

Министерство наук и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт общественных наук
Кафедра права и методики его преподавания

**Правовые аспекты оценки качества труда педагогических
работников в общеобразовательной организации**

Магистерская диссертация

Квалификационная работа (курсовая работа) Исполнитель:

допущена к защите

Зав. кафедрой Ильченко В.Н.

Бусуёк Олеся Петровна,

обучающийся ПДО-1601z
группы

дата

подпись

подпись

Руководитель:

Ильченко Вера Никитична,

Кандидат исторических
наук, доцент, зав кафедрой

подпись

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Понятие, методы и правовое значение оценки труда	7
1.2 Оценка работников как самостоятельный институт трудового права.....	23
ГЛАВА 2. КАЧЕСТВА, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ И ОЦЕНКЕ. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ.....	27
2.1 Профессиональный стандарт педагога, как основа оценки качества	27
2.2 Эффективный контракт, как условие обеспечения качества работы педагога	36
ГЛАВА 3. МЕТОД РЕАЛИЗАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПЕДАГОГА.....	49
3.1 Особенности бально-рейтинговой системы оплаты труда. Индивидуальный лист работы педагога.....	49
3.2 Опытно-поисковая деятельность по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. Привлечение консультанта в организацию.....	55
Заключение.....	68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы, заключается в том, что педагог – это неотъемлемый элемент в развитии личности ребёнка, а значит и развитии будущего. Отсюда плавно вытекает оценка качества труда педагогических работников и их всестороннее развитие в профессиональном плане и поощрение в их нелегком труде. Проблемы оценки труда педагогических работников рассматривали в своих работах такие авторы как: Н.В.Клюева, Л.С.Колесникова, Н.В.Кузьмина, А.К.Маркова, Ю.А.Самарина, Л.М.Митина.

В современных реалиях выдвигают новые оценки труда работников. Не исключением становятся и педагогический персонал. Новые критерии оценки, оценка результативности деятельности, лист профессиональных достижений, всё это откладывает вклад на рабочий процесс педагога.

Практика прошлого времени, по работе с педагогическим персоналом, в наше время не в полной мере обеспечивает необходимое развитие персонала в сфере образования. В связи с этой проблемой необходима всесторонняя оценка качества труда педагогических работников,

Одной из главных целей образовательного учреждения в наше время, заключается в подготовке ученика к осмысленному и реальному восприятию мира, ведь социумом востребованы успешные, конкурентоспособные выпускники, освоившие разные виды деятельности и демонстрирующие свои способности в любых жизненных ситуациях. Исходя из этого, поменялась и роль педагога, деятельность которого должна способствовать формированию и развитию гармоничной, самореализующейся личности, способной к обучению на протяжении всей жизни.

Необходимо отметить, что недавние международные исследования, дающие анализ разных систем образования показывают, что «качество образования в образовательном учреждении не может быть выше качества работающих в ней педагогов». Таким образом следует вывод, что пристальное внимание в рамках реализации приоритетного проекта «Образование»

необходимо уделить оценке свойство деятельности учителей образовательной организации.

Современные требования к педагогам были изложены в профессиональном стандарте педагога. Стоит отметить, что в 2008 году была введена современная система оплаты труда, вызванная найти решение для стимулирования педагогических работников с учетом результатов их труда. Проведя анализ новых систем оплаты труда, было выявлено ряд неточностей, не позволяющих найти решение для стоящих перед государством задач. Поэтому решено было провести дальнейшее совершенствование системы оплаты труда, одной из важных целей которой является, совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности работников и учреждений, установления указанных критериев и показателей в учреждениях, где по настоящее время они отсутствуют. Инструментом, обеспечивающим повышение и качества деятельности учителя, и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, выступает сегодня эффективный контракт.

Согласно программе поэтапного усовершенствования системы оплаты труда в государственных учреждениях - контракт. Эффективный контракт – трудовое соглашение с сотрудником, в коем конкретизированы его прямые обязанности, условия оплаты труда, критерии и показатели производительности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от итогов его работы и качества оказываемых муниципальных (государственных) услуг, а так же условия социальной помощи.

Повышение эффективности, рядом с повышением качества и доступности – это один из целевых ориентиров реформаторов российского образования. Однако до последнего времени, вопросы эффективности оставались менее дискутируемыми, нежели вопросы качества или доступности образования. В настоящее же время ситуация изменилась: центром внимания и насущной проблемой для большинства образовательных учреждений стали вопросы эффективности деятельности в сфере

образования. Подобное изменение ориентиров связано, прежде всего, с тем, что сегодня задача повышения эффективности образования и науки прописана во всех программных документах.

Внедрение образовательными организациями механизма эффективного контракта влечет за собой необходимость разработки современных систем оценки деятельности педагогического персонала в образовательной организации, в базе которых лежит выявление степени соответствия его труда нормативным требованиям, установленным в федеральных государственных образовательных стандартах.

Система внутришкольной оценки эффективности деятельности педагогического персонала разрабатывается образовательными учреждениями самостоятельно, основываясь на распоряжении правительства РФ и примерных показателях эффективности деятельности педагогических работников образовательных учреждений, сформированных на уровне субъектов РФ.

А так же необходимо отметить необходимость в современных реалиях в штате сотрудника, так называемого «консультанта» для внедрения «эффективного контракта» и работе с педагогами по вопросам оценки их работы.

Таким образом, у образовательной организацией есть приблизительные ориентиры оценки качества деятельности педагогических работников, выбор же конкретных методов зависит в главную очередь от решения администрации школы.

Проблема - каковы методы оценки качества труда педагогических работников.

Гипотеза – оценка качества труда педагогического работника в общеобразовательной организации, вероятно, будет успешной: 1) если будут определены методы и формы оценки труда педагогических работников.

Объект – педагогические работники общеобразовательной организации.

Предмет – методы и формы оценки труда педагогических работников в общеобразовательной организации.

Цель – предложить меры направленные на совершенствование оценки труда педагогических работников в общеобразовательной организации.

Методы исследования - теоретический анализ и синтез литературы по теме исследования, классификация, обобщение; эмпирические: наблюдение, опрос, беседа, эксперимент.

Работа в себя включает - титульный лист, оглавление (с указанием страниц), введение, теоретическая часть (глава 1,2), эмпирическая часть (глава 3), заключение, список литературы, приложение.

Глава 1. Особенности оценки труда педагогических работников в общеобразовательной организации.

1.1 Понятие, методы и правовое значение оценки труда

Под значением «оценка», принято понимать мнение об уровне или значении чего-либо. Согласно А.Я. Кибанову оценка труда – одна из функций по управлению персоналом в организации, которое направлено на определение уровня эффективности выполнения работы [21;с.51].

Такой анализ результатов труда считается составляющей оценки персонала наравне с оценкой его профессионального взаимодействия и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным задачам, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели итоговых результатов труда сотрудников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов. Учет данных факторов необходим для проведения оценки результативности труда конкретных должностных лиц в определенных условиях места и времени, таки образом повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания [18; с.565].

Оценка результатов работы разных категорий работников (рядовых работников, руководителей, других служащих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

В работе М.И. Магуры и М.Б. Курбатовой приводится следующее определение: оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента, она призвана способствовать

выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации [22; с.51].

Организация устанавливающая определенные требования к работникам, которые в свою очередь выполняют определенные виды работ, но при этом организация не оценивает выполняемый труд и не проверяет насколько он отвечает требованиям, ситуация выглядит странной

Нельзя говорить об улучшении работы или о результативной работе компании, если при этом не уделяется должное внимание оценке труда ключевых категорий персонала. Если мы не имеем действенный инструмент для оценки труда, тогда пропадает всякий смысл в призывах о необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп. Не имея эти инструменты нет возможности не только поставить вопрос о необходимости улучшения тех или иных рабочих показателей, но и определить наличный уровень результата их деятельности.

Анализ деятельности сотрудников - это процесс сбора, анализа и оценки информации о выполненной работе персонала, и выявление степени их рабочего поведения и персональные характеристики соответствующие определенным условиям [23;с.45].

Оценка работы персонала – это многогранный процесс, включающий в себя выявление и доведение до сведения работника информации о том, насколько эффективно он выполняет свою работу, и разработка плана улучшения его работы. Такой вид оценки в первую очередь дает возможность работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, а также оказывает влияние на будущую работу, на его отношение к делу и на желание добиться наилучших результатов.

Наиболее четким и лаконичным представляется определение, предложенное Б.М. Генкиным и И.А. Никитиной, поскольку оно отражает сущность процедуры оценки: «оценка — это количественное и (или) качественное суждение субъекта об объекте, полученное либо в результате анализа, либо экспертным путем»[21;с.29].

В роли субъекта оценки могут выступать представители администрации организации, непосредственный руководитель оцениваемого работника, его коллеги, подчиненные, внутренние и внешние клиенты, экспертные комиссии. В качестве объекта оценки может выступать деятельность работников или непосредственно персонал организации. Оценка персонала является одной из функций управления персоналом организации. Данные функции рассматриваются в трудах многих исследователей в области экономики труда и управления персоналом.

Классификация функций управления человеческими ресурсами, предложенная Б.М. Генкиным и И.А. Никитиной, представляется наиболее полной, поскольку учитывает основные направления работы с персоналом, начиная с планирования его численности и заканчивая формированием взаимоотношений с профсоюзами и руководством организации. Согласно данной классификации, к основным функциям управления человеческими ресурсами относятся[38;с.51]:

- планирование численности персонала;
- анализ и регулирование условий труда;
- обеспечение безопасности труда;
- отбор персонала, оформление на работу, увольнение;
- организация труда;
- оценка и аттестация персонала;
- повышение квалификации;
- оплата труда;
- социальные проблемы персонала;
- организация взаимоотношений между администрацией, профсоюзами и работниками.

Процедура оценки персонала объединяет в себе все функции управления персоналом. Такая оценка персонала является одной из важнейших функций управления персоналом организации, так как на основе ее результатов руководством принимается решение о продвижении,

формировании кадрового резерва, перемещении, мотивации, адаптации и увольнении сотрудников.

В условиях совершенствования системы оплаты труда педагогических работников образовательной организации общего образования, при внедрении в них механизма эффективного контракта, разработка новых процедур оценки деятельности педагогов должна включать технологический инструментарий оценки (в частности, систему показателей и критериев оценки), позволяющий установить соответствие их деятельности требованиям ФГОС, то есть определить качество их деятельности.

Понятие качество персонала (в частности, качество деятельности работников) редко встречается в работах исследователей в области экономики труда в силу неоднозначности его определения и применения. Одними из первых, кто рассмотрел это понятие, были С.А. Артемьев и Б.М. Генкин. Предложенные ими трактовки понятия «качество персонала» схожи и могут быть сведены к следующему определению: «качество работника – это степень соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей организации и условий его деятельности, а также требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям» [16;с.59].

Согласно приведенному определению, первым этапом оценки качества деятельности персонала является определение для всех работников организации эталонных значений, которые приводятся во внешней регламентирующей документации. Далее проводится сопоставление фактических результатов деятельности работника установленным эталонным значениям, в ходе чего определяется качество его деятельности.

При совершенствовании системы оценки работников образовательной организации первым и самым важным этапом является определение целей, поскольку от корректности поставленных целей зависит ее эффективность.

Среди исследователей в области управления человеческими ресурсами, труды которых посвящены оценке персонала организации, подробно рассматриваются классификации целей оценки. Так, например, в работе Е.А.

Борисовой в качестве основных целей оценки персонала организации выделяются: административные решения, потенциал (развитие), деятельность (текущая, за определенный прошедший период) [22; с.71]. М.Б. Курбатовой и М.И. Магура выделяют административные цели (повышение/понижение в должности, оплата труда, перевод внутри организации и увольнение), оценку качества управленческой деятельности, обратную связь с работником по вопросам предоставления информации о степени его соответствия требованиям, установленным для данной должности; развитие персонала, совершенствование процесса управления персоналом [28;с.39]. Р.А. Толмачев и В.Е. Хруцкий разделяют цели оценки персонала на основные (определение эффективности работы персонала, стимулирование по результатам работы и развитие персонала), дополнительные (анализ коммуникативных качеств и лояльности персонала по отношению к руководству и организации в целом и др.), общие (повышение эффективности управления персоналом, ответственности и исполнительской дисциплины), специфические (выявление потенциальных работников, подлежащих сокращению или увольнению, улучшение психологического климата в организации). А.А. Хачатурян [21;с.19] считает, что оценка персонала влияет на принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета работников (изменение уровня оплаты труда, системы поощрений/наказаний и других инструментов мотивации), принятие решений, связанных с установлением соответствия кадрового потенциала организационным целям и задачам (выявление потенциала, развитие и планирование карьеры работников и др.), принятие решений, связанных с оценкой деятельности конкретных работников и отдельных структурных подразделений.

