен отражать полноту и качество государственного заказа и потребности современного российского общества, т.е. заказа учащихся, родителей, социальных партнеров.

- При организации аналитико-оценочной деятельности качества образования система оценки результатов, процесса и условий должна включать в себя контролирующие и исследовательские методы.

- Система оценки качества образования создается при условии участия в ее организации сотрудников учреждения, при котором они сами принимают решения, регламентируют права, обязанности, компетенции, контролируют качество и количество творческих продуктов.

- Таким образом, оптимизируется управление качеством образования, гарантируется получение информации о состоянии его объективной и субъективной составляющих, обе-

спечивается выполнение государственного стандарта и социального заказа, что и будет являться мерилем эффективности учреждения в целом».

**ВОПРОС:** *Уже дано конкретное определение понятию «эффективный контракт». Это, прежде всего, трудовой договор с работником, в соответствии с которым условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования. Согласны Вы с этим определением?*

«Да, действительно, эффективный контракт – это достойная оплата за качественный труд, – считают заведующий ГБДОУ 123 **Н.Л. Бринзей** и методист ИМЦ по дошкольному образованию **Т.Н. Гилева**. – Введение эффективного контракта с педагогом в образовательной организации предполагает осуществление определенной организационной и административной деятельности ее руководства: проведение разъяснительной работы в педагогическом коллективе по вопросам введения эффективного контракта педагога, создание в образовательной организации комиссии по проведению работы, связанной с введением эффективного контракта педагога, разработка показателей эффективности труда педагогических работников, разработка и внесение изменений в такие локальные акты образовательной организации как коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о выплатах стимулирующего характера с учетом разработанных показателей. Работа по введению эффективного контракта должна проводиться в обстановке гласности и обсуждения в трудовом коллективе».

**ВОПРОС:** *Понятно, что в эффективном контракте должны быть уточнены и конкретизированы трудовая функция каждого*



*работника, показатели и критерии оценки эффективности его деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Вот что делать в этом случае, как определить размер поощрения за достижение коллективных результатов труда?*

(И здесь руководители образовательных учреждений были единогласны). «В этом вопросе важна позиция администрации: эффективный контракт предназначен не для разделения коллектива на хорошо и плохо работающих сотрудников. Это механизм, позволяющий совместно решать коллективные задачи и получать за это материальное вознаграждение», – считает **М.Н. Шелюховская**, директор ГБОУ №344. «Поощрение за коллективные результаты, как мне кажется, должно быть предусмотрено в критериях эффективности. Образовательная организация выполняет комплексную задачу обучения и воспитания ребенка, значит, и результат должен оцениваться комплексно. Да по-другому, пожалуй, невозможно, ведь один в поле не воин», – такова точка зрения **М.А. Волковой**, директора ГБОУ №574.

**ВОПРОС:** *На XV Апрельской международной научной конференции «Модернизация экономики и общества» прозвучала мысль, что «контракт – это не про «призвание на всю жизнь», а договор на время и на взаимовыгодных условиях. Сделал – ушел». То есть на смену институциональным отношениям приходит фактор зарплаты, и под это настроены все рычаги управления. Согласны ли вы с этим мнением?*

«Не думаю, что это верное суждение. Ведь люди, работающие в школе, в большинстве своем подвижны, осознающие, что в их руках судьба человека, и стремящиеся к эффективности деятельности не за деньги, а за совесть. Но,

думаю, стабильность социальных гарантий и оплата по конкретизированному результату повысит внутреннюю уверенность педагогов в своем статусе, а значит, работать станет полетче», – считает **М.А. Волкова**.

Этого же мнения придерживается и **С.В. Каганец**, заведующий ГБДОУ №142: «Если воспитатель нацелен на профессиональный рост и самореализацию, то он работает с полной самоотдачей, а эффективный контракт дает возможность стимулировать, поощрять работу сотрудника. Для начинающих воспитателей и сотрудников, ранее пассивных, эффективный контракт выступает дополнительной мотивацией по повышению качества работы, но ни в коем случае эффективный контракт не должен выступать как «показатель производства».

**ВОПРОС:** *А что, на Ваш взгляд, изменится в деятельности педагога с введением эффективного контракта?*

«Думаю, что с введением эффективного контракта, каждый педагог, «работая на себя», участвуя в конкурсах, борясь за свои стимулирующие выплаты, повышает не только свой профессиональный имидж, но имидж учреждения в целом», – считает **Л.Н.Грызлова**, заведующий ГБДОУ №5.

Понять эти изменения, по мнению **И.В. Королевой**, поможет «Индивидуальный паспорт эффективности педагога», целью которого является целенаправленное планирование личностного профессионального роста учителя на основе критериального анализа его компетентности, рассматриваемой по нескольким направлениям:

*Личностная компетентность* – умение самоопределяться в профессиональной деятельности, следовать морально-этическим нормам общения, ориентироваться на ценности и смыслы образования.

*Познавательная компетентность* – умение демонстрировать знание по предмету с учетом современных научных достижений в данной области, умение осмысленно использовать современные педагогические технологии и методики преподавания и воспитания.

*Коммуникативная компетентность* – умение публично выступать, работать с печатными изданиями, делать сообщения разного масштаба на мероприятиях различного уровня.

*Организационная компетентность* – умение выстраивать стратегию своей профессиональной деятельности, планировать, корректировать свой профессиональный рост на основе анализа своей деятельности.

В критериях оценки качества интегрируются параметры, отражающие требования государственного стандарта образования и те, которые предъявляются сегодня социальным заказом.

А вот **М.А. Волкова** и **М.Н. Шелуховская** высказали уверенность, что «кардинальных изменений в деятельности учителей не произойдет. Учителя, работающие на результат, получают дополнительную стимуляцию и мотивацию. И это хорошо! Положительные эмоции будут способствовать поддержанию комфортного климата в коллективе. Пассивные учителя получают импульс к повышению активности».

**ВОПРОС:** *Какие, на Ваш взгляд, важные позиции должны быть учтены при составлении эффективного контракта?*

«Считаю, – поделилась своими мыслями **И.Б. Трушкова**, заведующий ГБДОУ №109, – что материальное стимулирование – важный рычаг деятельности педагога. Особенно, если оно осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда (и или самооценки, как это делают педагоги нашего

учреждения);

- предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватности – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего учреждения, а это прописано в критериях;
- своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата, вот почему в нашем учреждении комиссия заседает каждый месяц;
- прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику, а для этого у педагогов есть возможность присутствовать на заседании комиссии или участвовать в обсуждении.

**ВОПРОС:** *Как вы считаете, с введением эффективного контракта главная его цель – привести количество (денег) в соответствие с качеством (работы) будет достигнута?*

«Да, – уверенно заявляет **Н.Л. Бринзей**, – так как в эффективном контракте предполагается, что в отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы следующие критерии: трудовая функция, показатели оценки эффективности деятельности; размер и условия стимулирующих выплат, определенные с учетом рекомендуемых показателей. При этом условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не должны опускаться двойного толкования».

**ВОПРОС:** *И напоследок. Наш сборник называется «От эффективного контракта – к эффективной школе».*

*А в чем, по-вашему, заключается эффективность образовательного учреждения?*

«Эффективность школы – очень широкое и комплексное понятие. В первую очередь, это школа, в которой создана психологически ком-

фортная атмосфера, способствующая не только высокому качеству обучения, но и позволяющая чувствовать себя защищенным. Во-вторых, эффективная школа должна всегда идти в ногу со временем, развиваться, обеспечивая возможность для развития и ученикам, и учителям», - считает директор гимназии №528 **Е.Н. Ненахова**. А ее коллега **М.А. Волкова** добавляет: «Главный критерий эффективности школы – это, конечно же, ее востребованность. Когда дети хотят в этой школе учиться, а учителя – работать, когда родители хотят отдать своего ребенка именно в эту школу, директор может считать, что действительно ведет школу в правильном направлении».

«Эффективный сад, – подводит итог **Л.Н. Грызлова**, – это сенсорный детский сад, отвечающий на запрос каждого участника образовательного процесса, учреждение «для всех и для каждого». Оценка эффективности для нас важна и с позиции семьи ребенка как заказчика, и с позиции администрации района. Для семьи эффективность – это параметры имиджа организации из многих составляющих: на первый взгляд - уровень готовности к обучению школе ребенка. Современные родители демонстрируют заинтересованность в организации образовательного процесса, совместной (проектной) деятельности с собственным ребенком. Для педагогического коллектива – готовность персонала работать с любым ребенком, имеющим разные стартовые возможности: как одаренным (и включить в его программу дополнительный английский), так и ОВЗ (разработать индивидуальную программу психолого-педагогической реабилитации)».

Вот такой разговор состоялся между руководителями образовательных учреждений в преддверии нового учебного года. «Эффективная школа, – философски подводит итог бесе-

ды **М.Н. Шелюховская**, – это школа, оправдывающая ожидания социума, обеспечивающая качество усвоения образовательных программ, результативная школа. Для меня эффективная школа – это школа единомышленников. Только в согласии возможно достижение высоких результатов коллективного труда».

Да, ключевое слово здесь – «единомышленники». И пусть взгляды руководителей образовательных учреждений на проблему моделирования образовательных процессов зачастую разнятся, тем не менее в главном – ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАНИЯ – все едины. Тема повышения эффективности образования была актуальна во все времена и не теряет своей актуальности в наши дни. «В школе – все будущее России», - в этих словах русского философа, ректора Московского университета С.Н. Трубецкого, сказанных еще в начале прошлого века, сформулирована программа на все времена, на все исторические и политические эпохи.

**Основные задачи Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда**

- ориентация системы оплаты труда на достижение конкретных показателей качества и количества услуг (работ), создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей, развитие кадрового потенциала. Также необходимо обеспечить организационные и правовые условия для достижения целевых показателей уровня средней заработной платы отдельных категорий работников.

