**Методология внутренней и внешней оценки персонала образовательной организации – пути к эффективному контракту с сотрудниками всех уровней**

Персональная оценка образовательной деятельности преподавателя дает возможность не только выявлять затруднения, возникающие в профессиональной деятельности педагога, и позволяет заведующими кафедрами, администрации вуза совместно с преподавателем определять их причины и принимать обоснованные управленческие решения по кадровым вопросам:

* о соответствии занимаемой преподавателем должности;
* о подтверждении или не подтверждении правомочности притязаний преподавателя на новую должность или звание;
* о поощрениях, награждениях и применении различных средств стимулирования деятельности преподавателя;
* о необходимости оказания профессиональной помощи конкретным преподавателям, содействия повышению их квалификации и т.п.

Переход на Болонскую систему образования и новые требования ФГОС, меняют традиционное представление о высшем профессиональном образовании. Внедрение компетентностного подхода, увеличение доли самостоятельности обучающихся, обучение по индивидуальным планам требуют изменения отношения к образовательному процессу и подходов к оценке и повышению его качества.

Результат образования сегодня оценивается с точки зрения сформированности у выпускников необходимого набора компетенций. При этом сформировать у студентов нужные компетенции может лишь тот преподаватель, который сам в полной мере обладает ими, что определяет необходимость применения *компетентностного подхода* к оценке качества деятельности профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) вузов и выступает как необходимое условие повышения качества высшего профессионального образования.

Существующие сегодня аттестационные показатели оценки кадрового обеспечения образовательного процесса в большей степени носят формальный характер и основаны чаще на статистической оценке и анализе сведений об образовании профессорско-преподавательского состава, занимаемой должности, наличии ученой степени, звания, научных трудов и публикаций и т.п. В то время как реальная деятельность преподавателя вуза, осуществляющаяся в различных областях, в каждой из которых преподаватель выполняет разные роли, реализует разные функции и проявляет свою творческую индивидуальность в тех или иных видах деятельности, не подвергается объективной и разносторонней оценке.

Опираясь на научные разработки в области оценивания ППС вузов Н.В. Бордовской, Е.Ю. Васильевой, Н.Ф.Ефремовой, Е.В. Титовой и др. нами была разработана модель, наиболее соответствующая задачам экспертизы педагогических компетенций преподавателя образовательной организации.

При формировании списка компетенций, составляющих содержание модели, возникла необходимость выделения немногочисленных, но наиболее значимых умений и способностей преподавателей.

Основанием для выделения групп компетенций стала совокупность описанных Н.В. Бордовской и Е.В. Титовой и модифицированных нами областей (сфер) педагогической деятельности, среди которых наиболее значимыми являются: область общепрофессиональных компетенций, компетенции в области образовательной деятельности, компетенции в области методической деятельности, компетенции в области научно-исследовательской деятельности (в том числе, научно-исследовательской работе - НИР). **Раздатка, стр.11**

Таким образом, представленная модель включает перечень из 30 компетенций, условно разделенных на четыре группы (от 3-х до 12-ти компетенций), каждая из которых отражает способность преподавателя осуществлять те или иные виды профессиональной деятельности.

При формулировании перечня компетенций учитывалась возможность оценки уровня их сформированности у преподавателя в реальном процессе внешней оценки.

Нами была разработана технология оценивания педагогических компетенций педагогов, включающая описание процедур, критериев, оценочных средств, способов обработки и представления результатов и т.п. Технология оценивания педагогических компетенций преподавателя представлена **на слайдах и в раздатке стр.4**.

Предложенная технология оценивания основана на привлечении к оцениванию следующих субъектов: *внешние эксперты*, *внутренние эксперты* (сотрудники управленческого аппарата вуза: представители ректората, учебного управления, деканы, заведующие кафедрами, их заместители, профессора, наиболее авторитетные и опытные, высококвалифицированные преподаватели и т.д.), *сами преподаватели* (самооценка), *студенты* (при оценке компетенций в области образовательной деятельности).