Стоит отметить, что классификация функций оценки, приведенная И.А. Никитиной и рассматриваемая многими исследователями в области управления персоналом в качестве классификации целей оценки, является наиболее четкой и краткой, поскольку учитывает все основные направления

деятельности в рамках оценки персонала организации. И.А. Никитина выделяет три основные функции, которые выполняет оценка персонала[39;с.21]:

- административную (повышение / понижение по службе, перевод, увольнение и др.);
- информационную (получение работниками и руководством организации объективной и достоверной информации об эффективности и качестве деятельности персонала, на основании которой определяются перспективы его профессионального роста и др.);
- мотивационную (процедура оценки является важным инструментом мотивации работников и тесно взаимосвязана с системой стимулирования персонала организации).

Данная классификация функций (целей) применима для совершенствования системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций.

При совершенствовании системы оценки персонала необходимо учитывать принципы оценки.

Согласно исследователю в области экономики труда С.А. Артемьеву, принципы оценки персонала устанавливают требования (ограничения) к проведению оценки персонала, при соблюдении которых достигается запланированный результат [44;с.29]. Соответствие системы оценки персонала системе соответствующих принципов позволяет повысить качество деятельности персонала и организации в целом.

В рамках классификации принципов оценки персонала, сформированной С.А. Артемьевым, основополагающим является принцип достоверности полученных результатов. Все остальные принципы должны представлять собой требования к этапам процедуры оценки (выделенным исследователем), предшествующим получению результатов: выбор объекта / субъекта оценки, проведение оценки.

Согласно С.А. Артемьеву, для отечественных организаций, которым в большей мере присущ авторитарный стиль управления, особо актуальны принципы иерархичности, легитимности и этичности. На современном этапе принципы легитимности и этичности имеют особое значение при проведении оценки в силу существования множества организаций с многонациональным персоналом и государственной направленности в сторону толерантного поведения, исключая любые виды дискриминации.

Подобно классификациям целей оценки, известные системы принципов оценки персонала недостаточно учитывают особенности отраслей и видов деятельности работников организации. В частности, при разработке системы оценки педагогических работников образовательного учреждения необходимо учитывать его ориентацию на конечный результат образовательного процесса.

Помимо этого, формирование систем оценки предусматривает их соответствие принципам разработки показателей и критериев эффективности работы, определенным в Единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год [33;с.25].

Среди таких принципов выделяют:

- адекватность — стимулирующие выплаты сотруднику пропорциональны его вкладу в достижение коллективных результатов;
- своевременность — выплата вознаграждения работнику должна следовать непосредственно за достижением им соответствующих результатов труда;
- объективность — размер стимулирующих выплат определяется на основании объективной оценки результатов труда сотрудника, а также за достижение общих результатов трудового коллектива;

- предсказуемость – осведомленность работника об объеме выплат стимулирующего характера за полученные им результаты труда, в том числе, за вклад в достижение коллективных результатов;

- прозрачность – расчет заработной платы (с учетом установленных выплат стимулирующего характера) должен быть понятен каждому работнику.

Основываясь на анализе уже существующих классификаций принципов оценки персонала и принципов к разработке показателей и критериев эффективности работы, которые приведены в государственных нормативных документах, в исследовании сформирована классификация принципов оценки качества деятельности педагогических сотрудников образовательных организаций общего образования:

- принцип системности. В процессе оценки систематически учитываются условия и факторы, которые оказывают влияние на качество деятельности педагогических сотрудников образовательных организация (внешние и внутренние, объективные и субъективные);

- принцип объективности. Необходимо гарантировать независимость оценки от индивидуальных суждений (симпатия, антипатия) с позиции оценивающих, основываться на прямых измерителях и надежных источниках информации;

- принцип комплексности. Процесс оценки базируется на разнообразных нюансах и применяется и использованием совокупности оценочных критериев, которые основываются на соответствии трудовой деятельности педагогических сотрудников условиям ФГОС и главным направлениям государственной образовательной политики;

- принцип ориентации на общественное благо, социальные эффекты и результаты образовательного процесса. Концепция оценки качества деятельности педагогических сотрудников обязана поддерживать достижение определенных результатов образовательного процесса в виде компетенции,

предусмотренных ФГОС и необходимых обучающимся в нынешней общественной деятельности и экономике;

- принцип открытости. Процедура оценки для определения уровня заработной платы педагогических сотрудников обязана являться удобной, понятной и предельно ясной в равной степени, как для экспертов, так и для оцениваемых преподавателей;

- принцип своевременности. Анализ качества работы педагогических сотрудников обязана реализовываться незамедлительно, включать в себя определенный промежуток времени и не должна принимать во внимание итоги минувших этапов деятельности;

- принцип приоритета профессионально-общественной оценки. Оценка обязана показывать потребности абсолютно всех образовательных взаимоотношений: государства и работодателей, администрации образовательной организации и профессиональных сообществ, педагогических сотрудников, обучающихся и родителей;

- принцип эффективности. Итоги, подведенные в результате оценки педагогических сотрудников, находятся в прямой взаимосвязи с уровнем оплаты труда, обязаны влиять на мотивационную систему управления персоналом и поднимать качество его работы и образовательной организации в целом; [16; с.544].

Соответствие системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательного учреждения предложенной совокупности принципов оценки позволит повысить его эффективность.

Оценка персонала – один из универсальных инструментов, который позволяет обеспечить нормальное функционирование как всей организации в целом, так и отдельных ее подразделений. Кроме этого, оценка персонала позволяет эффективнее использовать потенциал работников за счет повышения уровня их мотивации, своевременного определения необходимости повышения квалификации сотрудниками, определения

наиболее подходящих производственных задач для каждого, что позволяет повысить эффективность работы всей организации.

Важной задачей оценки деятельности работников является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда. При этом в процессе оценки важно обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения деятельности. Также для работника необходимо понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. Таким образом, в процессе оценки сотрудник получает представление и о своих сильных и слабых сторонах, получает представление о возможных путях развития.

Достаточно часто оценка проводится без соблюдения основных ее принципов, что приводит к субъективизму и неточным результатам. Как отмечает в своем исследовании Кибанов, процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий [48;с.251]:

- установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки - выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника
- обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Стоит отметить, что оценка персонала происходит по разным параметрам: оценка личных качеств работника, оценка результатов труда, оценка самого труда. В совокупности под этими параметрами понимается деловая оценка персонала. Однако в данном исследовании особое внимание уделено оценке качества труда работников, что сужает рассматриваемые варианты методов оценки.

В работе руководителя большое значение имеют методы оценки труда подчиненных, при которых предполагается сравнение работников друг с другом, а не с принятыми стандартами. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они: достаточно просты в использовании и позволяют получить информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Исследователи в области экономики труда и управления персоналом (Е.А. Борисова, М.Б. Курбатова и М.И. Магура, Р.А. Толмачев и В.Е. Хруцкий, А.А. Хачатурян) в своих трудах анализируют множество методов оценки. Рассмотрим некоторые из них.

- Прямое ранжирование: предполагает ранжирование работников по определенному показателю (самостоятельность, профессиональная компетентность и др.) от самого плохого до самого хорошего, от наименее эффективного до наиболее эффективного [54;с.101]. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший. Данный метод используют и в том случае, если работников оценивают сразу по нескольким показателям. При этом ранжирование по каждому из показателей проводится отдельно, но общий результат может быть представлен в общей таблице, что определит «ценность» данного сотрудника для организации.

- чередующееся ранжирование: при использовании данного метода из общего списка работников выбираются сначала те, у которых оцениваемое качество выражено особенно сильно и их фамилия вычеркивается из списка ранжируемых, ее необходимо перенести в отдельную колонку и поставить в начало списка, затем выбирается тот у кого оцениваемое качество наименее развито и его фамилия также вычеркивается из общего списка и переносится в последнюю строку новой колонки [51;с.147]. Так повторяется до тех пор, пока фамилий сотрудников в основном списке не останется. В итоге руководитель получает ранжированный список сотрудников.

- парное сравнение: сравнение сотрудников производится в специально сгруппированных парах [44;с.141]. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывается лучшим в своей паре и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.

Одним из распространенных методов оценки персонала является метод экспертных оценок. С помощью данного метода производится оценка степени развития профессиональных знаний, навыков и умений сотрудника компании, которыми он должен владеть в соответствии с занимаемой должностью. Для этого группа экспертов либо моделирует рабочую ситуацию для сотрудника и отслеживает его поведение, отмечая проявления основных компетенций у сотрудника, либо наблюдает за поведением работника непосредственно во время рабочего процесса, одновременно производя оценку необходимых компетенций.

На российских предприятиях в качестве внешнего метода оценки персонала часто применяется аттестация. Аттестация сотрудников (оценка соответствия занимаемой должности) — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени [53;с.159]. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании. Таким образом, основными принципами такого метода как аттестация являются ее систематичность и формализованность.

Одним из возможных методов оценки сотрудников является метод критических ситуаций. При использовании данного метода руководитель за определенный период, в течение которого производится оценка работника, делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. При этом необходимо указывать, как поведение

сотрудника соотносится с ожидаемым поведением, и какой результат был в итоге достигнут. Необходимо отметить, что подобный метод имеет ряд недостатков (требует большого внимания руководителя к деятельности сотрудников, трудоемок, при его использовании положительные моменты часто воспринимаются как должное, а акцент делается на неудачах сотрудников и т.д.) поэтому его применение целесообразно для оценки сотрудника в период испытательного срока.

Иногда руководителями используется метод письменных характеристик. Данный метод может применяться как в сочетании с другими, так и самостоятельно. При этом важным условием для использования в дальнейшем полученной характеристики как рабочего инструмента является ее структурированность. Важно понимать, на какие именно факторы следует обратить внимание при составлении характеристики, в противном случае будут созданы лишь дополнительные трудности при дальнейшей обработке материала.

Профессиональные знания и умения работников можно проконтролировать, используя метод экзамена, в ходе которого даются ответы на профессиональные вопросы, и оценивается их правильность.

Одним из методов индивидуальной оценки является анкетирование. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Методом, позволяющим определить степень соответствия кандидата занимаемой должности, является тестирование. На сегодняшний день в практической деятельности применяются различные тесты, но в основном они направлены на оценку кандидатов, на определенную должность, нежели на оценку действующих сотрудников. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка

результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Методом, сочетающим рейтинговые методы, и анализ особенностей поведения на рабочем месте в различных ситуациях является метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS - Behaviourally anchored rating scales). Важно отметить, что составление поведенческой рейтинговой шкалы проводится на основе опроса сотрудников (возможно – анонимного) относительно фактических примеров поведения на рабочем месте. После проведенного опроса примеры, встречающиеся в ответов респондентов наиболее часто накладываются на шкалу: от желательного до недопустимого. Дальнейшая оценка предполагает оценку аттестуемого работника по этой шкале и исчисление балльной аттестационной оценки. При этом данный метод требует особой квалификации и подготовки человека, проводящего оценку, так как является одним из наиболее сложных.

Во многом аналогичным предыдущему является метод рейтинговых шкал наблюдения за поведением. Однако вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Все более популярной и востребованной сегодня является оценка 360 градусов. Ее особенность заключается в сочетании оценки руководителем, коллегами, самооценки и в ряде случаев оценки подчиненными и клиентами. Несомненным плюсом данного метода является сбор наиболее полной информации. При этом следует понимать, что переизбыток информации зачастую не менее вреден, чем ее недостаток. Кроме этого данная оценка требует тщательной подготовки. Таким образом, оценка 360 градусов имеет смысл в том случае, если полученный объем информации будет использован в дальнейшем [26; с.155].

Одним из методов оценки персонала является метод решения ситуационных задач. Для его использования специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника. Чаще всего данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Одним из методов комплексной оценки персонала является метод «ассесмент-центра» (или центра оценки), основанный на использовании взаимодополняющих методик. Изначально участникам предлагаются различные моделирующие упражнения, цель которых предоставить равные для всех возможности проявить компетенции в моделируемых деловых ситуациях. За поведением участников в ходе выполнения упражнений наблюдает группа экспертов, затем проводится классификация поведения (определенное поведение соотносится с оцениваемыми компетенциями), после чего оцениваются выделенные компетенции. Далее следует сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по компетенциям. Обычно это делается в ходе совместного обсуждения экспертами полученных результатов, обоснования и защиты итоговой оценки. При этом снижается субъективность итоговых результатов[36; с.65].

Главная идея метода «управление по целям» основывается на том, что развитие и управление являются целенаправленными, т.е. достижение целей организации через постановку целей каждому работнику и их согласование. Это делает возможным переход от ориентации на процесс к осознанной работе, нацеленной на результат. Рассмотрим МВО как один из методов оценки труда персонала. Он подходит в тех случаях, когда другие методы не действуют или могут применяться ограниченно. В первую очередь это

касается управленческого персонала, оценка труда которого с использованием других методов дает неполные результаты. Управление по целям подходит для творческих видов работ, которые невозможно оценивать по количественным и качественным показателям.