Системы оплаты труда должны обеспечивать дифференциацию для лиц, выполняющих работы различной сложности, и установление оплаты труда в зависимости от качества услуг (работ) и эффективности деятельности по заданным критериям и показателям.

«ГАРАНТ»: <http://www.garant.ru/>

## Традиции и современность: как совместить?

*Пусть расцветают сто цветов,  
пусть соперничают сто школ.  
Китайская народная мудрость*

Эффективная школа... Сегодня понятия эффективности труда, качества предоставляемых услуг у всех на слуху. Мы хотим быть конкурентоспособными и выпускать во взрослую жизнь конкурентоспособных учеников. На государственном уровне мы серьезно говорим о соответствии международным исследованиям в области оценки качества образования:

PIISA – оценка читательской компетентности, математической и естественнонаучной грамотности, нацелено на умение понимать тексты различного типа и решать проблемы.

ICCS – оценка качества граждановедческого образования.

PIRLS – исследование качества чтения и понимания текста.

TIMSS – исследование качества математического и естественнонаучного образования.

Бытует мнение, что российские учащиеся не показывают высоких результатов в рамках данных исследований, но это не совсем так. Данный факт – не показатель низкого качества российского образования и не обвинение российским учителям. Есть и другие исследования, которые оценивают именно уровень усвоения школьной программы. И здесь у нас достаточно высокие показатели. Значит, чтобы говорить о качестве образования сегодня, об эффективности труда учителя, воспитателя, руководителя, нужны четко определенные ориентиры. Учителю должно понимать, каков сегодня социальный заказ, какой выпускник требуется российскому обществу. «Как показывает исследование востребованности на рынке труда разных способ-

ностей человека, проведенное Массачусетским технологическим институтом; начиная с 60-х годов, становятся все менее востребованными, а сегодня вообще невостребованными, рутинные когнитивные опера-

ции (простое запоминание и воспроизведение правил и фактов, вычисление по заданным формулам). И примерно с того же времени нарастает востребованность нерутинных когнитивных операций, то есть умение решать проблемы, не имея готовых шаблонов», - читаем в статье доктора педагогических наук, профессора кафедры педагогики РГПУ им. А. И. Герцена Е. В. Пискуновой. И с этим трудно не согласиться. Вот он, сегодняшний заказ общества школе. Нужен выпускник, умеющий думать и действовать не по заученным шаблонам. Данные исследования не противоречат и самому понятию «эффективная школа», которое мы понимаем как учреждение, обеспечивающее общее среднее образование, максимально удовлетворяющее образовательные запросы заказчиков: учащихся, родителей, социума и государства. На первый взгляд, все понятно: новое время – новые представления о качестве. Но если вчитаться в нормативные документы, регламентирующие деятельность образовательного учреждения, мы видим некое противоречие. С одной стороны, мы говорим о самостоятельной, инициативной творчески мыслящей личности, а с другой - речь идет о стандартизации содержания образования (спи-



*Ольга Нестеренкова,  
директор ИМЦ  
Невского района СПб*

сок книг для чтения, фильмов для просмотра и т.д.). «Как ни парадоксально это звучит, - читаем мы в статье А. Адамского «Подростковая модернизация», - но чем системнее задача в масштабах всей системы образования, тем выше должен быть уровень самостоятельности и автономности школ». С этим трудно не согласиться: какие бы инновации мы не вводили, претворяя их в жизнь будут люди на местах. Лозунг «кадры решают все» актуален во все времена. А пока школа зависима от контролирующих органов, от законов системы, пока отвечает перед ними, а не конкретно перед родителями, которые привели своих детей в класс, никакое стимулирование труда в полной мере работать не будет. Педагогам нужна мотивация: зачем, ради чего? И с этим надо работать, объяснять. У каждой школы должна быть СВОЯ миссия, своя задача, которые объединяли бы педагогический коллектив и вели вперед. Должна.... И здесь у нас опять возникает смешение понятий (противоречие?): с одной стороны - школа как образовательная организация оказывает образовательные услуги, а с другой - мы говорим о её высокой миссии формирования системы ценностей. Многие педагоги и СМИ прямо ополчились против новой терминологии (дорожных карт, профессиональных стандартов и эффективных контрактов). Вот некоторые реплики из диалога в районной социальной сети «2 Берега» <http://2berega.spb.ru/> по поводу новшеств в образовании (блог «Новое в образовании: дорожные карты, эффективный контракт, профессиональный стандарт»):

Алла Петровна Казакова: «Хотеть и мочь` - дистанция огромного размера. Закон об образовании в СССР был написан на нескольких страницах, но! `места мало - мыслям тесно` - огромный простор для живого творчества учителя. Сегодня живое творчество Учителя подменило речетворчество, в процессе постижения

которого забываешь, зачем оно написано».

Нина Васильевна Панова: «...меняет мотивацию не дорожная карта и эффективный контракт, а система ценностей и смыслов в профессиональной жизни педагога. Пока вместо миссии педагога будет исповедоваться идея `педагогической услуги` и эффективного менеджмента мы так и будем вязнуть в отсутствии мотивов созидания личности нашего ученика, студента, молодого педагога - все едино».

Начинаешь разговаривать - понимаешь, что правы обе стороны, что не стоит сгущать краски, истина всегда посередине. И объединить всех спорящих может только личность руководителя. «Новая задача лидерства – это видение, иногда угадывание внутренних взаимосвязей, позволяющих структурировать события, а также через понимание внутренних взаимосвязей внести в них смысл и ясность », - читаем мы в анонсе к программе обучения эффективному лидерству Advanced Management Institute бизнес-школы AMI.

Руководитель-лидер сможет грамотно расставить приоритеты и организовать кадровую политику так, что программа развития школы (образовательной организации) будет написана современным языком, где будут учтены все направления современной образовательной политики, будь она централизованной или

Одним из современных подходов в мировой практике управления школой является изменение позиции руководства школы от управления к лидерству

децентрализованной, сможет организовать предоставление образовательных услуг, но в то же время хотя бы в своем, отдельно взятом коллективе, создаст «систему ценностей и смыслов», определяющих профессиональную жизнь

педагога, систему ценностей, в основу которой будут положены нравственные категории, а не система баллов.

Да, и сегодня, и во все времена, школа имеет лицо руководителя! Впрочем, как и класс – лицо классного руководителя, группа – воспитателя. Вот он – выход, который сглаживает все противоречия и примиряет всех спорящих по поводу модернизации образования. Нужна серьезная кадровая политика на всех уровнях управления образовательной организацией (да-да, мы говорим не только о школе, но и о детском садике, об учреждениях дополнительного образования детей!). Любую идею в жизнь претворяют люди...И опять мы возвращаемся к вопросу управленческих кадров. Только лидер приведет и свою образовательную организацию к лидерству! Если надо, он добьется максимальной автономии, но он же может построить успешную школу в рамках существующей системы. Таких людей мало, это естественно, но они есть. Поэтому необходимо вокруг них объединять «неэффективные» или просто стабильные школы. Сегодня необходимо говорить о центрах развития, где вокруг сильной инновационной школы, работающей в режиме развития, выполняющей социальный заказ общества в полном объеме, объединяются другие образовательные учреждения на основе единства интересов, поставленных целей и задач. На базе большого промышленного района это может быть система управления, подобная федеральным округам в Российской Федерации, можно учесть современное разделение больших районов города на муниципальные округа. И вот здесь эффективный контракт как нельзя кстати, здесь огромное поле для различных критериальных изысков. Однозначно: директор-лидер должен иметь достойную зарплату. Все это реально прописать в нормативных документах, регламентирующих

деятельность подобных центров. Руководство центрами образования может быть выборным. Это дает возможность директорам школ, входящих в определенный муниципальный округ, по прошествии определенного срока и при достижении определенных результатов занять лидирующие позиции в управлении центром.

Здесь можно использовать и опыт наставничества, и опыт стажировки, и опыт школ-комплексов с одним кардинальным отличием – руководители, желающие работать в режиме развития, сохраняют свою должность и будут обязаны работать на определенный результат, который показывает школа-лидер, работать перенимая и умножая положительный опыт. Пока это одна из идей организации работы в условиях внедрения эффективного контракта. В районе при поддержке администрации запускается пилотный проект по организации деятельности образовательных центров на фоне активной работы конкурсных процедур по формированию кадрового резерва руководителей, будущих лидеров. Эффективный руководитель построит эффективную школу и воспитает успешного ученика – это аксиома. Ну, а сама формула эффективности, успеха в образовании лаконична, как и все формулы: «Знание, мышление и лидерство, умноженные на этику». Авторство принадлежит Майклу Барберу, члену Международного консультативного комитета ВШЭ, руководителю всемирной программы исследований образовательной политики и ее влияния на академические успехи учащихся. Но если формула будет реализована не в полном объеме, если к знанию будут пристроены мышление и лидерство, но все это не будет умножено на этику, «мы никуда не придем». Это знание необходимо прочно усвоить всем, кто хочет построить эффективную школу.

## Образование. Высшего качества!

Одно из самых серьезных обращений к понятию «качество образования» было сделано в Париже, в 1998 г., на Всемирной конференции по высшему образованию. И именно тогда произошла констатация факта: повышение качества образования является одной из самых важных задач образовательных учреждений на длительную перспективу. Тогда же было определено, что невозможно дать единственное и однозначное определение качества образования, невозможно использовать то, что мы знаем о феномене качества сегодня, через несколько лет. Это связано с трансформацией понятия на основе меняющихся ценностей, требований общества к человеку и развития образования.

В философском определении термин «качество» означает: «...тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет качество», филос. категория, отображающая существенную определенность вещей и явлений реального мира. В определении Международной организации стандартизации термин «качество» — это «совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности».

Качество образования включается в бесконечный круговорот: качество человека-качество труда – качество продукции – качество производства – качество технологии – качество культуры – качество науки – качество образования – качество общественного интеллекта – качество экономики – качество окружающей среды – качество общества – качество жизни – качество человека [5]. Качество образования (как один из компонентов) включено в комплексную характеристику уровня развития стран – ИРЧП (индекс развития человеческого потенциала) [2].

М.М. Поташников рассматривает качество образования как соответствие требованиям образовательных стандартов: как «соотношение цели и результата, меры достижения целей, заданных операционно и



*Ольга Жебровская,  
к.п.н., доцент кафедры  
психологии и педагогики  
личностного и профессио-  
нального развития СПбГУ*

спрогнозированных в зоне потенциального развития обучающихся». Качество образования может быть рассмотрено как соответствие запросам потребителей, как соответствие образовательных услуг ожиданиям общества и т.д.

«Как направление прикладной науки управление качеством образования стало формироваться с начала XX в., а сегодня задача обеспечения (гарантии) качества образования занимает одно из центральных мест в образовательных реформах всех стран, выступая одновременно целью их проведения и важнейшим критерием успеха принимаемых мер. Эволюция представлений в области управления качеством может быть обозначена как инспекция и испытания, контроль и оценивание, мониторинг и управление качеством. В современных условиях сложное и многообразное понятие оценки качества образования претерпевает ряд концептуальных изменений – от проверки или оценки знаний и умений, через контроль усвоения знаний к отслеживанию учебных достижений учащихся и, наконец, более новым понятиям, таким, как диагностика, измерение знаний, педагогические измерения учебных достижений, мониторинг,

квалиметрический мониторинг, экспертиза, контрольно-оценочная система, единый государственный экзамен, образовательная статистика, педагогический анализ, оценка качества подготавливаемых, педагогическая интерпретация результатов».

Проблемы качества образования, поскольку они связаны с качеством нашей жизни, отражены в огромном количестве исследований, публикаций, документов. Вот только некоторые из них:

- Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (подпункт «к» пункта 1 «...обеспечить формирование независимой оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги...»).

- Постановление Правительства РФ от 30 марта 2013 г. №286 «О формировании независимой оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги».

- Приказ Минобрнауки России от 14 октября 2013 г. №АП-1994/02 «О методических рекомендациях по внедрению независимой системы оценки качества работы государственных (муниципальных) образовательных организаций».

- Распоряжение Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 20 января 2014 г. N 37-р «Об утверждении модели Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования».

Но сегодня наша система образования снова оказалась на распутье: уже в будущем году самый важный инструмент независимой оценки качества – ЕГЭ будет радикально реформирован, так как в действующем формате не оправдал возложенных на него надежд.

В Санкт-Петербурге действует огромное количество образовательных организаций, серьезно изучающих качество образования, выпол-

няющих функции опытно-экспериментальных площадок, лабораторий, ресурсных центров. Системы и центры оценки качества есть как на городском, районном уровнях, так и на уровне образовательной организации. Тем не менее, в перечне тем в «Задании на выполнение образовательными учреждениями опытно-экспериментальной работы по решению актуальных проблем развития системы образования Санкт-Петербурга» в 2014 г. из 20 тем 3 самым непосредственным образом связаны с качеством образования.

Одним из самых серьезных испытаний для любой образовательной организации является проверка качества, которая проходит в соответствии с нормативными документами и планами (более подробную информацию можно получить на сайте Комитета по образованию Санкт-Петербурга: <http://k-obr.spb.ru/page/455/>).

В Санкт-Петербурге создана региональная система оценки качества образования (<http://k-obr.spb.ru/page/619/>).

Качество образования является областью большого количества международных исследований. Вот только некоторые из них:

- Международный проект «Исследование качества чтения и понимания текста» (Progress in International Reading Literacy Study, PIRLS)

- Международное исследование качества математического и естественнонаучного образования TIMSS (Third International Mathematics and Science Study)

- Международная программа оценки знаний и умений учащихся (PISA – Programme for

*Одним из самых серьезных испытаний для любой образовательной организации является проверка качества, которая проходит в соответствии с нормативными документами и планами*



International Student Assessment).

Результаты этих исследований, участия в них России, национальных исследований (например, Мониторинг качества общего среднего образования, Изучение математической подготовки выпускников начальных школ России, Единый государственный экзамен) представлены на сайте Центра ОКО (оценки качества образования): <http://centeroko.ru/projects.htm>.

Какие же показатели включают в оценку качества образования? Одно из наиболее полных исследований качества школьного образования было проведено в конце XX столетия Детским фондом ООН (ЮНИСЕФ). Международной рабочей группой по образованию на заседании во Флоренции в июле 2000 был представлен Доклад «Defining quality of education» («Определение качества образования»), в котором определялось, какое образование можно считать качественным. По версии авторов исследования, качественное образование включает следующие компоненты:

- учащиеся здоровы и готовы учиться, их поддерживают их семьи и местное сообщество;
- имеется здоровая, безопасная, учитывающая гендерные особенности, обеспечивающая необходимыми ресурсами и средствами обучения образовательная среда;
- содержание, представленное в учебных планах и материалах, ориентировано на приобретение ключевых компетентностей в таких областях как чтение, письмо, вычисления, навыки жизнеобеспечения;
- образовательный процесс обеспечивается в хорошо управляемых классах и школах профессионально подготовленными учителями, которые используют стратегии обучения, ориентированные на ребёнка, и отработанные системы оценки для содействия учащимся в обучении и уменьшения неравенства;

- результаты включают знания, умения и личную позицию и связаны с национальными задачами в области образования и позитивным участием в общественной жизни.

К основным принципам отбора показателей для оценки качества образования Н.Ф. Ефремова относит следующие:

- ориентация на требования внешних пользователей;
- учет потребностей системы образования;
- минимизация системы показателей с учетом потребностей разных уровней управления системой образования;
- инструментальность и технологичность используемых показателей (с учетом существующих возможностей сбора данных, методик измерений, анализа и интерпретации данных, подготовленности потребителей к их восприятию);
- оптимальность использования источников первичных данных для определения показателей качества и эффективности образования (с учетом возможности их многократного использования и экономической обоснованности);
- иерархичность системы показателей;
- сопоставимость системы показателей с международными аналогами;
- соблюдение морально-этических норм в отборе показателей.

**Интегрированной мерой качества в образовании и инструментом контроля качества является эффективность образовательного процесса.** Для оценки эффективности все показатели, относящиеся к области качества образования, могут быть разделены на три группы.

**1. Показатели, отражающие информацию о финансировании и особенностях образовательной среды (быстро изменяющиеся и наиболее сильно различающиеся в разных образовательных организациях:**

- о кадровом, информационном, материально–техническом (учебные помещения, лаборатории, оборудование, расходные материалы),

- методическом (учебная литература, наглядные пособия, макеты, тренажеры и т.д.) и другом обеспечении,

- структуре и содержании образовательных программ,

- формах организации учебного процесса,
- методах реализации целей обучения и воспитания,

- стабильности и адаптации при взаимодействии с внешней средой,

- педагогических (образовательных) технологиях,

- подготовке и переподготовке педагогических кадров.

## **II. Показатели, отражающие особенности образовательного процесса:**

- доступность и дифференциацию обучения,

- организацию образовательного процесса (назначение, принципы, методы, планирование),

- гуманистическую и культурно–познавательную направленность,

- стандартизованность и вариативность программ,

- использование традиционных и информационных технологий обучения и контроля,

- соответствие структуры и содержания актуальным тенденциям теории и практики образования,

- деятельность образовательного учреждения в основное (урочное) и неосновное (внеурочное) время,

- внедрение инновационных методов обучения,

- использование современных средств и методов контроля за процессом и результатами

обучения,

- способность к модификации форм и методов контроля.

## **III. Показатели, характеризующие результаты контрольно–оценочной деятельности и ожидаемые позитивные изменения в процессе управления качеством обучения:**

- определяющие качественный состав обучаемых, условия и атмосферу преподавания,

- качество получаемых знаний, умений, навыков и компетенций,

- результаты учебных достижений,

- информацию о дальнейшей общественной судьбе обучавшихся,

- увеличение динамики прироста качества знаний учащихся, личностных достижений учащихся и учителей,

- рациональность организационной структуры учебного процесса и гибкость использования контрольно–оценочной системы,

- сбалансированность пропорций контроля и самоконтроля,

- адаптивность образовательной системы применительно к запросам пользователей и качеству подготовки обучающихся.

Безусловно, эти показатели должны найти самое непосредственное отражение и в профессиональном стандарте педагога, и в эффективном контракте.

В последние годы в оценке качества образования все сильнее представлены социальный аспект и компетентностный подход. Еще одна тенденция – разделение понятий качества получаемого и качества предоставляемого образования. Значительную помощь в оценке качества образовательной организации могут оказать не только материалы исследований и научные публикации, но и такие журналы как «Качество образования» (<http://edu-quality.ru/>).

Тем не менее, сегодня образовательные ор-

ганизации (особенно школы) сталкиваются с серьезной проблемой: как оценить качество образования, которое они предоставляют. Если учитывать проблемы ЕГЭ как инструмента независимой оценки качества, отсутствие внятной системы общественной (независимой) экспертизы качества образования в школе, проблемы применения формализованных и неформальных процедур оценки качества (можно ли оценивать воспитанность в баллах?), то становится очевидно, что самый главный вопрос образования будет крайне острым еще очень долго, а скорее всего, всегда.