На первый взгляд может показаться странным, что процесс начинается не с определения целей, а с обсуждения должностных обязанностей, выполнения работ и стандартов деятельности. На самом деле все достаточно логично. Любые цели достигаются с использованием ресурсов. В данном случае ресурсом для достижения цели является деятельность конкретного работника. Для этого надо определиться, что же работник делает и с каким качеством и требованиями к работе и, необходимо изыскать ресурсы для улучшения работы, т.е. необходимо непрерывное развитие стандартов деятельности. После этого можно определять цели деятельности на конкретный период — измеримые, конкретные, понятные, доведенные до работника и согласованные с ним.

Еще одним достаточно популярным методом оценки сотрудников, ввиду его малозатратности, является самооценка. При самооценке люди оценивают свои навыки, способности и свою эффективность при выполнении рабочих обязанностей. Такой метод позволяет работнику определить качество выполнения им своей работы, заслуживаемый уровень оплаты, необходимость повышения квалификации и то, какова его эффективность. Однако, естественно, самооценка не всегда точна и объективна[11; с.67].

Таким образом, на сегодняшний день существует достаточное количество методов оценки деятельности сотрудников организации, каждый из которых имеет свои особенности. При этом к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Однако стоит отметить, что далеко не все методы могут быть применимы при оценке деятельности работников образовательных учреждений. В одних случаях

причиной тому является высокая трудоемкость и дороговизна проведения оценки, в других ориентация отдельных методов на оценку личностных качеств сотрудника, но не на результаты его труда.

1.2 Оценка работников, как самостоятельный институт трудового права

В современное время сфера правового регулирования отношений, возникающих в связи с оценкой работника, на наш взгляд, неоправданно сужена. Правовые нормы, регулирующие некоторые виды данных отношений, не способны упорядочить весь комплекс отношений, возникающих в связи с оценкой работника, не отражают их современное состояние и развитие.

Трудовой кодекс РФ перечисляет только несколько видов, с помощью которых возможно проведение оценки работников - испытание при приеме на работу (ст. 70 и 71 ТК РФ), избрание по конкурсу (ст. 18 ТК РФ) и аттестация (подп. «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ). Статья 18 и подп. «б» п. 3 ст. 81 указывают только вид процедуры, при помощи которой возможно проведение оценки работников. Это абсолютно не раскрывая правил ее проведения, не указывая на категории работников, в отношении которых возможно (или невозможно) применение данного вида оценки. Так же не устанавливает критериев оценки и не определяет качеств, которые должны подлежать оценке, а также субъектов, правомочных проводить данную процедуру[65; с.287].

На практике фактически применяются и иные виды, при помощи которых возможно проведение оценки работников - квалификационные испытания, конкурсный отбор и некоторые другие.

У работодателей имеется возможность злоупотреблять своими правами, так как они ничем не ограничены, ведь, по сути, нет полного и четкого правового регулирования данной группы общественных отношений, объективно существующих в настоящее время. Это можно наглядно увидеть, обратив внимание на правоприменительную и судебную практику.

Отношения, возникающие в связи с применением различных видов оценки работников, объективно нуждаются в правовом регулировании. Еще в 1991 году Л.И. Лазор в работе, посвященной исследованию правовых проблем избрания по конкурсу и аттестации работников, указывала на то, что хотя эти две организационно - правовые формы оценки охватывают различные правовые связи между ее участниками, их цель едина: определение соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе[47, с. 21].

Эта общая цель образует единство в правовом регулировании принципиальных положений, например, охрана прав, порядка проведения и интересов субъектов оценки. Также было высказано предложение о том, что нормы, регулирующие избрание по конкурсу и аттестацию работников, можно выделить в качестве отдельных подинститутов - конкурсного избрания и аттестации кадров в правовом институте «Кадры».

По мнению Л.И. Лазор, данный институт должен объединять нормы, содержащие в себе наиболее общие положения, имеющие отношение ко всем видам кадровых проблем.

На сегодняшний день нормы регулирующие отношения по оценке работников и содержащиеся в ряде статей Трудового кодекса РФ, не сгруппированы ни в самостоятельный раздел, ни в самостоятельную главу. Однако это не может служить аргументом в пользу того, что отношения, возникающие в процессе оценки работника, не являются самостоятельным институтом. Совокупность норм составляет основу института, который уже фактически сформировался и нашел объективное выражение в

многочисленных законах и подзаконных нормативных правовых актах [56, с. 77].

Попытаемся обосновать наличие института оценки работников. Известный теоретик С.С. Алексеев указывал, что «в ряде случаев правовые институты закреплены в нескольких статьях, не обособленных в виде самостоятельных глав и разделов. ... Здесь в большей степени проявляется возможность расхождения между содержанием (правовой институт) и формой (подразделение нормативного акта)».

М.В. Молодцов в связи с этим обращал особое внимание на то, что «некоторые институты могут остаться вне поля зрения исследователя, поскольку их нормы не отражены или недостаточно отражены в кодифицированных актах. В основном это относится к формирующимся институтам, которые получают импульс для своего становления и функционирования в связи с появлением новых или развитием уже существующих видов общественных отношений». Именно это сейчас происходит с институтом оценки работников [18, с. 163].

В юридической науке есть мнение, что не существует определенных критериев количества правовых норм, которые могут образовать правовой институт, но в правовые институты могут быть сгруппированы только такие нормы, которые регулируют устоявшиеся, относительно обособившиеся группы однородных общественных отношений.

Нормы, регулирующие отношения, связанные с оценкой работников, на сегодняшний день охватывают и регулируют не весь комплекс отношений, а лишь его отдельные виды. Имеющиеся нормы разобщены, содержатся в многочисленных источниках, что делает их труднообозримыми и затрудняет правильное использование. В связи с этим возникает потребность в систематизации правовых норм об оценке работников в едином нормативном правовом акте [65, с. 27].

Таким образом, мы рассмотрели трудовое право, как самостоятельный институт. Рассмотрели нормы трудового права. Изучили некоторые статьи

ТК РФ. Выделили недостаточную полноту правового регулирования касаясь данной темы. Рассмотрели современные проблемы по теме.

Выводы по 1 главе

На основе рассмотренного в 1 главе материала, анализа литературы по теме, мы сделали вывод, чем для нас актуальна эта тема. Мы рассмотрели в первой главе такие вопросы как: оценка труда, методы оценки труда, в чем специфика оценки труда педагогического работника, оценка труда как самостоятельный институт трудового права. Рассмотрели работы таких авторов как: С.А. Артемьев, Л.И. Лазар, М.В. Молодцов, М.Б Курбатова, М.И. Мазура, С.С. Алексеев, А.Я Кибанов.

Дали определения ключевым понятиям. Так же выяснили необходимость уделить должное внимание оценке труда ключевых категорий персонала образовательной организации. Тем самым, повысить эффективность труда педагогических работников.

Мы рассмотрели нормы трудового права, регулирующие отношения, связанные с оценкой труда педагогических работников. А так же сделали вывод о недостаточной полноте правового регулирования возникающего в связи с оценкой педагогических работников. Провели анализ статей ТК РФ. Например: ст. 70, 71 и 18 ТК РФ.

Глава 2. Качества, подлежащие проверке и оценке. Критерии оценки

2.1 Профессиональный стандарт педагога, как основа оценки качества

Профессиональный стандарт педагога - это перечень требований, определяющих квалификацию учителя, необходимую для качественного выполнения возложенных на него обязанностей. Новые требования предъявляются к профессиональным знаниям, профессиональным умениям и навыкам, опыту работы.

С января 2017 года вступил в силу Приказ Минтруда от 18 октября 2013 г. N 544н, об утверждении профессионального стандарта "Педагог" ("педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель)"). Приказ 745 от г. "О внесении изменения в профстандарт "Педагог" (которым переносится дата вступления в силу на) Приказ Минтруда "О внесении изменений в профессиональный стандарт "Педагог дополнительного образования детей и взрослых"

Постановление Правительства РФ устанавливает до 1 января 2020 г. переходный период для всех стандартов. Исходя из этого, до начала 2020 г. работодатель в соответствии с утверждённым им планом перехода на профессиональный стандарт осуществляет выбор того документа, который подлежит применению в образовательном учреждении. К концу переходного периода планы должны быть реализованы, а все педагогические работники образовательного учреждения должны соответствовать требованиям профессионального стандарта.

Профессиональный стандарт педагога - это механизм реализации стратегии образования в современном мире. Данный стандарт необходим

образованию для выхода Российского образования на мировой уровень. Стандарт является своего рода измерителем квалификации педагога. Это средство отбора педагогических кадров в образовательной организации. Это основа для формирования трудового договора, фиксирующего отношения между работником и работодателем [38, с. 18].

В современном мире, в условиях модернизации Российского образования, введения ФГОС главным профессиональным качеством, которое педагог должен ежедневно показывать своим ученикам, становится его собственное, обусловленное множеством компетенций, умение учиться. Необходимо постоянно развивать свои умения и знания. Таких как: работа с одаренными учащимися, работа в условиях реализации программ инклюзивного образования, преподавание русского языка учащимся, для которых он не является родным, работа с учащимися, имеющими проблемы в развитии и здоровья, работа с девиантными, зависимыми, педагогически запущенными и социально уязвимыми детьми, имеющими серьезные отклонения в поведении [45, с. 55].

Профессиональный стандарт увеличивает ответственность педагога за результаты своего труда. Это документ, в котором учтены все требования к личности и профессиональной компетентности учителя. Теперь квалификационный уровень педагога будет присваиваться в соответствии с этим нормативным актом. Квалификационный уровень педагога должен учитываться при приеме учителя на работу при составлении его должностной инструкции.

Профессиональный стандарт педагога документ, который определяется основные требования к его квалификации. Общенациональная рамка стандарта может быть дополнена региональными требованиями, внутренним стандартом образовательного учреждения, в соответствии со спецификой реализуемых в данном учреждении образовательных программ [56, с. 27].

Содержание профессионального стандарта педагога. Часть первая: обучение Педагог должен:

- Демонстрировать знание предмета и программы обучения.
- Уметь планировать, проводить уроки, анализировать их эффективность (самоанализ урока).
- Владеть формами и методами обучения, выходящими за рамки уроков: лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.
- Использовать специальные подходы к обучению, для того чтобы включить в образовательный процесс всех учеников: со специальными потребностями в образовании; одаренных учеников; учеников, для которых русский язык не является родным; учеников с ограниченными возможностями и т.д. (т.е., уметь организовывать учебную деятельность для всех категорий).
- Уметь объективно оценивать знания, умения, достижения учеников, используя разные формы и методы контроля.
- Владеть ИКТ - компетенциями, на уровне, позволяющем полно раскрыть материал.

Часть вторая: воспитательная работа Педагог должен:

- Владеть формами и методами воспитательной работы, используя их как на уроке, так и во внеклассной деятельности.
- Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций.
- Владеть методами музейной педагогики, используя их для расширения кругозора учащихся.
- Эффективно регулировать поведение учащихся для обеспечения безопасной образовательной среды
- Эффективно управлять классом, вовлекая учеников в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность и активность.
- Устанавливать четкие правила поведения в классе в соответствии с уставом и правилами поведения в образовательной организации. Оказывать всестороннюю помощь и поддержку в организации ученических органов самоуправления.

- Уметь общаться с детьми, признавая их достоинство, понимая и принимая их.

- Уметь строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей.

- Уметь поддерживать конструктивные воспитательные усилия родителей (лиц, их заменяющих) учащихся, привлекать семью к решению вопросов воспитания ребенка.

- Уметь защищать достоинство и интересы учащихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях.

Часть третья: развитие Педагог должен проявлять:

- Готовность принять разных детей, вне зависимости от их реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья. Профессиональная установка на оказание помощи любому ребенку [47, с. 227].

- Способность в ходе наблюдения выявлять разнообразные проблемы детей, связанные с особенностями их развития.

- Способность оказать адресную помощь ребенку своими педагогическими приемами.

- Готовность к взаимодействию с другими специалистами в рамках психолого-медикопедагогического консилиума.

Какими умениями должен обладать педагог:

- Умение читать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.).

- Умение составлять совместно с другими специалистами программу индивидуального развития ребенка. Владение специальными методиками, позволяющими проводить коррекционно-развивающую работу.

- Умение отслеживать динамику развития ребенка.

- Умение защитить тех, кого в детском коллективе не принимают. Знание общих закономерностей развития личности и проявления личностных

свойств, психологических законов периодизации и кризисов развития, возрастных особенностей учащихся.

- Умение использовать в практике своей работы психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и развивающий.

- Умение проектировать психологически безопасную и комфортную образовательную среду, умение проводить профилактику различных форм насилия.

- Владение элементарными приемами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей учащихся, осуществление совместно с психологом мониторинга личностных характеристик ребенка.

- Умение (совместно с психологом и другими специалистами) составить психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности учащегося.

- Умение разрабатывать и реализовывать индивидуальные программы развития с учетом личностных и возрастных особенностей учащихся.

- Умение формировать и развивать универсальные учебные действия, образцы и ценности социального поведения, навыки поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, навыки поликультурного общения и толерантность, ключевые компетенции (по международным нормам) и т.д.

- Владение психолого-педагогическими технологиями (в том числе инклюзивными), необходимыми для работы с различными учащимися: одаренные дети, социально уязвимые дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети-мигранты, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, СДВГ и др.), дети с ОВЗ, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью.

- Умение формировать детско-взрослые сообщества, знание их социально-психологических особенностей и закономерностей развития.

Учителю необходимо знать ряд фундаментальных понятий из психологии личности, возрастной и педагогической психологии,

определяющих результаты образовательного процесса, степень развития метапредметных компетенций, уровень и показатели социализации личности, ее развития, в том числе следующие: Гражданская и социальная идентичность. Уважение прав и свобод личности. Система ценностей личности. Образцы и нормы просоциального поведения, в том числе в виртуальной и поликультурной среде [45, с. 58].

Далее закономерности развития коммуникативной компетентности обучающихся. Особенности формирования системы регуляции поведения, системы универсальных учебных действий в деятельности учащихся, становления учебной мотивации. Особенности освоения учебной деятельности, закономерности смены видов ведущей деятельности в соответствии с возрастом. Показатели стадий и параметры кризисов возрастного и личностного развития. Закономерности формирования детско-взрослых сообществ. Становление картины мира.

Итоговая оценка профессиональной деятельности педагога производится по результатам обучения, воспитания и развития учащихся. Производя такую комплексную оценку, необходимо учитывать уровни образования, склонности и способности детей, особенности их развития и реальные учебные возможности. Так, в оценке работы педагога с сохранными, способными учащимися в качестве критериев могут рассматриваться высокие учебные достижения и победы в олимпиадах и конкурсах разного уровня [56, с. 89].

При оценке профессиональных качеств педагога, важно обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности с детьми и их родителями. Из этого следует, что оценка деятельности педагога выходит за узкие ведомственные рамки и требует закрепления организационных форм и соответствующего им порядка проведения, обеспечивающего общественное участие в этой процедуре.

Оценка соответствия требованиям, предъявляемым к педагогу, может проводиться посредством внутреннего аудита, включающего анализ планов и

отчетов, посещение проводимых им уроков, или в иной форме. Сбор данных для оценивания может быть осуществлен посредством результативного опроса, выслушивания, наблюдений и анализа документов, записей и данных. Внутренние аудиторы образовательного учреждения должны назначаться из числа наиболее уважаемых и авторитетных педагогов данного учреждения и должны быть обучены принципам, процедурам и методам проведения аудитов. Объем и частота проведения внутреннего аудита в отношении конкретного педагога устанавливаются самой образовательной организацией, исходя из ее политики в области повышения качества образовательных услуг. Результаты внутренних аудитов должны учитываться при проведении государственной аттестации педагога и присвоении ему соответствующей категории. Данная категория может проводиться посредством внутреннего аудита, включающего анализ планов и отчетов, посещение проводимых им уроков, или в иной форме.

Сбор данных для оценивания может быть осуществлен посредством результативного опроса, выслушивания, наблюдений и анализа документов, записей и данных. Внутренние аудиторы образовательного учреждения должны назначаться из числа наиболее уважаемых и авторитетных педагогов данного учреждения и быть обучены принципам, процедурам и методам проведения аудитов. Объем и частота проведения внутреннего аудита в отношении конкретного педагога устанавливаются самой образовательной организацией, исходя из ее политики в области повышения качества образовательных услуг. Результаты внутренних аудитов должны учитываться при проведении государственной аттестации педагога и присвоении ему соответствующей категории [56, с. 27].

Зачем педагогам нужен стандарт? Стандарт будет работать в двух направлениях:

- с одной стороны, это основа для анализа и реформирования педагогического образования,

- с другой стороны это основа для регулирования трудовых отношений: требования к работникам, основа для аттестации педагогических работников, присвоения квалификации и званий. Профессиональный стандарт предъявляет требования к регламентам, регулирующим трудовые отношения и подготовку педагогических кадров

Профессиональный стандарт должен использоваться работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда. Внедрение профессионального стандарта педагога будет означать изменения в работе аттестационных комиссий. Предполагается, что будет создана система аудита внутреннего и внешнего, с участием общественной структуры. Однако соответствующие процедуры еще не разработаны, а общественная организация педагогов не создана. Эти обстоятельства также являются поводом для опасений учителей и переноса сроков введения стандарта педагога [17, с. 227].

Определён перечень документов, который позволит начать работу в условиях действия профстандарта педагога:

- дифференцированные уровни квалификаций профессионального стандарта;
- требования к формированию ФГОС ВО по УГСН образование педагогические науки;
- рекомендации по оценке и самооценке квалификаций с учетом нового законопроекта;
- модель экзамена на определение квалификационного уровня педагога (учитель, воспитатель);
- положения порядка аттестации, основанные на профстандарте педагога;
- проект новой номенклатуры должностей педагогических работников - примерные документы (примерный трудовой договор с педагогом,

примерные должностные инструкции, рекомендации руководителю по оплате труда) и рекомендации по их составлению и применению на разных уровнях.

Пока многие учителя считают затруднительным выполнение всех требований профессионального стандарта педагога. В частности они говорят, что сегодня это сделать проблематично из-за: недостаточной материально-технической базы образовательных организаций, плохо развитой доступной среды для всех обучающихся (пандусы, подъезды к зданиям и прочее), слишком большой нагрузки на одного учителя, чтобы рассчитывать на индивидуальный подход к каждому ученику. Большая загруженность бумажной работой. Сегодня далеко не каждый учитель может похвастаться полным соответствием всем критериям стандарта. Он может его рассматривать, как ориентир в своей педагогической деятельности. Но досконально следовать ему могут далеко не все [56, с. 27].

Профессиональный стандарт помогает увеличению профессиональной подготовки учителя и способствует необходимости постоянного профессионального роста. Профессиональный стандарт учителя повышает ответственность педагога за результаты своего труда, а соответственно повышает качество образования. Качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей

Введение профессионального стандарта педагога предоставляет регионам РФ и образовательным организациям дополнительные степени свободы, вместе с тем накладывая на них серьезную ответственность. Муниципальные органы управления образованием совместно с профессиональным сообществом могут разработать дополнения к нему. В свою очередь, образовательные организации имеют возможность сформулировать свои внутренние дополнения, на основе которых нужно будет разработать и принять локальные нормативные акты, закрепляющие требования к квалификации педагогов, соответствующие задачам данной образовательной организации и специфике ее деятельности [58, с. 78].

Цель: Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации. Улучшить управление образовательными организациями за счет того, что повысится квалификация их руководителей. Добиться развития российского образования на всех уровнях от дошкольного до высшего профессионального. Повысить управляемость в образовательных учреждениях и организациях.

Функции руководителя образовательной организации, включенные в профессиональный стандарт:

- Руководство организацией.
- Развитие организации.
- Управление ресурсами, имеющимися в распоряжении организации.
- Представление интересов организации в контактах с органами власти, местного самоуправления и другими организациями (в том числе и зарубежными, если речь идет о высшем образовании).
- Управление исследовательской, аналитической, конструкторской и учебно-производственной деятельностью.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели профессиональный стандарт педагога общеобразовательной организации. Дату его принятия. Для чего он необходим в современном мире. Рассмотрели проблемы, и что мешает учителям, на сегодняшний день, в полной мере следовать ему. Рассмотрели требования предъявляемые к учителям образовательной организации указанные в профессиональном стандарте.

2.2 Эффективный контракт, как условие обеспечения качества работы педагога.

Эффективный контракт — это новый вид трудового договора, в котором более конкретно оговариваются обязанности работника, его зарплата, критерии оценки эффективности его труда и размер стимулирующих выплат [46].

Механизм эффективного контракта, внедряемый в систему образования, должен стать инструментом, позволяющим провести корректную оценку качества и эффективности деятельности педагогических работников образовательной организации и обеспечить взаимовыгодные условия, как для работодателя, так и для конкретного работника. При этом каждая образовательная организация может самостоятельно выбрать те критерии оценки, которые будут учтены в эффективном контракте, в зависимости от специфики своей работы. Однако любое образовательное учреждение должно учитывать рекомендации, разработанные применительно к процедуре внедрения эффективного контракта и к его содержанию на федеральном уровне и на уровне субъектов федерации.

В научной литературе под моделью следует понимать представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета [46]. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

В связи с необходимостью пересмотра системы оценки деятельности педагогов, в данном исследовании предложена модель оценки деятельности педагогов в условиях внедрения эффективного контракта. На основании анализа оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых федеральным государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению эффективного контракта, в данном исследовании были выделены основные группы показателей оценки

педагогов, которые могут быть использованы в качестве основы эффективного контракта образовательными учреждениями.

Стоит отметить, что оценка качества деятельности педагогических работников образовательных учреждений предполагает работу экспертной группы, участниками которой могут являться как педагогические работники конкретной образовательной организации, так и специально нанятые специалисты. При этом количество экспертов может изменяться в зависимости от решения администрации образовательного учреждения. Разработка же адекватных измеримых оценочных показателей позволит оценить уровень качества и эффективности деятельности педагогов. А проведение оценки педагогов с определенной периодичностью позволит проследить динамику в формировании у их обучающихся основных компетенций. Профессиональная деятельность педагога связана с постоянным взаимодействием с социумом, его окружающим: это ученики, их законные представители, администрация и коллеги. Следовательно, дать оценку педагогической деятельности можно, анализируя, насколько эффективно осуществляется взаимодействие с каждой из групп. Таким образом, разработанная модель оценки педагогических работников представляет собой комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности, таких как: педагог-ученики, педагог-родители, педагог-коллеги, педагог-администрация.

Таким образом, в настоящем исследовании выделено восемь групп показателей оценки качества деятельности педагога:

- в рамках взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы; мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся;
- в рамках взаимодействия «педагог-родители»: мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся;

- в рамках взаимодействия «педагог-администрация»: формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей;

- в рамках взаимодействия «педагог-коллеги»: распространение собственного педагогического опыта; Также в качестве отдельного показателя выделена - оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Каждая из групп показателей, применяемых в ходе оценки педагогов, включает в себя показатели более низкого порядка, каждый из которых, в свою очередь, состоит из отдельных критериев оценки. Данные показатели представлены в модели оценки деятельности педагогических работников. Кроме этого для каждого показателя оценки деятельности качества деятельности педагога прописан способ оценки. При этом следует учитывать, что удельный вес каждой группы показателей оценки должен быть определен по-разному, в зависимости от своей значимости. Для присвоения той или иной группе весового коэффициента в разработанной модели использована четырехбалльная шкала, где коэффициент 4 присваивается наиболее значимым группам показателей, коэффициент 1 – наименее значимым. Естественно, не стоит забывать, что, прежде всего педагог – это человек профессионально занимающийся преподавательской и воспитательской работой; на первом месте в списке его обширных обязанностей находится взаимодействие с учениками. Следовательно, показатели деятельности педагога, направленные на взаимодействие с детьми будут иметь наибольший удельный вес [27].

Профессиональный стандарт педагога выделяет три основные функции педагога: обучение, воспитание и развитие ребенка. Следовательно, и оценка деятельности педагога должна ориентироваться на продуктивность выполнения им своих основных функций. Однако если степень обученности ученика можно проверить посредством проведения контрольных мероприятий, то степень воспитанности и развития личности ребенка не

представляется возможным адекватно оценить. Ввиду этого целесообразным представляется давать оценку мероприятиям, направленным на достижение поставленных целей. В предложенной модели оценки деятельности педагога обозначены две группы показателей оценки качества его деятельности относительно взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы и мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся. При этом стоит отметить, что соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы представляют собой минимально необходимые требования к реализации учебного процесса и одна из главных задач администрации образовательного учреждения – обеспечить исполнение этих требований на должном уровне со стороны всего педагогического коллектива. Поэтому несмотря на свою значимость данная группа показателей имеет весовой коэффициент. Коэффициент присвоен показателям, характеризующим социализацию обучающихся. Кроме этого, необходимо отметить, что для качественного выполнения своих обязанностей педагог должен взаимодействовать не только с учениками, но и с их законными представителями.

Следует вывод, что важный аспект педагогической деятельности также должен быть включен в систему оценки учителя. Высокий коэффициент имеют мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся. Помимо вышеперечисленных требований, администрация образовательного учреждения предъявляет к педагогу свои, которые можно объединить в несколько групп. Так, несмотря на то, что профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что должностные инструкции, сковывающие инициативу учителя, обременяющие его формальными требованиями и дополнительными функциональными обязанностями, отвлекающими от непосредственной работы с детьми, не отвечают духу времени, однако от подобной нагрузки педагога на данный момент не освобождены,

следовательно, она должна оцениваться администрацией. Поэтому в предложенной модели выделены такие показатели оценки как показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям основной образовательной программы и своевременность выполнения обязанностей. Помимо этого администрация заинтересована в формировании положительного имиджа образовательного учреждения, чему способствует такая деятельность педагогов как повышение квалификации, участие в педагогических конкурсах и др. Поэтому данная составляющая деятельности педагога выделена в отдельный показатель, которому присвоен весовой коэффициент. В ходе собственной работы каждый специалист добивается определенной степени профессионализма, что в свою очередь позволяет ему делиться своим опытом. Такая практика, безусловно, весьма ценится абсолютно всем преподавательским обществом, по этой причине работа преподавателя по распространению своих навыков выделена в представленной модели в самостоятельный коэффициент качества его деятельности.