**Единые рекомендации по  
установлению систем оплаты  
труда работников Обязательными  
для применения являются  
следующие нормы:**

- минимальный размер оплаты труда;
- в ТД - условия оплаты труда, в том числе фиксированный размер должностного оклада, ставки заработной платы;
- размеры районных коэффициентов;
- повышенная оплата труда работников, занятых на работах с вредными условиями труда;
- выплаты за выполнение сверхурочных работ, работ в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни;
- единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;
- фиксированные размеры должностных окладов, ставок заработной платы работников на основе профессиональных квалификационных групп профессий рабочих и должностей служащих;
- мнение соответствующих профсоюзов;
- порядок аттестации работников;
- системы нормирования труда на основе типовых норм труда

## Роль руководителя в современной школе



*Инецца Петренко,  
директор  
ГБОУ гимназии №261  
Кировского района СПб*

Профессиональный стандарт и эффективный контракт отражают требования общества к современному руководителю, устанавливают ориентиры его профессионального саморазвития. Так кто же он - современный руководитель? Какими качествами должен обладать? Какими знаниями? Он - юрист, экономист, строитель или все-таки педагог?

Безусловно, эффективный руководитель сегодня – это опытный управленец, владеющий обобщенными трудовыми функциями, перечисленными в профессиональном стандарте. Но за годы работы в должности директора школы, общаясь с опытными коллегами-руководителями, я убедилась, что «сильный» руководитель, прежде всего, - сильная личность – креативная, уверенная, целеустремленная, общительная.

Каждый руководитель знает, что делать и как делать свою работу наилучшим образом. Руководитель не может себе позволить учиться на собственных ошибках. Поэтому так важно получать знания по управлению в результате специального обучения, тщательно анализировать собственный опыт и опыт коллег. Так, Комитет по образованию предоставил возможность многим руководителям образовательных учреждений, в том числе и мне, пройти обучение по Президентской программе «Менеджмент в

социальной сфере». Я убеждена, что современные курсы повышения квалификации должны быть направлены не только на овладение знаниями в области финансово-хозяйственной деятельности, но и на развитие и совершенствование управленческих способностей. Нужно учиться «эффективному лидерству», использованию технологий эффективной коммуникации, стресс-менеджменту, тайм-менеджменту и другим современным техникам.

Одно из важнейших качеств руководителя - это ответственность. Директор находится в постоянном круге ответственности. Порой, обстоятельства вынуждают «раздвоиться», а то и «растроиться», чтобы все успеть. Конечно, у руководителя есть заместители - руководители 2 и 3 уровня. От профессионализма команды заместителей, несомненно, зависит успешность деятельности учреждения. На плечах заместителей сегодня лежит много повседневной работы, подготовительной работы, отчетности, работы по повышению мотивации педагогов и множество других дел. Но важно, чтобы руководители понимали, что не все полномочия можно делегировать. Например, нельзя делегировать постановку целей, задач, выработку стратегической политики. В образовательном учреждении многие цели формулируются именно руководителем. И многое зависит от его мировоззрения, опыта, управленческой позиции. Эффективный директор, руководствуясь государственными интересами и собственными профессиональными предпочтениями, задает вектор развития, определяет фокус (акцент) внимания и динамику (скорость) необходимых преобразований.

Руководитель должен обладать чувством нового. Педагогический коллектив нашей гимназии отличает сформированность инновационного образа жизни, т.е. обреченность на постоянный поиск, постоянное развитие. Разра-

ботав инновационные проекты, коллектив гимназии дважды становился победителем ПНПО. В настоящее время мы работаем над проектом создания качественно иного пространства для детей начальной школы «Развитие современной образовательной среды в соответствии с ФГОС второго поколения». О создании **особенных условий для детей младшего школьного возраста** мы много размышляли, спорили, фантазировали и мечтали. «Материализация идей» началась с осознания простой истины: если по-настоящему чего-то хочешь, обязательно случится. В 2010 году нашим учредителем было принято решение об объединении двух близлежащих образовательных учреждений – гимназии и малокомплектной общеобразовательной школы. Изменение масштаба деятельности гимназии в результате реорганизации привело к расширению границ образовательного про-

*Безусловно, эффективный руководитель сегодня – это опытный управленец, владеющий обобщенными трудовыми функциями, перечисленными в профессиональном стандарте*

странства и определило новые возможности, связанные с увеличением площадей, кадрового состава, привлечением в гимназию большего числа учеников. В присоединенном здании разместились начальная школа. Теперь у нас есть возможность открывать ежегодно по 5-6 первых классов, а главное, что 580 наших маленьких гимназистов обучаются в качественно ином пространстве.

Современный руководитель должен чувствовать происходящее, основные тенденции в развитии дела и подчиненных, своевременно улавливать настроение людей, их нужды, потребности, уважать мнение других. В гимназии

№261 Кировского района Санкт-Петербурга есть незыблемое правило: «Руководитель, береги учителя! Будь сам внимателен к человеку, занятому напряженным трудом!».

Современный эффективный руководитель, в моем представлении, всегда готов к изменениям, ведь у него (как и в игре «Что? Где? Когда?») подчас бывает только одна минута для принятия решения.

*Эффективный директор, руководствуясь государственными интересами и собственными профессиональными предпочтениями, задает вектор развития, определяет фокус (акцент) внимания и динамику (скорость) необходимых преобразований.*

Нагрузка на руководителя заметно возросла в последние годы. Умение организовать свое рабочее время становится навыком, которым хочешь не хочешь, а овладеть приходится.

Часто мы находимся в ситуации, когда нужно делать несколько дел одновременно. Ежедневно нам приходится расставлять приоритеты и комбинировать два критерия «важно» и «срочно». Чтобы достичь наилучших результатов, можно придерживаться известного правила: потратить большую часть своего времени на действительно важные дела и задачи. Помня о том, что «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата», современный руководитель правильно выбирает минимум самых важных действий, чтобы быстро получить значительную часть от планируемого полного результата. Ведь, как правило, дальнейшие улучшения не всегда оправданы.

Чтобы школа всегда была конкурентоспособной и результативной, руководитель, конечно же, должен быть лидером. Ведь личность руководителя, его общая эрудиция, профессиональная подготовка, такт, энергия, организаторские

способности, фактически определяют лицо образовательного учреждения, деятельность педагогического и детского коллективов.

Важно, чтобы руководитель сумел создать команду единомышленников. В гимназии работает профессиональная команда администрации и педагогического коллектива. Мы все разные, но объединены вокруг единой цели.

Каждый директор образовательного учреждения, безусловно, находит свой стиль управления, собственное сочетание личностных качеств, управленческих способностей и умений. Главное, чтобы у руководителя было желание постоянно профессионально расти самому и развивать свое любимое учреждение!

### **Заключение трудового договора**

является основанием возникновения трудового отношения между работником и работодателем. В соответствии со статьей 56 ТК РФ на основании заключенного трудового договора работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную трудовым договором трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

## О критериях оценки качества в гимназии

Эффективное введение новых образовательных стандартов невозможно без адекватной обратной связи-системы оценки качества образования. Поэтому необходимо внедрять систему материальных стимулов для сохранения в школах лучших педагогов, постоянного повышения их квалификации, а также для привлечения нового поколения учителей.

Гимназия, как и многие школы Санкт-Петербурга постоянно решает проблему оценки качества труда учителя. Три последних года в гимназии работает комиссия по оценке качества труда учителя. Как только появились первые рекомендации Комитета по образованию СПб по оценке качества труда учителя, мы и для себя сформировали критерии: что-то взяли из рекомендованного, а особо значимые конкретизировали и обсудили с коллективом. Сегодня документ готов к публикации.

### **Критерии оценки качества труда учителей**

#### **Второй Санкт-Петербургской гимназии**

#### **Успешность учебной деятельности учителя (max 6 баллов).**

1. Уровень усвоения учащимися учебного материала по результатам административного контроля и независимой внешней оценки знаний и умений учащихся (диагностические работы ИМЦ, АППО, система «ЗНАК»).

2. Качество работы с классным и электронным журналами.

*При систематическом нарушении Указаний и норм работы с журналами баллы по этому критерию аннулируются.*

#### **Результативность внеурочной деятельности учителя (max 6 баллов).**

- Успешность участия учащихся в олимпиадах (гимназический тур), конференциях, соревнованиях, конкурсах (победители и призы) на

различных уровнях: районном, региональном, всероссийском, международном.

- Внеклассная работа по предмету (что проведено, сколько человек участвовало).

#### **Результативность научно-методической деятельности учителя (max 6 баллов).**

1. Степень участия в работе творческих групп.

Результативность презентации собственной педагогической деятельности (уровень и статус профессиональных конкурсов, конференций, публикаций).

*Если имеет место нарушение периодичности повышения квалификации учителя, баллы по этому критерию аннулируются.*

#### **Результативность коммуникативной деятельности учителя (max 3 балла).**

1. Работа по охране здоровья учащихся: дежурство учителя по гимназии, травмы на уроках и на переменах.

*Если имели место несколько травм на уроках или во время дежурства учителя, баллы по этому критерию аннулируются.*

2. Готовность к замещению уроков.

3. Инициатива, участие в жизни Гимназии, исполнительская дисциплина.

*Если имеются обоснованные жалобы на работу учителя, баллы по этому критерию аннулируются.*

За каждый из четырех критериев отвечает конкретная служба. За первый критерий - за-



*Наталья Тетерятникова,  
заместитель директора по  
УВП, учитель математики  
Второй Санкт-Петербургской Гимназии*

местители по учебной работе. За второй и третий - методическая служба. За четвертый критерий - учебная часть. Данные по работе учителя собираются в течение полугодия. Показатели могут в следующем полугодии меняться в зависимости от важности некоторых моментов.

Оценка успешности учебной деятельности учителя проходит в гимназии по определенной системе. В конце августа появляется график мониторинга качества знаний учащихся.