Высокопрофессиональный стандарт преподавателя акцентирует внимание на том, что анализ работы педагога выходит за рамки ведомств и требует закрепления организационных форм и соответствующего им порядка проведения, обеспечивающего общественное участие в этой процедуре. Оценивая профессиональные качества педагога, нужно обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности. В качестве таких потребителей выступают сами учащиеся и их родители. Отсюда следует, что образовательным учреждением должны быть созданы условия для участия учащихся и их законных представителей в оценивании деятельности педагогов (может осуществляться путем открытого голосования на сайте ОУ или иным способом). Результаты данной оценки должны учитываться при итоговом оценивании профессиональной деятельности педагогов и иметь высокий коэффициент.

Таким образом, данная модель может быть использована для оценки деятельности педагогических работников, как консультантом, так и руководством образовательной организации. Приведенные в модели весовые коэффициенты имеют субъективный характер и могут быть пересмотрены в зависимости от специфики образовательного учреждения. Кроме этого за каждый показатель оценки предусмотрено выставление определенного количества баллов. Максимальный балл по каждому пункту целесообразно определить для каждого образовательного учреждения индивидуально, учитывая его специфику, уклон, временные трудности и прочее. Для определения максимально возможных баллов по каждому показателю могут быть привлечены педагоги данного учреждения. Итоговый балл, который набирает каждый педагог, рассчитывается, как сумма баллов показателей оценки качества деятельности педагогов. Выводы об уровне качества деятельности педагога общеобразовательной организации следует заносить в итоговую таблицу результатов, где будут отражены экспертные оценки показателей, групп показателей и педагога, а также комплексный показатель качества его деятельности. Значение экспертной оценки показателя (ЭОп) определяется по формуле:

$$\text{ЭОп} = \sum_{a=1}^n \text{ЭОп}_{a,n} \times \text{zn} \times \text{qna} \quad (1)$$

где ЭОп_n - значение экспертной оценки n-ого показателя; q_{na} – степень проявления a-ого критерия n-ого показателя; z_n – весовой коэффициент (значимость) n-ого показателя. После определения экспертной оценки каждого показателя следует определить значение экспертной оценки группы показателей, которое определяется по формуле:

$$\text{ЭОгп} = \sum_{k=1}^p \text{ЭОгп}_k \quad (2)$$

где ЭОгп_k – значение экспертной оценки k-ой группы показателей. Значение экспертной оценки педагога (ЭОпед) определяется по формуле:

$$\text{ЭОпед} = \sum_{k=1}^p \text{ЭОпед}_k \quad (3)$$

Общий показатель качества деятельности педагога (ОП) определяется как отношение значения его экспертной оценки к максимально возможному количеству баллов, полученных в ходе экспертной оценки:

$$\max \text{ пед } \frac{\text{ЭО}}{\text{ЭО ОП}} = , (4)$$

где $\text{ЭО}_{\max}$ - максимально возможное количество баллов, полученных в ходе экспертной оценки качества деятельности педагога по всем критериям. Общий показатель качества деятельности педагога (ОП) определяется в соответствии со шкалой интервалов, которая позволяет определить уровень качества его деятельности: ОП

В ходе проведения анализа было обнаружено, что внедрение механизмов эффективного контракта создает большие возможности для образовательного учреждения. В частности, адекватная система оценки педагогического коллектива позволит повысить мотивацию педагогов, что, в свою очередь, положительно скажется на качестве образовательных услуг. Кроме этого, конкретизация обязанностей, условий оплаты труда, показателей и критериев эффективности привлечет в образовательные учреждения новые кадры, и в перспективе поспособствует повышению престижа педагогических профессий в целом. Используя внутренние ресурсы лицея, такие как высококвалифицированный педагогический состав, развитая материальная база, наряду с теми возможностями, которые даст образовательным учреждениям эффективный контракт, можно спрогнозировать повышение рейтинга лицея среди учебных заведений города. Однако, помимо возможностей, которые предоставляет эффективный контракт как организациям и работникам, так и государству в целом, стоит учесть также риски, которые могут возникнуть при его внедрении. Система образования, несмотря на происходящие в ней в последнее время изменения, остается достаточно консервативной, следовательно, существует риск негативного восприятия эффективного контракта как нового, чуждого элемента, как среди руководства образовательного учреждения, так и среди

работников. С учетом этого нужна широкая разъяснительная работа, призванная показывать реальную пользу от внедрения эффективного контракта, не создавая при этом ложных ожиданий. Для проведения подобных работ можно привлечь социальных партнеров лица, в частности представителей Уральского педагогического университета. С другой стороны, может возникнуть обратная ситуация, когда образовательные учреждения, позиционирующие себя как лидеры, стремятся внедрить предлагаемые нововведения как можно скорей. Возникает риск непоследовательности действий, когда изменения в трудовой договор будут вноситься без проведения каких-либо организационных мероприятий. Одной из причин внедрения эффективного контракта является необходимость исправления недостатков, обнаружившихся в ходе применения новой системы оплаты труда (НСОТ). Следовательно, нужно обратить особое внимание, на возникшие проблемы, чтобы не допустить их повторения. В частности, при использовании НСОТ, не удалось решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда. Этот факт объясняется недостаточной проработанностью показателей и критериев эффективности или формальным характером их применения. Подобная ситуация приводит к тому, что во многих образовательных учреждениях сохраняются ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера никак не отражающие реальную степень эффективности деятельности работника (за добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда и т.д.). Риски подобного сценария с применением эффективного контракта становятся меньше, т.к. в самом тексте трудового договора должны быть детально прописаны нормы труда, обеспечивающие повышение и качества работы, и благ, получаемых работником от выполнения работы [47].

Таким образом, эффективный контракт призван обеспечить взаимовыгодные условия, как для работодателя, так и для конкретного работника. Однако совершенно не рассматривать подобные риски, используя эффективный контракт нельзя: формализм при его составлении может свести

на нет весь смысл его внедрения. Поэтому при составлении эффективного контракта следует учитывать, что показатели и критерии, положенные в его основу, должны быть измеримыми. Однако разработка измеримых показателей и критериев является одной из основных проблем, ведь результат деятельности педагогов, как правило, проявляется только через определенный промежуток времени, является отложенным. И здесь возникает риск гонки среди сотрудников не за качественным отложенным результатом, а за хорошими показателями в данную минуту. Не секрет, что сегодня одним из показателей хорошей работы педагога является высокий процент качества успеваемости. Данный показатель рассчитывается как отношение количества учеников, успевающих на «хорошо» и «отлично» к количеству успевающих учеников. Образовательная организация заинтересована в высоком проценте качества успеваемости и зачастую требует этого от учителей. Возникает риск имитации показателей и необъективности оценки педагогом ученика в целях повышения общего показателя и для того, чтобы избежать конфликта с администрацией. Поэтому очевидно, что введение показателей качества работы педагога требует апробации с последующим обсуждением результатов педагогическим коллективом. Внедрение эффективного контракта подразумевает разработку расширенной системы оценки педагога по различным критериям. Этот факт предполагает осуществление тщательного контроля соответствия деятельности того или иного педагога заданным критериям. Данная ситуация провоцирует несколько рисков. Во-первых, возникшая необходимость регулярной оценки достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого учителя предполагает огромные трудозатраты, следовательно, возникает необходимость принять на работу новых сотрудников, что предполагает увеличение расходов и связано с риском нехватки средств и риском дефицита кадрового потенциала. Во-вторых, данная ситуация может привести к увеличению нагрузки уже имеющимся работникам, что вызывает риск снижения качества и эффективности их деятельности и возникновению

чрезмерного бюрократизма, когда педагогов будут обязывать помимо исполнения своих основных обязанностей составлять многочисленные отчеты о проделанной работе. То есть возникает вероятность повторения тех ситуаций, от которых эффективный контракт призван избавить современную систему образования [56, с. 78].

С целью предупреждения подобного исхода следует тщательным образом продумать систему оценки достижений каждого работника, целесообразным в данной ситуации представляется введение автоматического оценивания с помощью использования электронных технологий с соответствующей компьютерной программой. В силу объективных причин процедура введения эффективного контракта в целом ряде случаев может сопровождаться определенными рисками, вероятность которых, однако, можно уменьшить, проведя серьезную подготовительную работу. Предложенная модель оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагог-коллеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены: показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого

была определена значимость данных показателей, которая была выражена в их весовом коэффициенте. Разработанная модель оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения. Применение данной модели оценки будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса и деятельности общеобразовательных организаций в целом.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели понятие «эффективный контракт». Что это, для чего он нужен и в чем необходимость его внедрения в современном общеобразовательном учреждении. Что именно необходимо указать при составлении такого контракта. И чем это эффективный контракт может быть полезен как педагогу, так и руководителям общеобразовательных организаций.

Выводы по 2 главе

Таким образом, во второй главе работы, мы рассмотрели профессиональный стандарт педагога и новое понятие, такое как «эффективный контракт». Что именно включают в себя эти понятия. Пути их реализации в условиях общеобразовательной организации. Сможет ли профессиональный стандарт педагога и эффективный контракт решить проблему оценки труда педагогических работников, которая в условиях современного мира все более остро возникает не только перед руководителем организации, но и в масштабах общества.

Чем может быть полезен для педагога эффективный контракт и поможет ли он избежать «подводных» камней после приёма на работу в общеобразовательную организацию? Обеспечит ли гарантию педагогу, что он будет выполнять ровно те обязанности, которые прописаны в нем? А не то,

что посчитает руководитель организации. И обеспечит прозрачность при оценке оплаты труда педагога.

А для руководителя, станет ли это гарантом того, что на работу придет компетентный специалист, который не будет отлынивать от своих профессиональных обязанностей, которые теперь четко будут прописаны у него в контракте.

Глава 3. Метод реализации по оформлению документов для оценки качества педагога. Индивидуальный лист работы для оценки качества

3.1 Особенности бально-рейтинговой системы оплаты труда

Система оплаты труда – механизм, помогающий работодателю определиться с тем, сколько и в каких объёмах необходимо выплачивать средства своим работникам. От выбора системы оплаты труда зависит работа бухгалтерии и то, каким образом в компании будет проходить делопроизводство [1].

Ну, и естественно, что для того, чтобы адекватно выбрать такой механизм, необходимо в подробностях разобраться, как он работает. Например, бальная система оплаты труда – когда она используется и какой у неё порядок выплат. Бальная оплата труда – это бестарифная система выплат заработной платы. Если она используется на предприятии, то средства выплачиваются относительно того, какой вклад вложил каждый отдельный работник в рабочий процесс. То есть заработная плата сотрудника находится в прямой зависимости от объёмов его участия в общем производстве. Мерой такого участия является так называемый бал, который помогает работодателю точно высчитывать, сколько именно он должен заплатить сотруднику. Для того, чтобы у работника была возможность получить эти баллы, он должен соответствовать определенному называемых критериев. Они указаны в ст. 132 ТК РФ: Какая у сотрудника квалификация; Насколько сложную работу он выполняет; Общий объём труда, который он выполнил; Качество работы, которую выполнил сотрудник; Для того, чтобы правильно присвоить работнику его баллы, нужно знать от чего отталкиваться. В данном случае лучше всего использовать стандартные способы вычисления. Например, квалификация работника вычисляется по двум характеристикам – насколько

большой у человека общий опыт работ в этой специальности, и какие знания он получил во время специализированного обучения.

Также стоит отметить, что подобное обучение он может проходить и во время работы на должности, что тоже должно влиять на его заработную плату. Для того чтобы оценивать сложность выполняемых сотрудником работ, их объём и качество, нет унифицированных критериев. На каждом предприятии работодатель делает это самостоятельно. Всё зависит от специфики производства, его вредности, влияния рабочих факторов на здоровье сотрудников и т.д.

Качество труда чаще всего оценивать сложнее, чем остальные критерии. Его необходимо рассматривать с позиции соблюдения нескольких критериев. Например, по количеству брака или жалоб по “тяжести” этого брака или жалоб. Также не стоит забывать о документах, выпущенных правительством, которые регулируют некоторые взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Например, письмо Министерства труда от 16.09.2016 № 14-2/В-888, в котором говорится о том, что работник обязан вежливо общаться с потребителями. Когда используется бальная система оплаты труда. Для того чтобы ввести на своём предприятии бальную систему оплаты труда, нужно следовать установленному законодательством алгоритму. Эта процедура установлена в Трудовом кодексе Российской Федерации: Ввести бальную систему оплаты труда может только глава всего предприятия или человек, у которого есть все необходимые полномочия. Он принимает решение о том, что хочет перейти на эту систему, в соответствии со ст. 135 ТК РФ. После этого руководитель должен определиться с кругом лиц, которые должны будут заняться разработкой локального акта. Сотрудники, которых определил руководитель, приступают к разработке проекта локального акта. После того, как проект разработан, он передается органам, которые будут заниматься его рассмотрением. Они, руководствуясь ст. 372 ТК РФ, должны вынести общее мнение по проекту и на это у них есть 5 дней. Срок начинает отсчитываться с того момента, как ответственный

орган получает на руки все бумаги по проекту. Профсоюз или представитель организации, которые занимается рассмотрением проекта, могут вынести как положительное, так и отрицательное мнение о решении руководителя предприятия. Если они отказывают, то у работодателя есть три дня для того, чтобы урегулировать все возникшие неприятности и разногласия. И даже в случае, если все стороны так и не пришли к единому мнению, руководитель предприятия всё равно может направить свой проект на утверждение дальше. Но в таком случае ответственные организации могут его обжаловать и посодействовать тому, чтобы его не разрешили. Но иногда случается так, что на предприятии, которое хочет перейти на бальную систему просчета заработной платы, нет нужных профсоюзов или представителей нужных организаций [18].

В таком случае работодателю нужно: Получить от всех сотрудников письменное подтверждение того, что они согласны на такой переход. Подобное не нужно только в двух случаях, если бальная система оплаты труда устанавливается на предприятии как первая система оплаты или если дальнейшее применение старой системы невозможно из-за смены организации на предприятии, или если сменились технологические условия работы сотрудников. Об этом говорится в ст. 74 ТК РФ. Утвердить проект локального акта, который разработали установленный руководителем круг сотрудников. Ознакомить всех сотрудников предприятия с новым проектом. Об этом говорится в ст. 22 ТК РФ.

Порядок оплаты труда при бальной системе. Пытаясь точно определить, сколько и каким образом выплачивать сотрудникам деньги по бальной системе, многие руководители сталкиваются с определенными затруднениями. Они связаны с письмом №111-6-1, которое опубликовал Роструд. Там говорится, что сотрудники, занимающие одинаковые должности, обязаны получать одинаковый оклад. Но, как уже было установлено выше, бальная система оплаты труда указывает на то, что размер заработной платы зависит не только от занимаемой должности, но и от того,

какими навыками обладает сотрудник и насколько качественно выполняет свою работу. А значит даже если два человека занимают одну и ту же должность, их оклады всё равно могут сильно отличаться один от другого.

В данном случае работодатель может только действовать так, как указано в письме от Роструда. Всем людям, занимающим одинаковые должности, устанавливается одинаковый оклад. А баллы начинают влиять на, так сказать, всё, что доплачивается выше оклада – то есть на премии, бонусы. В таком случае доплаты и будут рассчитываться по формуле бальной системы оплаты труда. Если работодатель проигнорирует письмо Роструда, работники могут посчитать это дискриминацией и обратиться в соответствующие органы.

Применение бальной системы оплаты будет оптимально, если организация небольшая и все сотрудники занимают разные должности. Пример расчета оплаты по бальной системе Довольно распространенным примером является бальная система оплаты труда медицинских работников. Дело в том, что врачи и медики получают соответствующий своей должности оклад. Но при этом они получают компенсационные выплаты, которые определяются по количеству наработанных сверхурочно часов, переработке, ночным сменам и т.д. Это – одна из разновидностей бальной системы, пусть и не настолько прямая, как та, что обсуждалась ранее.

Также бальная система в бюджетных учреждениях тоже применяется с определённой спецификой расчётов (Приложение 1, 2). Для того, чтобы определить размер заработной платы сотрудника, нужно рассчитать следующее: Сколько набрал тот или иной сотрудник баллов за расчетный период. Это делается при помощи специальной таблицы. Определить, сколько всего было набрано баллов всеми работниками организации. Определить, сколько средств будет направлено организацией на выплату заработной платы. Рассчитать заработную плату, оперируя всеми вышеприведенными данными. Допустим, всего фирма за расчетный период набрала 140 баллов, а на заработную плату организация выделила 140000

рублей. А сотрудник, для которого рассчитывается зарплата, смог набрать 15 баллов. В таком случае его зарплата будет равна: $15/140 \times 140000 = 15000$. То есть один сотрудник, отработав расчетный период и набрав своё количество баллов, получается 15000 рублей зарплаты. И подобный расчет нужно будет провести для каждого человека, который работает в организации – от руководителя предприятия до рабочего в цеху. То есть бальная система оплаты труда больше всего плюсов даёт достаточно небольшим организациям. Если в ней несколько сотен человек, то подобные расчеты займут очень много времени. Плюсы и минусы бальной системы оплаты труда.

Среди преимуществ бальной системы оплаты труда следует выделить: Такая система оплаты труда отлично подходит для предприятий, где нет конкретных и четких показателей. Например, для бухгалтерских организаций, кадровых служб. Критерии, по которым производится выплата заработной платы, можно устанавливать самостоятельно, исходя из специфики производства и работы всего предприятия. Например, большая бухгалтерская или делопроизводческая организация может опираться на количество и своевременную подачу нужной документации. Организации поменьше могут ориентироваться на то, насколько правильно эта документация оформлена. Среди недостатков такой системы будет: Зарплата всегда будет “плавающей”. У сотрудника не будет возможности точно рассчитывать на какую-то сумму, потому что она будет отличаться каждый расчетный период. Бальную систему оплаты труда сложно использовать. За каждый период, когда сотруднику нужно выплатить зарплату, необходимо будет заново оценить его качество работы и рассчитать нужную сумму. Это будет большой нагрузкой для ответственного отдела, особенно если организация большая. Могут возникнуть конфликты между сотрудниками, особенно на основе тех критериев, по которым высчитывается качество труда. Это – почти неизбежно и может повлечь за собой множество проблем.

Также стоит отметить системы оплаты труда, которые очень похожи на бальную, но ею не являются.

Например, рейтинговая. Она несколько отличается от рассматриваемой системы оплаты тем, что рейтинговая более стабильная в плане заработной платы. Она пересчитывается только в том случае, если изменился один из трёх критериев: У сотрудника повысился или понизился уровень образования; У сотрудника изменился опыт в соответствующей должности; Повысилось или понизилось место в общей структуре всего предприятия; Рейтинговая системы основывается не на качестве и количестве выполненных работ, а на присвоенном человеку рейтинге. Он зависит от уровня образования каждого отдельного работника, от того, какую должность он занимает и какой у него специализированный опыт. Эта система оплаты труда несколько лучше подходит для больших организаций, хотя никто не освобождает работодателя от необходимости учитывать письмо, изданное Рострудом. Ещё одной системой, которая похожа на бальную, является бонусная. Только в этом случае сотруднику начисляется определенный процент от общей прибыли организации. Эти средства начисляются ему бонусом сверх его оклада, так что подобная система идеально приспособлена к требованиям, которые выдвигает Роструд.

Таким образом, мы рассмотрели бально-рейтинговую оценку работников. Эта система на сегодняшний день популярна во многих образовательных учреждениях. Привлекательная она тем, что она доступна и понятна для многих. Разумеется, у нее существуют минусы. Так как эта система не может в полной мере оценить труд педагогического работника с учётом его образования и компетенций, а так же активности. Данную систему необходимо доработать, либо привносить какие-либо новые идеи в эту отрасль (Приложение 2).

3.2 Опытнo-поисковая деятельность по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. На базе МБОУ СОШ № 111 г. Новосибирска. Привлечение консультанта в образовательную организацию.

Краткая характеристика организации

В качестве площадки для проведения исследования в работе рассматривается МБОУ СОШ № 111 г. Новосибирска. Данная образовательная организация, расположенная по адресу г. Новосибирск, ул. Промышленная 1/1 была создана. Непосредственное управление лицеем осуществляет директор. Общая численность учащихся в лицее на 2018-2019 учебный год составляет 645 человек. Миссия школы как образовательной организации – создание благоприятных условий индивидуально-личностного самоопределения обучающихся, развитие возможностей для получения повышенного уровня образования. При анализе внутренней среды лицея к сильным сторонам были отнесены: профессионализм и опыт педагогического коллектива школы; широкий спектр дополнительных образовательных услуг; качественно продуманная образовательная среда школы; система работы с одарёнными детьми. В число слабых сторон работы лицея отнесены следующие факторы: недостаточно должная система оценки персонала, недостаточная техническая оснащённость кабинетов, нехватка педагогического состава. В ходе анализа внешней среды лицея были отмечены следующие возможности: высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг, программы социального партнерства, тесное взаимодействие с молодыми специалистами города, изучение и применение опыта конкурентов. К угрозам внешней среды отнесены такие факторы как: риск урезания финансирования образовательных учреждений, сильные конкуренты.

После соотнесения сильных сторон школы и возможностей, имеющихсЯ во внешней среде, следует отметить, что для повышения статуса данного образовательного учреждения следует заняться организацией и

проведением конкурсов для средних и старших школьников с привлечением партнеров, использовать опыт конкурентов, поощрять участие учителей в профессиональных конкурсах и постоянно работать над повышением квалификации кадров, а так же повышением мотивации сотрудников учреждения.

Для снижения угроз, исходящих от внешней среды, стоит воспользоваться внутренними ресурсами и обратить внимание на расширение спектра оказываемых дополнительных услуг. Возможности внешней среды могут быть использованы для преодоления слабых сторон образовательной организации: консультации с партнерами по эффективному менеджменту, в том числе и по вопросам оценки персонала, открытие факультативов по гуманитарным предметам, создание благотворительного фонда. Анализируя слабые стороны школы и угрозы внешней среды, стоит обратить внимание на развитие системы сотрудничества с профильными гуманитарными ОУ, отслеживание действий конкурентов.

Сегодня перед государством стоит важная задача – повышение эффективности и качества образования. Ключевую роль в ее достижении играет то, насколько эффективно будет работать каждый отдельный педагог. Стимулом для качественной деятельности педагогов призван стать эффективный контракт. Однако для того, чтобы внедрить в работу образовательных учреждений эффективный контракт руководству данных учреждений приходится решить немало проблем.

Стимулирование разработки адекватных моделей оценки персонала образовательных организаций, представляется, на сегодняшний день, одним из важных элементов осуществления приоритетных целей государства в области образования, а именно, повышение отдачи от использования имеющихся ресурсов. Однако нередко оценка персонала образовательной организации является неадекватной, а внутренних ресурсов изменить ситуацию бывает недостаточно. В этих условиях целесообразным является

привлечение в штат специалиста по работе с кадрами для совершенствования системы оценки персонала образовательной организации.

Существует два вида управленческого консультирования - внутреннее и внешнее. Внутреннее консультирование основывается на постоянной работе консультанта. Такой консультант находится в штате предприятия и подчиняется руководителю предприятия. Внешнее консультирование заключается в приглашении организацией стороннего консультанта на договорной основе. Такой консультант может быть индивидуальным или из консалтинговой фирмы.

Таким образом, прежде чем начать работу со специалистом. Руководству образовательной организации необходимо определить, работа внутреннего или внешнего консультанта будет для него предпочтительнее в рамках решения поставленной задачи.

Рассмотрим экономическую эффективность использования услуг внешних и внутренних консультантов для совершенствования системы оценки педагогических работников образовательного учреждения.

На данный момент в мировой практике существуют четыре формы оплаты на консалтинговые услуги:

- Комбинированная оплата. Наиболее распространена в российских условиях, когда консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

- Процент от результата. Консультант по оплате зависит от результата реализации проекта и получает процент от полученной прибыли.

- Почасовая оплата. На начальном этапе переговоров оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и требуемый объем работ. Зачастую такой тип оплаты применяется при краткосрочных проектах.

- Фиксированная оплата за выполненный проект. Это наиболее распространенный вариант оплаты труда в практике консалтинга, при котором стоимость работ оговаривается сразу же.

Если образовательная организация приглашает для консультирования специалиста извне, то необходимо отметить, что в рамках оценки педагогических работников целесообразно договариваться с консультантом о фиксированной оплате за проект. Данный способ оплаты приоритетен, так как при использовании почасовой оплаты невозможно проконтролировать сколько реально времени консультант потратил на проект. Результат от внедрения проекта отсрочен и не имеет выраженной экономической составляющей, следовательно вариант оплаты как процента от результата и комбинированной оплаты также не может рассматриваться.

Стоимость же проекта по совершенствованию оценки персонала образовательной организации варьируется в зависимости от консалтингового агентства, опыта работы консультанта в данной сфере и других факторов. Средняя цена на пакет работ по совершенствованию системы управления предприятием с разработкой системы показателей на основе стратегии развития предприятия, включающую систему стимулирования составляет около 150000 рублей.

Однако администрация образовательного учреждения также может воспользоваться услугами внутреннего консультанта. Для оптимизации расходов образовательная организация может обратиться к собственным ресурсам и отправить на повышение квалификации одного из своих сотрудников. Один из вариантов – получение степени магистра по направлению «Управленческое консультирование» (стоимость всего периода обучения составляет около 100 000 рублей). Обучение по программе длится два года и три месяца. Если организация заинтересована в более сжатые сроки обучения, то может отправить сотрудника на переподготовку по направлению «Менеджмент» «Управленческое консультирование» длящуюся один год (стоимость около 240 000 рублей). В результате образовательное учреждение получит специалиста, способного решить стоящие перед организацией проблемы. Вопрос повышения заработной платы для данного специалиста решается образовательным учреждением в индивидуальном

порядке. Часто возникают договоренности, по которым образовательная организация оплачивает работнику обучения, а он затем работает на тех же условиях определенный срок (без повышения заработной платы, но с расширенным функционалом обязанностей).