**График мониторинга**

Фамилии учителей	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1				8А		8А			8А	
2						4А				
3	5Р, 11Д	5М, 6А	6 А , 11Р					11Р, 6А		11М
4			9А					9Р, 11Р		9М, 11М
5				8А		8А			8А	
6		4К	4А			4А			4А	
7			6А							
8			9А			8А		9Р, 11Р	8А	9М, 11М
9		5М		7А				7К		
10		5Д	9А					9Р		9М
11		5Д								
12			9А					9Р		9М
13			9Д					9Р		9М
14				8А		8А			8А	
15	8Р		7Д	7А		8А			8А	
16			9А					9Р, 11Р		9М, 11М
17	2Д	2К		2А			2Д	2К	2А	
18	1Д					1А	1Д	1К	1А	
19			9А			8А		9Р, 11Р	8А	9М, 11М
20			9А					9Р		9М
21		11Д						9Р, 11Р		9М, 11М
22	3Д	3К			3А		3Д	3К	3А	
23	3Д	3К			3А		3Д	3К	3А	
24				4А	3А	4А				

25												
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

В этом графике каждый учитель видит на весь учебный год работы, которые запланированы (кафедральные, административные, районные, городские, министерские...), количество этих работ и время проведения.

В конце полугодия в комиссию стекаются все данные по каждому учителю по заявленным критериям. Появляется такая сводная ведомость.

#### Качество работы учителей за сентябрь-декабрь 2013 г.

Фамилии учителей	классы	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	О б - щ а я а к - т и в - н о с т ь	итого
1	8а,б,в,г	1	3	1	2	1	1	0	0	1	1	10
2	2д,4а,б,в,г,е,	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3
3	5в,6а,в,11-1,11-4	1	3	0	0	0	0	0	0	1	0	5
4	9-3,9-4,10-3,10-4,											
10-5, 11-1,11-3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
5	8а,б,в,г	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	5
6	4а	2	2	0	0	0	0	1	1	1	0	10
7	4а,б,в,г	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
8	6в,г,д,10-1,10-4	2	2	1	2	1	1	0	0	1	0	10
9	7а,б,в,г,д,8а,б,в,г,											
9-2,10-4	3	2	0	0	1	3	0	0	0	0	9	
10	5а,г,7в	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	7
11	8а,б,в,г	1	2	1	2	2	0	1	1	1	0	11
12	5а,б,в,г,д	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	5
13	9-1,9-2,9-3,9-4,											
10-2,10-3	1	2	2	0	0	0	0	0	1	0	6	
14	9-1,9-2,9-3,10-2,											
10-3,10-5	1	2	2	0	3	1	0	1	0	0	10	
15	5а,б,в,9-4	1	2	1	0	1	0	1	1	1	0	9
16	7а,б,в,г,д,8б,в,г	2	3	0	0	3	2	1	1	1	1	14
17	6а,б,в,г,д,7г,8а,9-2,											
9-3, 10-1,10-2,11-1,												



11-2, 11-3, 11-4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	0	13	
18	2б	2	2	0	0	2	3	1	1	1	0	12
19	1а	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	4
20	8а,б,г,9-1,9-2,10-2,											
10-4, 11-2, 11-3, 11-4	1	3	0	0	3	3	0	0	1	1	12	
21	11-1, 11-2, 11-3, 11-4	0	2	2	2	0	-3	0	0	1	0	4
22	9-1, 9-2, 9-3, 10-2,											
10-3, 10-5	1	2	2	1	1	1	1	0	1	2	12	
23	3в	2	3	0	0	1	3	0	1	1	0	11
24	3б	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	5
25	2а,б,в,г,д,3а,б,4г,д,	1	2	0	0	0	0	0	0	-1	0	2

В этой таблице прописаны все баллы по каждому учителю и подведен итог по количеству баллов. Затем делается ведомость на каждого учителя.

**Индивидуальная карта оценки качества труда учителя за сентябрь-декабрь 2013 г.**

№п/п	Критерий	Баллы
1.1	Уровень усвоения учащимися учебного материала по результатам административного контроля и независимой внешней оценки знаний и умений учащихся (диагностические работы ИМЦ, АППО, система «ЗНАК»).	1
1.2	Качество работы с классным и электронным журналами.	2
2.1	Успешность участия учащихся в олимпиадах (гимназический тур), конференциях, соревнованиях, конкурсах.	2
2.2	Внеклассная работа по предмету.	
3.1	Степень участия в работе творческих групп.	3
3.2	Результативность презентации собственной педагогической деятельности (уровень и статус профессиональных конкурсов, конференций, публикаций).	1
4.1	Работа по охране здоровья учащихся: дежурство учителя по Гимназии, травмы на уроках и на переменах.	
4.2	Готовность к замещению уроков.	1
4.3	Инициатива, участие в жизни Гимназии, исполнительская дисциплина.	10

Учитель \_\_\_\_\_ ФИО

Учитель обязательно знакомится с индивидуальной картой. В случае несогласия с выставленными баллами имеет право обратиться в комиссию за объяснениями. Пересматривая установленные баллы, комиссия может принять во внимание доводы учителя или же доказать справедливость на-

численных баллов.

Только после этого приказом директора утверждается коэффициенты качества труда учи-

телей в денежном эквиваленте на предстоящие полгода.

Вполне возможно, что данные критерии

оценки качества труда учителей нашей гимназии не являются исчерпывающими. Они, конечно, могут быть расширены в зависимости от специфики образовательного учреждения.

При изменении системы оплаты труда на сегодняшний день, при введении дополнительных соглашений к трудовым договорам, отработанные на протяжении 3-х последних лет критерии используются для установления надбавок стимулирующего характера, расширив их перечень за счет тех критериев, которые характеризуют степень эффективности образовательного учреждения.

Одно несомненно: именно такая системная работа по оценке качества труда учителя позволит сделать процедуру поощрения учителей за творческий, добросовестный, профессиональный труд более прозрачной и справедливой.

### **Нормативное регулирование**

#### **оплаты труда в учреждениях образования:**

- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ
  - Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
    - Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–20 г.
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»
- Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 №2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы»
- Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. N 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»
  - Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником ГУ (МУ) при введении эффективного контракта»
  - Методические рекомендации для образовательных учреждений профессионального образования по совершенствованию порядка и условий оплаты труда, разработанные Минобрнауки России, 2013 г.
    - Распоряжение Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 09.09.2013 № 2071-р «Об утверждении примерных показателей и критериев эффективности деятельности педагогических работников образовательных организаций, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования, находящихся в ведении Комитета по образованию ...»
    - Распоряжение Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга от 20.08.2013 № 1862-р «Об утверждении рекомендаций по применению показателей и критериев эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, находящихся в ведении Комитета по образованию, администраций Санкт-Петербурга»

## Методическое сопровождение учителя в условиях разработки разноуровневых диагностических работ



*Александр Лосев,*

подтверждение успешных результатов обучения;

- планирование последующих этапов учебного процесса;

- мотивация с помощью поощрения за успехи в учебе и регулирования сложности последующих шагов;

- улучшение условий учебы.

Коллектив учителей начальной школы Второй Санкт-Петербургской Гимназии на протяжении последних трёх лет работает над созданием разноуровневых диагностических работ по определению уровня сформированности учебных умений по основным предметам. За эти годы удалось выстроить систему организации педагогической диагностики учебных достижений младших школьников. Данная система определяет чёткий алгоритм действий учителя при создании диагностических работ, подготовки учащихся к их выполнению, а также к организации проведения педагогической диагностики.

### Этапы организации педагогической диагностики:

- *Работа с программой.*

Цель работы - определить, каких результатов должен достичь учащийся при изучении данной темы:

- какие результаты должны быть достигнуты обязательно — они составляют «базовый» уровень учебного материала;

- каких результатов желательно достигнуть при изучении данной темы - они лягут в основу

Важным направлением в деятельности учителя в современной школе является педагогическая диагностика, которая позволяет контролировать ход и темп обучения каждого школьника, выявлять его индивидуальные особенности и потенциальные возможности и тем самым управлять учебным процессом.

В педагогическую диагностику вкладывается более широкий и более глубокий смысл, чем в традиционную проверку знаний и умений учащихся. Проверка лишь констатирует результаты, не объясняя их происхождения. Диагностирование рассматривает результаты в связи с путями, способами их достижения, выявляет тенденции, динамику формирования продуктов обучения.

Диагностирование включает в себя:

- контроль, проверку, оценивание,  
- накопление статистических данных, их анализ,

- выявление динамики, тенденций, прогнозирование дальнейшего развития событий.

Таким образом, педагогическая диагностика призвана, во-первых, оптимизировать процесс индивидуального обучения, во-вторых, в интересах общества обеспечить правильное определение результатов обучения и, в-третьих, руководствуясь выработанными критериями, свести к минимуму ошибки при переводе учащихся из одной учебной группы в другую, при направлении их на различные курсы и выборе специализации обучения.

Диагностика, служащая улучшению учебного процесса, должна ориентироваться на следующие цели:

- внутренняя и внешняя коррекция в случае неверной оценки результатов обучения;

- определение пробелов в обучении,

«повышенного» уровня учебного материала.

Таким образом, составляется перечень (кодификатор) формируемых умений при изучении данной темы (таблица № 1).

- *Работа с учебником и дополнительными учебными пособиями.*

Цель работы - подобрать в учебнике упражнения, направленные на формирование у учащихся каждого из умений, указанных в кодификаторе. Подбор упражнений из дополнительных учебных пособий, соотнесение их с разделами кодификатора.

- *Составление планирования («матрицы», «конструктора»).*

Цель работы - определение места и времени формирования каждого из умений в ходе изучения темы, определение приёмов, используемых при формировании каждого из умений в условиях разноуровневого обучения.

- *Подбор разноуровневых диагностических заданий.*

Цель работы - создание «банка» разноуровневых заданий по каждому из формируемых умений для организации проведения диагностических работ:

- в начале изучения темы - для определения уровня «стартовых» знаний учащихся по данной теме;

- в ходе изучения темы (промежуточная диагностика)

- по итогам изучения темы — для определения уровня освоения темы учащимися, планирования коррекционной работы с учащимися, не овладевшими обязательными умениями.

- *Презентация новой темы учащимся (стадия вызова).*

Цель работы - познакомить учащихся с новой темой:

- поставить задачи, которые должны быть достигнуты каждым учащимся при изучении дан-

ной темы;

- определить задачи, которые могут быть достигнуты учащимися при изучении данной темы;

- познакомить с графиком проведения и тематическим содержанием диагностических работ;

- провести «стартовую» диагностическую работу с целью определить уровень компетентности по данной теме каждого из учащихся.

- *Работа по изучению новой темы.*

Изучение нового материала, согласно составленному планированию. Проведение промежуточных диагностических работ с целью определения уровня формирования необходимых умений каждой из разноуровневых групп учащихся, организации педагогической поддержки отдельным учащимся.

- *Организация итоговой диагностической работы.*

Цель работы — определить уровень освоения темы каждым учащимся

- *Рефлексия.*

Цель работы - соотнесение поставленных задач перед изучением темы с результатом их выполнения, оценка учащимися собственных достигнутых результатов. Работа с листами самооценки (таблица № 2):

- определение рейтинга учащихся по уровню изучения данной темы;

- определение дальнейших действий для учащихся, не овладевших необходимыми умениями в ходе изучения данной темы.

Данная система уже третий год применяется в Гимназии и нашла положительный отклик у всех участников образовательного процесса. Она создала условия для дифференциации обучения, учёта индивидуальных возможностей каждого учащегося и дифференциации оценки учебных достижений учащихся начальной школы.

Таблица 1. Кодификатор умений по русскому языку учащего(ей)ся \_\_\_\_ класса  
(первое полугодие)

Блок	№ п/п	Умение	Разноуровневые задания для учащихся
Слово. Словосочетание. Предложение. Текст.	1	Определять тип текста: повествование, описание, рассуждение	
	2	Распознавать синонимы	
	3	Распознавать антонимы	
	4	Определять вид предложения по цели высказывания	
	5	Выделять главные члены предложения	

Таблица 2.1. Лист самооценки умений по русскому языку учащего(ей)ся \_\_\_\_ класса  
(первое полугодие)

Блок	№ п/п	Умение	Прогностическая самооценка (до выполнения работы)	Самооценка после выполнения работы	Самооценка после проверки работы учителем
Слово. Словосочетание. Предложение. Текст.	1	Определять тип текста: повествование, описание, рассуждение			
	2	Распознавать синонимы			
	3	Распознавать антонимы			
	4	Определять вид предложения по цели высказывания			
	5	Выделять главные члены предложения			

Таблица 2.2. Лист самооценки по русскому языку

Я теперь умею:

- делить текст на предложения
- определять вид предложения
- озаглавливать текст
- различать гласные и согласные звуки
- различать звонкие согласные звуки
- слова с ЖИ-ШИ, ЧА-ЩА, ЧУ-ЩУ

Пока мне трудно ...

- делить текст на предложения
- определять вид предложения
- озаглавливать текст
- различать гласные и согласные звуки
- различать звонкие согласные звуки
- различать мягкие согласные звуки

Я планирую \_\_\_\_\_

Добиться результата я постараюсь за \_\_\_\_\_

В этом мне поможет ...- помощь родителей, - работа с учебником, тренировка, - помощь учителя

## Система оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций в контексте перехода на эффективный контракт



*Марина Ткачева,  
специалист по учебно-методической работе 1 категории отдела координации системы менеджмента качества Санкт-Петербургского государственного экономического университета, методист лицея №410 Пушкинского района СПб*

В настоящее время государственное устройство и социально-экономическая жизнь страны претерпевают существенные изменения. Изменения в системе общего образования касаются внедрения новых федеральных государственных образовательных стандартов, актуализации процедуры итоговой государственной аттестации обучающихся, внедрения новой системы оплаты труда работников общеобразовательных организаций, разработки и внедрения систем оценки качества и эффективности деятельности педагогического персонала, в основе которых лежит механизм эффективного контракта.

В настоящей статье представлена система оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций в контексте перехода на эффективный контракт с педагогическими работниками.

Необходимость совершенствования существующих систем оценки педагогов образовательных организаций (далее - ОО) общего образования заключается в формировании систем оценки качества деятельности педагогов (на основе федеральных государственных образовательных стандартов), применимых для установления их соответствия квалификационным категориям, при оплате их труда и управлении качеством образования в ОО в контексте перехода на эффективный контракт.

В основе формирования системы оценки качества деятельности педагогов лежит разработка системы показателей оценки.

На рис. 1 представлена система показателей оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций, где:

ООП\* - основная образовательная

программа.

Эта система включает в себя подсистемы показателей, группы показателей и показатели оценки качества деятельности педагогов.

Под показателем понимается основная оценочная характеристика качества деятельности педагога общеобразовательной организации.

Каждому показателю соответствует совокупность критериев оценки.

Критерий - это признак, на основании которого производится оценка качества деятельности педагога общеобразовательной организации.

Система показателей оценки включает две подсистемы показателей:

- обязательные показатели;
- ранжирующие показатели.

Обязательные показатели определяются с учетом соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов. Структура стандартов общего образования включает в себя: требования к результатам освоения обучающимися ООП, требования к структуре ООП, требования к условиям реализации ООП.

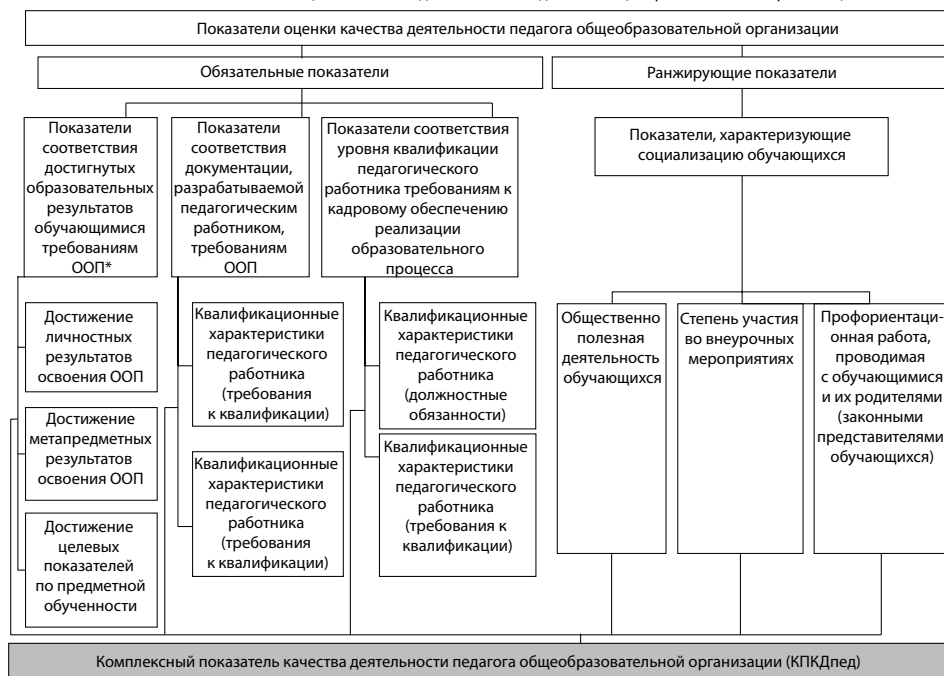
Ранжирующие показатели учитывают назначение ОО общего образования и их основные функции. Эти показатели отражают ориентацию администрации общеобразовательной органи-

зации на совершенствование конкретного вида деятельности педагогов (воспитательной, методической и др.) в рамках образовательного процесса.

Комплексный показатель качества деятельности педагога (КПКДпед) формируется на основе оценки его деятельности по обязательным и ранжирующим показателям.

Для общеобразовательных организаций основная функция состоит в социализации обучающихся, в том, чтобы они стали полезными членами общества.

Рис. 1. Система показателей оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций



Это определяет необходимость усвоения учащимися правил поведения, социальных норм и ценностей, знаний и умений, необходимых для их дальнейшего обучения в ОО среднего профессионального и высшего образования и успешного функционирования в обществе.

Согласно Государственной программе РФ «Развитие образования» [1], в настоящее время около 1/3 молодежи (в возрасте от 14 до 30 лет) не способна успешно адаптироваться к современной экономической ситуации и в полной мере реализовать свой человеческий капитал. В обществе наблюдается деформация духовно-нравственных и моральных ценностей, а также слабое развитие культуры гражданского поведения. Наличие негативных тенденций развития молодежи (курение, употребление алкоголя, наркотиков, ксенофобия и др.) предопределило необходимость усиления участия ОО (особенно, общеобразовательных организаций) в воспитании обучающихся и формиро-

вании у них социальных компетенций. Модернизация системы общего образования должна быть направлена на повышение качества результатов образовательного процесса, в частности, на социализацию учащихся.

Проведение оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций предполагает работу экспертов, имеющих опыт в проведении оценки учителей. В качестве экспертов могут выступать педагогические работники ОО. Количество экспертов может варьироваться.

Каждая группа показателей, применяемых в ходе оценки, раскладывается на показатели более низкого порядка, каждый из которых включает в себя набор критериев. Экспертная оценка качества деятельности педагогов проводится по каждому из критериев в соответствии с нормативами оценки (требуемыми критериальными значениями), установленными в соответствующих федеральных государственных образовательных стандартах. При этом учитывается значимость (весовой коэффициент) каждого критерия оценки.

Формируемая система направлена на оценку качества деятельности педагогов, поэтому для их оценки мы применяем квалиметрические методы, которые позволяют дать количественную оценку качества объекта исследования.