Таким образом, для образовательной организации экономически выгоднее будет обучить своего сотрудника для решения задачи совершенствования оценки педагогических работников и внедрения эффективного контракта, чем пользоваться услугами внешнего консультанта. Для того, чтобы окупить затраты на обучение сотрудника, а также получить возможный доход образовательное учреждение сможет получить лицензию на дополнительную услугу по совершенствованию системы оценки деятельности педагогических работников и предлагать ее другим образовательным учреждениям.

Деятельность консультанта можно условно разделить на несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами. Так, работу консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации целесообразным будет рассмотреть в соответствии с классическим представлением М. Кубра, согласно которому консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную (предпроектную), контрактную (проектную) и послеконтрактную (послепроектная) стадии [46].

Предпроектная стадия представляет собой начальный этап процесса консультирования – подготовку, которая включает в себя следующие процедуры:

- 1) Установление первоначального контакта. Происходит встреча потенциального заказчика (представителя образовательной организации, отдела образования и пр.) и консультанта. Установление первоначального контакта является ключевой процедурой в процессе консультирования, так как от него зависит осуществление всего процесса консультирования.

Важное, чтобы встреча проходила с лицом, принимающим решение, - человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования и обеспечить ресурсы, необходимые для выполнения задания, как правило, речь идет о директоре образовательного учреждения.

Перед первой встречей консультант должен подготовиться: собрать ориентирующие данные о самой образовательной организации, ее ближайшем окружении; изучить законодательные требования к школам, специфику оценки персонала образовательных организаций. При этом консультант не должен приходить с готовыми решениями, но должен быть знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в данной организации.

Первоначальную встречу следует проводить в виде исследовательской беседы, в ходе которой каждая стороны стремиться узнать больше о другой.

2) Предварительный диагноз проблемы. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы, так как нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию.

Отсутствие адекватной системы оценки персонала может быть не самой проблемой, а лишь частью комплекса проблем, существующих в образовательной организации, и в таком случае ее решение не приведет к качественным изменениям, которых ждет заказчик.

Предварительный диагноз основывается на кратком сборе и анализе существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему:

- Взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых и управленческих проблем

- Реалистически оценить, можно ли ему помочь. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Важный метод предварительного диагноза – сравнение. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений.

3) Планирование задания. На этом этапе консультанту требуется кратко описать проблему (выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы), а также наметить цель и предпринимаемые действия (определяются план выполнения задания, цели и необходимые для их достижения технические мероприятия). В большинстве случаев на данном этапе намеченной целью будет являться создание адекватной системы оценки персонала. Однако стоит отметить, что данная цель весьма абстрактна и ее следует конкретизировать. Оптимальной технологией для этого является технология постановки целей по SMART (цель должна быть конкретная, измеримая, достижимая, значимая, определенная во времени).

Так же на этом этапе нужно определить роли (какие действия выполняет консультант, а какие клиент), разработать график выполнения задания, осуществить планирование ресурсов.

4) Предложение клиенту. Предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Данный документ может иметь разные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектный план и др.

5) Контракт на консультирование. Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках Договора возмездного оказания услуг (ст. 779). Таким образом, оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является

договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.

После составления контракта начинается следующая – проектная стадия консультирования. Данная стадия продолжает целостный процесс консультирования, поэтому начинается со второго этапа этого процесса – установления диагноза.

Цель данного этапа – детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед образовательной организацией, выявить факторы и силы, влияющие на нее и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

Если предварительным диагнозом стало понятно, что основной проблемой организации является отсутствие адекватной системы оценивания персонала, то на данном этапе необходимо подтвердить вынесенный ранее диагноз.

Диагностическая работа осуществляется в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов и сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

6) Выявление необходимых фактов. Любая организация имеет свою специфику, поэтому, даже используя некие универсальные модели для решения проблем ряда организаций, для получения качественных результатов необходимо учитывать специфические особенности каждой организации. Узнать данные особенности консультант может, выявляя те или иные факты, относящиеся к организации. Факты – это данные, отражающие реальное, объективное, не подлежащее сомнению положение дел в организации

Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено. Ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован для выполнения

задания. Какие факты собирать и изучать, необходимо определить в тесном сотрудничестве с клиентом.

Консультанту, ведущему деятельность по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации целесообразно провести анализ организационной структуры школы, обратить внимание на профиль образовательного учреждения, на спектр предоставляемых школой дополнительных услуг (платных и бесплатных), на степень вовлеченности учителей и учеников в различные мероприятия конкурсного характера, место образовательного учреждения в общем рейтинге.

7) Анализ фактов. Полученные факты необходимо систематизировать и проанализировать. Работая с образовательными организациями имеющиеся факты уместно использовать для проведения анализа, позволяющего определить сильные и слабые стороны организации, что позволит создать реалистичную картину возможных изменений и избежать возможных трудностей.

8) Установление обратной связи с клиентом. На данном этапе результаты проведенного анализа представляются клиенту. Обратная связь предоставляется для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Как правило, в рамках образовательной организации необходимо установить обратную связь с директором или его заместителем.

9) Отчет по диагностике. Если проекты заканчиваются на этапе диагностики и не имеют продолжения, то в этом случае диагностический отчет будет служить также итоговым отчетом.

После установления диагноза начинается третий этап – планирование действий. Данный этап включает выработку решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов и подготовку к осуществлению решения. Цель данного этапа – выработать что-то новое. При этом нужно отметить, что часто нет необходимости вырабатывать новые

решения, так как они уже были выработаны ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву.

10) Выработка решений. На данном этапе от консультанта ожидают определения оптимального решения проблемы. Однако когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение.

Консультант, работающий над созданием системы оценки педагогов образовательной организации, на данном этапе может прибегнуть к использованию универсальной модели оценки, предложенной в данной работе. Однако при этом необходимо учитывать, что каждая образовательная организация уникальна, значит невозможно бездумно использовать одни и те же шаблоны, их необходимо изменять в зависимости от условий.

11) Оценка альтернатив. Оценка альтернатив – не разовая акция, консультант постоянно работает с теми или иными вариантами решения существующих проблем, выбирая оптимальные.

Для достижения поставленной цели необходимо проработать несколько вариантов решений, возможно, провести анализ внедрения той или иной идеи в жизнь. Так, проведенный в ходе работы анализ внедрения эффективного контракта выявил определенные риски и необходимость работать над их минимизацией.

12) Предложение по осуществлению изменений. Полученные в ходе предыдущих этапов решения консультант предъявляет клиенту в виде определенного предложения. Консультант обязан быть честен с клиентом, особенно когда объясняет степень риска и условия, которые клиент должен создать и поддерживать.

13) Планирование действий по реализации решений. На данном этапе консультанту необходимо распланировать свои действия (в рассматриваемом случае показать, как внедрить разработанную модель оценки педагогических работников).

После разработки плана наступает четвертый этап – внедрение.

14) Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). За осуществление предложений отвечает заказчик. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они были реализованы на практике.

Планирование мероприятий по внедрению является важным, т.к. если у людей не определены роли, нельзя ожидать активного участия.

В рамках оценки педагогических работников важно определить, какие функции в этом процессе будет выполнять директор школы, его заместители, кто будет входить в состав экспертной группы, как часто ее члены будут посещать уроки и др.

Кроме этого, консультанту необходимо оказать помощь клиенту в обработке и анализе результатов оценки, определить комплексный показатель качества деятельности педагогического работника, составляется общий рейтинг.

Также на данном этапе определяются сильные стороны и проблемные зоны, принимаются административные решения, направленные на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов.

15) Корректировка предложений. До того как начать консультационную работу необходимо удостовериться, что все условия выполнены. В самом начале использования новой системы, а затем и в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие вопросы.

16) Обучение персонала. Персонал должен быть подготовлен к нововведениям. В рассматриваемой ситуации совершенствования системы оценки педагогических работников учителя имеют представления о новых требованиях, которые к ним предъявляет государство, так как все должны пройти повышение квалификации в рамках работы по ФГОС. Однако задача консультанта и администрации школ доходчиво объяснить педагогам, в чем очевидные преимущества использования новой системы оценки их деятельности.

Один из наиболее эффективных методов – подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем.

После завершения описанных этапов начинается послепроектная стадия консультирования. Каждый проект должен быть доведен до конца, когда помощь консультанта больше не нужна и цель достигнута. В этой связи следует уделить особое внимание пятому этапу – завершению работы.

17) Оценка результатов. Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультационного процесса. Без оценки невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты, затраченные на них средства.

Часто бывает, что оценка не проводится, т.к. сложно оценить изменения в организационных и человеческих системах. Многочисленные факторы, которые действуют на них, не дают возможность определить, что изменилось после консультационной работы.

Эффективная оценка требует совместных усилий консультанта и клиента. Клиент оценивает задания и работу проделанную консультантом. Консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

18) Конечный отчет. Заключительный отчет несет в себе информацию о преимуществах, полученных в результате изменений, и давать клиенту рекомендации о том, что нужно предпринять или чего избегать в будущем.

19) Расчет по обязательствам. Проводятся окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом.

20) Планы будущего сотрудничества. Консультант и клиент зачастую, завершив задание, не прекращают рабочие взаимоотношения, а договариваются о дальнейшем взаимодействии. В заключительном отчете консультант обязательно указывает необходимость в дальнейшей работе, если таковая необходимость имеется.

Таким образом, работая в сфере образования, консультанту следует придерживаться классической модели процесса консультирования. Однако,

учитывая ограниченный бюджет образовательных организаций, стоит отметить, что на практике возможно отхождение от представленного плана деятельности.

Таким образом, на основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере МБОУ СОШ № 111 был разработан алгоритм деятельности по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования, в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов, соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на механизм эффективного контракта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, изучив литературу, нормативно-правовую базу по данной теме. А так же рассмотрев работы таких авторов как: С.А. Артемьев, Л.И. Лазар, М.В. Молодцов, М.Б Курбатова, М.И. Мазура, С.С. Алексеев, А. Я Кибанов. Дав определение таким понятиям как: «эффективный контракт», оценка труда, индивидуальный лист оценки труда педагога, методы и правовые значения оценки труда, какие качества педагогов подлежат проверке, институт трудового права, профессиональный стандарт педагога общеобразовательной организации.

Составив характеристику образовательного учреждения МБОУ СОШ № 111. Проведя внутришкольный анализ по выявлению необходимых мер по эффективной оценке труда педагогических работников данной организации.

Рассмотрели особенности бально-рейтинговой системы оплаты труда. А так же провели деятельность по совершенствованию системы оплаты труда в данной образовательной организации.

Так же мы поняли, что данная образовательная организация нуждается во внутреннем консультанте, который бы смог в полной мере заняться вопросом оценки качества труда образовательной организации. И смог в полной мере вывести оценку труда в данной организации на должный уровень. Что было бы полезно со стороны, как администрации учреждения, так и со стороны педагога.

Нами был разработан алгоритм действий такого консультанта, его план по выведению данной организации на достаточно новый уровень. Это позволит МБОУ СОШ № 111 выйти на должный уровень не только по прозрачности системы оплаты труда, но и по другим показателям. Как нами было сказано во введении: «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей».

Перед нами стояла цель: Предложение комплекса мер, направленных на совершенствование системы оплаты труда педагогических работников. Нами были предложены идеи и концепция развития в данном направлении. Таким

образом, можно считать цель достигнутой. Руководству учреждения был дан план по действию в данном направлении.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 г. № 1324 "Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию" // Российская газета. – 2014. - 106 № 6310. – С. 28;
2. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.06.2003);
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». — М.: Омега — Л., 2014. — 134 с.
4. Артемьев С.А. Методы оценки возможностей и результатов деятельности промышленного предприятия: дис. ...канд. экон. наук Артемьев Сергей Анатольевич. – СПб., 2001. – 169 с.;
5. Апенько С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их использования. — Омск: Омский госуниверситет, 2004. – 153 с.
6. Барбер М. Как добиться стабильного качественного обучения в школах: уроки анализа систем школьного образования в мире/ М. Муршед, М. Барбер // Вопросы образования. 2009. № 3. С. 7-60;
7. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2002.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). 212 с.;
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 789 с.;
9. Волков В.Н. Общие вопросы включения образования // В.Н. Волков. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2007. №1. – С. 39-60;
10. Долматов А.В., Долматов Е.А. Методы и средства оценки человеческих ресурсов образовательных организаций // Вестник Санкт Петербургской юридической академии, 2004. Т.23, №2, - С. 91-100; 12.
11. Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. Пособие/ П.В. Журавлев Ю.Г. Одегов Н.А. Волгин. - М.: Эксмо, 2002. - 448 с.;

12. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Северо-Запад, 1998. - 310 с.;
13. Калинина М.П. Экспертиза и оценка профессиональных компетенций учителя // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ М.П. Калинина. - СПб: Изд-во Эффекто-пресс, 2009. № 5. – С. 52-65;
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФО-М, 2004. – 304 с.;
15. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФО-М, 2012. – 584 с.;
16. Койвунен М.И. Практическая реализация системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательной организации в условиях перехода трудовых отношений на механизм эффективного контракта // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ М.И. Койвунен. – СПб.: Эффекто-пресс, 2016 г. - № 2. – С. 14-23;
17. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. — 511 с.
18. Курбатова, М.Б., Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 176 с.;
19. Митина Л.М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей учителя. Учеб пособие для практических психологов. Кемерово. 1996
20. Мортимор П. Исследование проблемы эффективности школы // В кн.: Пинский А. Образование свободы и несвобода образования. М.: Изд-во УРАО, 2001;
21. Никитина И.А. Управление персоналом. Ч. 1: учеб. пособие / И.А. Никитина. – СПб.: СПбГИЭУ, 2001. – 207 с.

22. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. - СПб.: СПбГИЭА, 2001. – 121 с.;
23. Одегов Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 1998. – 787 с.;
24. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — 4-е изд., дополненное. — М.: Азбуковник, 1998. — 944 с.;
25. Панасюк В.П. Реформы и качество пед. образования // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования/ В.П. Панасюк. – СПб: Изд-во КАРО, 2014. №7; 105
26. Панасюк В.П. Школа и качество. Выбор будущего. – СПб.: КАРО, 2003. – 384 с.;
27. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, А.И. Пригожин. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.;
28. Потемкина Т.В. Проектирование системы оценки профессиональной деятельности учителя в условиях развития образовательной системы // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал). – 2012. – №3(11);
29. Пуденко Т.И. Принципы и подходы к оценке развития систем образования // Среднее профессиональное образование. – 2010. - № 3;
30. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М., 1999. – 479 с. 107
31. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А., Шемятихина Л.Ю. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 397 с.
32. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Соцэкгиз, 1962. – 686 с.;
33. Ткачева, О.И., Базина, Н.Г., Слободова, Н.В. Оценка эффективности деятельности учителя // Управление качеством образования: теория и

практика эффективного администрирования/ О.И. Ткачева, Н.Г. Базина, Н.В. Слободова. – СПб: Изд-во Эффекто-пресс, 2008. №3. – С. 75- 79;

34. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2005. – 96 с.;

35. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль 4: учеб.-практич. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. 3-е изд. – М.: Дело, 2011. – 128 с.;

36. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2012. – 365 с.

37. Философский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983 56. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнесорганизации: Стратегические основы / Предисл. С.В. Емельянова, А.П. Кулешова. – М.: Издательство АРКОМ, 2010. – 272 с.

38. Хруцкий В.Е., Толмачев, Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей/ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.;

39. Хруцкий В.Е., Толмачев, Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы/ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2004. - 176 с.;

40. Черепанова Л.В. Методическая готовность учителя к оценке квалификаций в условиях компетентностной парадигмы современного образования // Забайкальский государственный гуманитарно-педагогический университет им. Н.Г. Чернышевского / Л.В.Черепанова . – Чита: Россия, 2011 г., - №6, - С. 38-59; 60. Чурилина И.Н. О некоторых особенностях кадровой политики в сфере образования в условиях инновационной экономики //

Экономика и предпринимательство/ И.Н. Чурилина. - М.: Изд-во INTERECONOM Publishing, 2013 г. - № 11 (40). – С. 103-113;

41. Чурилина И.Н., Егорова Е.В. Управление мотивацией персонала образовательного учреждения // Экономика образования/ И.Н. Чурилина, Е.В. Егорова. – М.: Изд-во СГУ, 2013 г. - № 6 (79). - С. 4-25;

42. Шеховцов Е.В., Дешёва Н.В. Система оценки персонала по модели 360 градусов: перспективы внедрения в образовательных учреждениях

43. Актуальные проблемы современной науки, IV Международная научнопрактическая конференция: в трех томах. 2015, - 570 с.

44. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год; Режим доступа: <http://rg.ru/2015/12/31/zarplata-dok.html> 13. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г.,

45. Иноземцев В.Л. Девальвация знаний [Электронный ресурс] / В.Л. Иноземцев // Известия. – 2010. - № 214 (28229). – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/368133> (дата обращения: 15.07.2018);

46. Письмо Министерства общего и профессионального образования Свердловской области от 08.09.2014 г. № 6572 О мерах по внедрению показателей эффективности и «эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: dinamo-set.uralschool.ru/file/download/231 (дата обращения: 18.07.2018);

47. План мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: [распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/05/08/naukasite-dok.html> (дата обращения: 27.05.2018);

48. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html> (дата обращения: 17.09.2018);

49. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 г. № 167н (ред. от 20.02.2014 г.) «Об утверждении Рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163392 (дата обращения: 01.06.2018);

50. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 г. № 462 "Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/akty_minobrnauki_rossii/prikaz-minobrnauki-rf-ot14062013-po-462 (дата обращения: 07.06.2018);

51. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 г. № 167н (ред. от 20.02.2014 г.) «Об утверждении Рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163392 (дата обращения: 22.08.2018);

52. Приказ Министерства труда и соц. защиты РФ от 18 октября 2013 г. N 544н г. Москва "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/12/18/pedagog-dok.html> (дата обращения: 05.06.2018);

53. Приоритетный национальный проект «Образование». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dogm.mos.ru/projects/thepriority-national-project-education/> (дата обращения: 11.04.2018);

54. Пуденко Т.И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании // Управление образованием: теория и практика

(Электронный научный журнал). – 2014. – № 1. Режим доступа: www.iuorao.ru (дата обращения: 13.06.2018);

55. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 г. № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/04/oplatasite-dok.html> (дата обращения: 02.05.2018);

56. Степанова, О.А. Эффективный контракт: опыт Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://spo-edu.ru/conference/webinar> (дата обращения: 08.07.2018);

57. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014 г.) "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173432 (дата обращения: 13.08.2018);

58. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография/ С.А.Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2010 – 154 с. Режим доступа: <http://proftests.ru/lib/b5/> (дата обращения: 12.04.2018);

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Система оценки деятельности образовательных организаций общего образования

1. Целевой компонент	Цели оценки		
	Административные	Информационные	Мотивационные
	* определение качества деятельности педагогического персонала на основе сопоставления его фактической деятельности действующим нормативным требованиям; * принятие административных решений, направленных на повышение направленных на повышение квалификационного уровня работников	* получение педагогическими работниками и руководством образовательной организации объективной и достоверной информации о качестве деятельности педагогов, на основании которой определяются перспективы их профессионального роста; * выявление сильных сторон и проблемных зон в деятельности педагогических работников	* стимулирование педагогических работников на повышение качества оказываемых образовательных услуг



2. Коммуникативный компонент	Субъект-объектные отношения	
	Субъект оценки	Объект оценки
	* высшее руководство образовательной организации; * руководители структурных подразделений; * экспертные комиссии; * представители профсоюзных организаций; * обучающиеся и их родители	* педагогические работники



3. Технологический компонент	Технологический инструментарий оценки		
	Принципы оценки	Методы оценки	Показатели и критерии оценки
	* принцип ориентации на общественное благо и результаты образовательного процесса; * принцип объективности * предсказуемости; * адекватности; * своевременности; * прозрачности;	внешние: * аттестация педагогов; внутренние: * ранжирование; * метод критических ситуаций; * метод письменных характеристик; * наблюдение; * анкетирование; * тестирование; * оценка 360°; * кейс-метод; * самооценки; * МВО (управление по целям); * и др.	* обязательные * дополнительные



4. Организационный компонент	Этапы оценки
	* подготовительный (рассмотрение и принятие системы оценки, определение критериев оценки, периодичности ее проведения, разработка технологического инструментария оценки, мониторинг качества занятий, аудит образовательных результатов обучающихся); * процессуальный (Непосредственное осуществление процедуры оценки проводится на процессуальном этапе); * аналитический (обработка и анализ результатов оценки, определение комплексного показателя качества деятельности педагогического работника, составление общего рейтинга); * коррекционно-управленческий (определение сильных сторон и проблемных зон, принятие административных решений, направленных на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов)



5. Аналитико-коррекционный компонент	Анализ результатов оценки, принятие управленческих решений
	* определение комплексного показателя качества деятельности педагогов; * выявление проблемных зон и сильных сторон; * выработка сценариев по повышению качества педагогической деятельности

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Оценочный лист для учителей предметников

(Ф.И.О.)

№	Критерии отбора и их индикативные показатели	Макс. балл	Способы измерения	Количество баллов																									
				Конец 2018-2019 уч.г	I чет	II чет	III чет																						
1	Позитивная динамика учебных достижений обучающихся за последнюю четверть	48																											
1.1	Позитивная динамика эффективности деятельности учителя Качество обучения. Таблица трудностей предмета по <table border="1"><tr><td>Предмет</td><td>Кол-во баллов</td></tr><tr><td>Математика, русск.яз</td><td>11.</td></tr><tr><td>Иностранный яз.</td><td>10.</td></tr><tr><td>Физика, химия</td><td>9.</td></tr><tr><td>История</td><td>8.</td></tr><tr><td>Литература</td><td>7.</td></tr><tr><td>География</td><td>5.</td></tr><tr><td>Трудовое обучение</td><td>4.</td></tr><tr><td>Черчение</td><td>3.</td></tr><tr><td>Изобразительное искусство</td><td>2.</td></tr><tr><td>Музыка</td><td>1.</td></tr></table>	Предмет	Кол-во баллов	Математика, русск.яз	11.	Иностранный яз.	10.	Физика, химия	9.	История	8.	Литература	7.	География	5.	Трудовое обучение	4.	Черчение	3.	Изобразительное искусство	2.	Музыка	1.	10	До 10 % - 1. От 11 до 20% -2. От 21 до 30%-3. От 31 до 40%-4. От 41 до 50%-5. От 51 до 60%-6. От 61 до 70% -7. От 71 до 80% - 8. От 81 до 90% - 9. От 90 до 100% - 10. Качество обучения определяется по формуле: $COY = \frac{\sum_{i=1}^N K_i + 0,64K_4 + 0,36K_3}{N} \times TP$ Всего обучаю: _____ чел. Из них: «5» _____ «4» _____ «3» _____				
Предмет	Кол-во баллов																												
Математика, русск.яз	11.																												
Иностранный яз.	10.																												
Физика, химия	9.																												
История	8.																												
Литература	7.																												
География	5.																												
Трудовое обучение	4.																												
Черчение	3.																												
Изобразительное искусство	2.																												
Музыка	1.																												
1.2	Положительная динамика учебных достижений обучающихся		Нет – 0, Да - 1																										
1.3	Профилактическая работа учителя с учащимися, имеющими одну «3»	3	Отсутствие данной категории учащихся -3 Уменьшение данной категории – 2 Наличие документации – 1																										

1.4	Результаты ГИА выпускников 9-х классов	10	А) Если средний балл по классу равен или выше среднероссийского, то – 5 Б) Если процент подтверждения равен 100, то – 5				
1.5	Результат независимой системы оценки качества образования в 5-8, 10 классах	10	А) Если средний балл по классу равен или выше среднероссийского, то – 5 Б)) Если процент подтверждения равен или выше среднероссийского показателя – 5				
1.6	Результаты ЕГЭ для учащихся 11-х классов	15	Если средний балл равен или выше среднероссийского				
2	Реализация индивидуальных и групповых учебных проектов, выполненных под руководством учителя.		(по 1 баллу за каждый проект)				
3	Обобщение и распространение собственного педагогического опыта	25					
3.1	Наличие собственных методических разработок (программ, методик, технологий, дидактических (диагностических) средств и др.), опубликованных на различном уровне	5	Международный, всероссийский – 5, региональный (зональный) – 4, областной – 3; муниципальный -1 ; школьный сайт – 1				
3.2	Распространение опыта на различных уровнях: выступление на семинарах, конференциях, курсах повышения квалификации, проведение мастер-классов и др.	10	Международный, всероссийский – 10, областной – 8; муниципальный - 6 ; школьный – 4.				
3.3	Наличие публикаций в печатных изданиях различного уровня	10	Всероссийский – 10; областной – 6, муниципальный - 4.				
4.	Качество ведения школьной документации и исполнительская дисциплина	10					
4.1.	Отсутствие замечаний по итогам ВШК - по журналам - по дневникам - по тетрадям - др. школьная документация	2 2 2 2					
4.2.	Своевременность и достоверность отчетной документации	2					
	Общий балл						

Дополнительная информация:

	Конец 2018-2019 уч.г.	1 четверть 2018-2019 уч.г.	2 четверть 2018-2019уч.г.	3 четверть 2018-2019 уч.г.
Поручения				
Методическая работа				

Звание _____

Министерская грамота _____

Стаж педагогической работы _____

Обществ. воспитатель (0,02):

Опекаемые (0,00):

Семьи (0,03):