В ходе оценки качества деятельности педагогов выявляется уровень соответствия критериев установленным нормативам оценки (уровень выполнения нормативов). Определение уровня соответствия критериев нормативам оценки осуществляется на основе 4-х балльной шкалы наименований:

3 балла – данный критерий полностью соответствует нормативу оценки;

2 балла – данный критерий в основном соответствует нормативу оценки;

1 балл – данный критерий незначительно соответствует нормативу оценки;

0 баллов – данный критерий полностью не соответствует нормативу оценки.

Весовой коэффициент показателя оценки устанавливается, исходя из степени значимости соответствующей группы показателей. Исходя из того, что при оценке качества деятельности педагогов мы используем 4 группы показателей, весовые коэффициенты распределились от 1 до 4. В табл. 1 представлена значимость показателей оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций.

Значимость ранжирующих показателей оценки, по сравнению с обязательными показателями, наиболее высока, поскольку в основе формирования ранжирующих показателей лежит ориентация деятельности ОО общего образования и их основные функции. Следовательно, при оценке педагогов показатели, характеризующие социализацию обучающихся, являются наиболее значимыми (весовой коэффициент равен 4).

Показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям ООП являются менее значимыми, чем показатели, характеризующие социализацию обучающихся.

Вместе с тем, значимость этой группы показателей высока (весовой коэффициент равен 3), поскольку система оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций должна быть ориентирована на конечный результат образовательного процесса, т.е. на то, чтобы обучающиеся стали полезными членами общества. Далее по степени значимости следуют показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса (весовой коэффициент равен 2) и показатели соответствия документации,



разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП (весовой коэффициент равен 1).

Таблица 1 *Значимость показателей оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций*

Группы показателей оценки	Показатели оценки	Весовой коэффициент показателей оценки
Показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям ООП	Достижение личностных результатов освоения обучающимися ООП	3
	Достижение метапредметных результатов освоения обучающимися ООП	3
	Достижение целевых показателей по предметной обученности	3
Показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП	Соответствие структурной полноты рабочих программ установленным требованиям	1
	Соответствие содержания рабочих программ требованиям к результатам освоения ООП	1
Показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса	Квалификационные характеристики педагогического работника (должностные обязанности)	2
	Квалификационные характеристики педагогического работника (требования к квалификации)	2
Показатели, характеризующие социализацию обучающихся	Общественно полезная деятельность обучающихся	4
	Степень участия во внеурочных мероприятиях	4
	Профориентационная работа, проводимая с обучающимися и их родителями (законными представителями обучающихся)	4

Такое распределение весовых коэффициентов связано с тем, что международный опыт свидетельствует о концентрации внимания современных систем образования различных стран на развитие профессиональных компетенций педагога, а не на его способность разрабатывать документацию, регламентирующую его профессиональную деятельность.

В ходе оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций применяются контрольные карты.

В табл. 2 представлена контрольная карта оценки качества деятельности педагога общеобразовательной организации.

Выводы об уровне качества деятельности педагога общеобразовательной организации

приводятся в итоговой таблице результатов, в которой отражаются экспертные оценки показателей, групп показателей и педагога, а также комплексный показатель качества его деятельности (КПКДпед).

Значение экспертной оценки показателя (ЭОп) определяется по формуле:

$$ЭО_{п_i} = \sum_j q_{ij} \times z_i, (i=1 \div I), (j=1 \div m) \quad (1)$$

$ЭО_{п_i}$  - значение экспертной оценки  $i$ -ого показателя;

$q_{ij}$  - степень проявления  $j$ -ого критерия  $i$ -ого показателя;

$z_i$  - весовой коэффициент (значимость)  $i$ -ого показателя.

Таблица 2

**Контрольная карта оценки качества деятельности педагога общеобразовательной организации**

\*- Для некоторых критериев оценки оценочные шкалы (баллы) приводятся в графе «Норма критерия оценки», для всех остальных критериев применяется установленная 4-х балльная шкала оценки.

\*\* - 3 балла – полностью соответствует нормативу оценки;

2 балла – в основном соответствует нормативу оценки;

1 балл – незначительно соответствует нормативу оценки;

0 баллов – не соответствует нормативу оценки

Группы показателей оценки	Показатели оценки	Норма критерия оценки*	Уровень выполнения полнения норматива **	Весовой коэффициент центра покаятеля оценки
Показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям ООП	Достижение личностных результатов освоения обучающимися ООП	<p>Коэффициент достижения личностных результатов <math>\geq 0,85 - 3</math> балла;</p> <p><math>0,75 \leq</math> Коэффициент достижения личностных результатов <math>&lt; 0,85 - 2</math> балла;</p> <p><math>0,65 \leq</math> Коэффициент достижения личностных результатов <math>&lt; 0,7 - 1</math> балл;</p> <p>Коэффициент достижения личностных результатов <math>&lt; 0,6 - 0</math> баллов</p>	3	
	Достижение метапредметных результатов освоения обучающимися ООП	<p>Коэффициент достижения метапредметных результатов <math>\geq 0,85 - 3</math> балла;</p> <p><math>0,75 \leq</math> Коэффициент достижения метапредметных результатов <math>&lt; 0,85 - 2</math> балла;</p> <p><math>0,65 \leq</math> Коэффициент достижения метапредметных результатов <math>&lt; 0,7 - 1</math> балл;</p> <p>Коэффициент достижения метапредметных результатов <math>&lt; 0,6 - 0</math> баллов</p>	3	
	Достижение целевых показателей по предметной обученности	<p>Для учителей 1-4 классов:                      Уровень освоения обучающимися учебных программ                      Доля обучающихся, получивших по предмету за отчетный период оценки «4» и «5», не ниже установленного целевого показателя по конкретному классу (ЦПкл):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доля успевающих <math>&lt; \text{ЦПкл} - 0</math> баллов;</li> <li>• доля успевающих <math>= \text{ЦПкл} - 1</math> балл;</li> <li>• доля успевающих <math>&gt; \text{ЦПкл} - 2</math> балла</li> </ul> <p>Для учителей 5-11 классов:                      Уровень освоения обучающимися учебных программ                      Доля обучающихся, получивших по предмету за отчетный период оценки «4» и «5», не ниже установленного целевого показателя по конкретному классу (ЦПкл):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля успевающих <math>&lt; \text{ЦПкл} - 0</math> баллов;</li> </ul>	3	

	<p>Достижение целевых показателей по предметной обученности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля успевающих=ЦПкл – 1 балл;</li> <li>• Доля успевающих&gt; ЦПкл – 2 баллаКоэффициент достижения ЦПкл рассчитывается как среднеарифметическое фактических показателей достижения ЦПкл по всем классам, в которых преподает учитель.</li> <li>1,8&lt; Коэффициент достижения ЦПкл ≤ 2 – 3 балла;</li> <li>1,3&lt; Коэффициент достижения ЦПкл ≤ 1,8 – 2 балла;</li> <li>0,6&lt; Коэффициент достижения ЦПкл ≤ 1,3 – 1 балл;</li> <li>Коэффициент достижения ЦПкл ≤ 0,6 – 0 баллов</li> </ul> <p>Уровень освоения обучающимися учебных программ</p> <p>Доля обучающихся, получивших по предмету за отчетный период оценку «неудовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля неуспевающих = 0) – 3 балла;</li> <li>• 0&lt;доля неуспевающих≤0,02 – 2 балла;</li> <li>• 0,02&lt;доля неуспевающих≤0,04 – 1 балл;</li> <li>• (доля неуспевающих &gt; 0,04) – 0 баллов</li> </ul> <p>Доля неуспевающих рассчитывается как среднеарифметическое общей численности неуспевающих учащихся (если учитель преподает в нескольких классах) к общей численности учащихся, у которых преподает учитель</p>	
<p>Показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП</p>	<p>Соответствие полноты рабочей программы установленным требованиям</p>	<p>Структурная полнота рабочей программы соответствует установленным требованиям – 3 балла,</p> <p>Структурная полнота рабочей программы не соответствует установленным требованиям – 0 баллов</p>	<p>1</p>
	<p>Соответствие содержанию рабочих программ требованиям к результатам освоения ООП</p>	<p>Содержание рабочей программы соответствует установленным требованиям – 3 балла,</p> <p>Содержание рабочей программы не соответствует установленным требованиям – 0 баллов</p>	<p>1</p>
<p>Показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса</p>	<p>Квалификационные характеристики педагогического работника (должностные обязанности)</p>	<p>обучение и воспитание обучающихся с учетом их психолого-физиологических особенностей и специфики преподаваемого предмета, используя разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения</p> <p>проведение учебных занятий, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной психологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения</p>	<p>2</p>

Показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса	Квалификационные характеристики педагогического работника (должностные обязанности)	<p>организация и поддержка разнообразных видов деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающегося, развитие его мотивации, познавательных интересов, способностей, организация самостоятельной деятельности обучающихся, в том числе исследования</p> <p>реализация проблемного обучения, осуществление связи обучения с предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждение с обучающимися актуальных событий современности</p> <p>обеспечение достижения и подтверждения обучающимися уровней образования (образовательных цензов)</p> <p>оценка эффективности и результатов обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности</p> <p>соблюдение прав и свободы обучающихся, поддержание учебной дисциплины, режима посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию обучающихся, с учетом результатов мониторинга уровня удовлетворенности учащихся качеством преподавания в общеобразовательной организации.</p> <p>Уровень удовлетворенности <math>\geq 9 - 3</math> балла,  <math>7,55</math> Уровень удовлетворенности <math>&lt; 9 - 2</math> балла,  <math>5,55</math> Уровень удовлетворенности <math>&lt; 7,5 - 1</math> балл,  <math>0</math> Уровень удовлетворенности <math>&lt; 5,5 - 0</math> баллов</p> <p>осуществление контрольно-оценочной деятельности в образовательном процессе с использованием современных способов оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)</p> <p>осуществление методической и опытно-экспериментальной деятельности учителя: представление результатов исследований, экспериментальной и методической деятельности учителя на мероприятиях международного, всероссийского, регионального, районного уровня. Активное участие (выступления) в деятельности педагогического и иных советов общеобразовательной организации, а также в деятельности методических объединений и других формах методической работы общеобразовательной организации; внесение предложений по совершенствованию образовательного процесса в общеобразовательной организации</p> <p>обеспечение охраны жизни и здоровья обучающихся во время образовательного процесса</p>
--	---	---

<p>Показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса</p>	<p>Квалификационные характеристики педагогического работника (должностные обязанности)</p>	<p>наличие коммуникативной культуры при общении с обучающимися и родителями (законными представителями обучающихся):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие обоснованных жалоб – 3 балла</li> </ul> <p>выполнение правил внутреннего трудового распорядка общеобразовательной организации, охраны труда и правил пожарной безопасности</p> <p>знание приоритетных направлений развития образовательной системы РФ, законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность; педагогики, психологии, возрастной физиологии; современных педагогических технологий продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения; методов убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе</p> <p>презентация собственной педагогической деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень и статус участия в профессиональных конкурсах:</li> <li>• всероссийского уровня – 3 балла;</li> <li>• регионального уровня – 2 балла;</li> <li>• районного уровня – 1 балл</li> </ul>	
	<p>Квалификационные характеристики педагогического работника (требования к квалификации)</p>	<p>наличие высшего профессионального образования или среднего профессионального образования по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы, либо наличие высшего профессионального образования или среднего профессионального образования и дополнительного профессионального образования по направлению деятельности в общеобразовательной организации без предъявления требований к стажу работы</p> <p>обучение, способствующее повышению качества и результативности профессиональной деятельности учителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение квалификации/профессиональная подготовка (не реже 1 раза в 5 лет), в т.ч. магистратура, аспирантура, докторантура – 3 балла</li> </ul>	<p>2</p>

Показатели, характеризующие социализацию обучающихся	Общая степень полезности деятельности обучающихся	активное участие обучающихся в социальных проектах, социальных практиках, сборах помощи; сознательное участие в благотворительных / экологических / военно-патриотических мероприятиях, учебных бизнес-мероприятиях, полезных делах и др.	4
	Степень участия во внеурочных мероприятиях	<p>успешность внеурочной работы учителя по предмету: активное участие (победы) обучающихся в олимпиадах, конференциях, конкурсах (соревнованиях), предметных клубах и др.</p> <p>Наличие достижений обучающихся в олимпиадах, конференциях, конкурсах (соревнованиях), предметных клубах – 3 балла;</p> <p>Наличие достижений обучающихся в большинстве внеурочных мероприятий – 2 балла;</p> <p>Наличие достижений обучающихся в некоторых внеурочных мероприятиях – 1 балл;</p> <p>Отсутствие достижений обучающихся во внеурочных мероприятиях – 0 баллов</p>	4
	Профессиональная работа, проводимая с обучающимися и их родителями (законными представителями обучающихся)	<p>организация экскурсий на предприятия по направлению учебного предмета; знакомство обучающихся с перечнем профессий, специальностей среднего профессионального и высшего образования; знакомство обучающихся с опытом успешных профессионалов в различных областях; специально организованная ориентационная работа с обучающимися и их родителями (законными представителями обучающихся): диагностика, обсуждение востребованных и интересующих их профессий</p>	4
Экспертная оценка педагога (ЭОпед):			

Значение экспертной оценки группы показателей (ЭО<sub>грпк</sub>) определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{\text{грпк}} = \sum_i \text{ЭО}_{ni}, (k=1 \div p) \quad (2)$$

где ЭО<sub>грпк</sub> – значение экспертной оценки k-ой группы показателей.

Значение экспертной оценки педагога (ЭО<sub>пед</sub>) определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{\text{пед}} = \sum_k \text{ЭО}_{\text{грпк}} \quad (3)$$

Комплексный показатель качества деятельности педагога (КПКД<sub>пед</sub>) определяется как отношение значения его экспертной оценки к максимально возможному количеству баллов, полученных в ходе экспертной оценки:

$$\text{КПКД}_{\text{пед}} = \frac{\text{ЭО}_{\text{пед}}}{\text{ЭО}_{\text{max}}} \quad (4)$$

где ЭО<sub>max</sub> - максимально возможное количество баллов, полученных в ходе экспертной оценки качества деятельности педагога по всем критериям.

Комплексный показатель качества деятельности педагога (КПКД<sub>пед</sub>) определяется в соответствии со шкалой интервалов, которая позволяет определить уровень качества его деятельности:

КПКД<sub>пед</sub> < 0,5 – критический уровень качества деятельности педагога;

0,5 ≤ КПКД<sub>пед</sub> < 0,6 – низкий уровень качества деятельности педагога;

0,6 ≤ КПКД<sub>пед</sub> < 0,75 – средний (достаточный) уровень качества деятельности педагога;

0,75 ≤ КПКД<sub>пед</sub> < 0,85 – уровень качества деятельности педагога выше среднего;

КПКД<sub>пед</sub> ≥ 0,85 – высокий уровень качества деятельности педагога.

В табл. 3 представлена итоговая таблица результатов оценки качества деятельности педагога общеобразовательной организации.

Данная таблица может использоваться при

аттестации педагога. Например, для подтверждения / установления первой квалификационной категории качество деятельности педагога должно быть на среднем уровне, для высшей квалификационной категории – на высоком уровне.

В трудовом договоре в соответствии со статьей 57 ТК РФ должны быть указаны:

- фамилия, имя, отчество работника;
- наименование работодателя – полное наименование образовательного учреждения, содержащее указание на организационно-правовую форму в соответствии с его уставом;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника
- (паспортные данные);

- идентификационный номер налогоплательщика (ИНН образовательного учреждения);

- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями (фамилия, имя, отчество; должность уполномоченного лица;

- документ, предоставляющий соответствующие полномочия – устав, доверенность);

- место и дата заключения трудового договора.

Как правило, на практике в содержание трудового договора в целях получения наиболее полной информации о сторонах трудового договора дополнительно включаются также сведения об адресе проживания работника (место регистрации и фактический адрес); местонахождение работодателя, определяемое в соответствии с местом его государственной регистрации, с указанием адреса территориального расположения и другие сведения.

Таблица 3

**Итоговая таблица результатов оценки качества деятельности педагога общеобразовательной организации**

№ п/п	Показатели оценки
1	Показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям ООП
1.1	Достижение личностных результатов освоения обучающимися ООП
1.2	Достижение метапредметных результатов освоения обучающимися ООП
1.3	Достижение целевых показателей по предметной обученности
2	Показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП
2.1	Соответствие структурной полноты рабочих программ установленным требованиям
2.2	Соответствие содержания рабочих программ требованиям к результатам освоения ООП
3	Показатели соответствия уровня квалификации педагогического работника требованиям к кадровому обеспечению реализации образовательного процесса
3.1	Квалификационные характеристики педагогического работника (должностные обязанности)
3.2	Квалификационные характеристики педагогического работника (требования к квалификации)
4	Показатели, характеризующие социализацию обучающихся
4.1	Общественно полезная деятельность обучающегося
4.2	Степень участия во внеурочных мероприятиях
4.3	Профориентационная работа, проводимая с обучающимися и их родителями (законными представителями обучающихся)
Значение ЭОпед (балл):	

Разработанная система оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций, в первую очередь, направлена на выявление сильных и слабых сторон («точек роста») в профессиональной деятельности педагогов и деятельности ОО в целом.

Наглядность представленной системы оценки (наличие контрольных карт, итоговых таблиц результатов, шкал оценки) позволяет увидеть, за счет подробного описания показателей через критерии оценки, проблемные зоны в разрезе

не только эксперту/администрации общеобразовательной организации, но и самому педагогу. Разработка мероприятий с последующим достижением «точек роста» в профессиональной деятельности педагога способствует повышению качества его деятельности и качества образовательного процесса в общеобразовательной организации.

Помимо этого, применение представленной системы оценки качества деятельности педагогов общеобразовательных организаций даст



Весовой коэффициент (zi)	ЭОп		ЭОгрп		КПКДпед	Уровень качества деятельности педагога
	Значение ЭОп (балл)	ЭОпmax	Значение ЭОгрп (балл)	ЭОгрпmax		
3						
3						
3						
1						
1						
2						
2						
4						
4						
4						
				ЭОmax =	КПКДпед =	

возможность реализовать их дополнительное материальное стимулирование: установление педагогам с высоким уровнем качества деятельности премии за образцовое выполнение государственного задания.

Таким образом, в контексте перехода на эффективный контракт с педагогическими работниками ОО применение представленных систем оценки будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного про-

цесса и деятельности общеобразовательных организаций в целом.

Список литературы

1. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ от 11.10.2012 г.

Редакционный совет научно-методического журнала:

О. С. Нестеренкова

(председатель)

В. Н. Васильева

А. А. Захарова

И. А. Крылова

Г. И. Осипенко

(главный редактор)

А. В. Бердышева

(технический редактор)

И. И. Андреева

---

Адрес для корреспонденции:

193171, Санкт-Петербург, ул. Бабушкина, д. 42, корп. 4

тел.: (812) 568-16-09

Факс: (812) 568-16-25

e-mail: [smi-pioner@yandex.ru](mailto:smi-pioner@yandex.ru)

[www.smipioner.ru](http://www.smipioner.ru)





**ИНФОРМАЦИОННО**  **МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР**  
Невского района