Кто бы ни оценивал педагогическую деятельность - сам преподаватель, его коллеги, студенты или эксперты - практически невозможно избежать субъективизма этих отдельно взятых оценок. *Снизить субъективизм оценки можно лишь за счет сопоставления оценок разных субъектов, разграничения их компетенций и обоснованности системы критериев и показателей*.

То есть, чем большее количество экспертных оценок будет получено в ходе экспертизы, тем более полной, точной и объективной будет оценка.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№п/п** | **Этапы** | **Содержание этапов** | **Мероприятия** |
| 1. | Предварительный этап | Корректировка модели и технологии оценки педагогических компетенций ППС вуза по согласованию с заказчиком независимой оценки | 1. Составление плана экспертизы. 2. Корректировка:  * перечня компетенций по основным областям деятельности ППС; * показателей и критериев оценки педагогических компетенций ППС; * процедур и инструментария оценки уровня сформированности педагогических компетенций ППС; * перечня запрашиваемых из вуза материалов.  1. Согласование с заказчиком проведения очного этапа экспертизы. |
| 2. | Этап проведения экспертизы | Заочный анализ материалов, предоставленных вузом | ***Камеральный анализ материалов[[1]](#footnote-1)*:**   * локальные акты вуза, регламентирующие деятельность ППС; * электронные версии УМКД преподавателей; * видеоролики учебных занятий ППС; * портфолио преподавателей; * планирование занятий ППС; * анкета самооценки образовательной деятельности ППС; * результаты компьютерного анкетирования студентов; * «Карты преподавателей» на соответствие деятельности ППС занимаемой должности и нормативам высшей школы; * экспертные листы оценки образовательной, научно-исследовательской и методической деятельности ППС внутренних экспертов; * рейтинговые листы преподавателей; * электронные ресурсы библиотеки вуза; * анкеты ППС по методике «Якоря карьеры» (Э.Шейн); * результаты выполнения задания ППС на определение способности к поиску, обработке и представлению информации. |
| Очный визит в вуз | ***Очный визит включает в себя проведение следующих процедур:***   * посещение учебных занятий преподавателей; * презентация ППС результатов своей научной деятельности; * интервью о результатах научной и методической деятельности; * проведение методики «Якоря карьеры» (Э.Шейн); * заполнение преподавателями самооценки образовательной деятельности; * выполнение задания ППС на определение способности к поиску, обработке и представлению информации. |
| 3. | Этап анализа и обобщения результатов | Подготовка отчета о результатах независимой оценки педагогических компетенций ППС вуза | Количественный и качественный анализ результатов;  Написание аналитического отчета;  Представление отчета заказчику. |

При формировании банка заданий для оценки педагогических компетенций ППС вуза использовались как разработанные или составленные нами, так и стандартизованные диагностические методики, применяемые в психологии, бизнесе, кадровых службах (например, для определения тенденций и перспектив карьерного роста персонала используется методика «Якоря карьеры» Э. Штейна).

# Область общепрофессиональных компетенций

Выделен следующий перечень общепрофессиональных компетенций:

1. Умение осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с занимаемой должностью и нормативами высшей школы.
2. Способность к поиску, обработке и представлению информации.
3. Способность к построению карьерной перспективы.

***Процедура оценивания***

Для оценки ***умения осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с занимаемой должностью и нормативами высшей школы*** преподавателям предлагается заполнить «Карту преподавателя», позволяющую получить сведения об осуществляемых ими видах профессиональной деятельности. **Раздатка стр.13 таблица должностных обязанностей**

Далее эксперту необходимо сравнить полученные от преподавателей сведения о выполняемых видах деятельности с нормативами высшей школы, представленными в «Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих» в соответствии с занимаемой должностью.

В данной таблице систематизированы требования к квалификации и должностные обязанности преподавателей вуза разных категорий (ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент, профессор). Знаком «+» обозначены те виды деятельности, которые должен выполнять преподаватель в соответствии с должностью.

Затем, для каждого преподавателя определяется процент выполняемых видов деятельностей и устанавливается уровень соответствия «Квалификационным характеристикам должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования». *При смене нормативно-правовых документов, определяющих требования к преподавателю высшей школы (например введение профессиональных стандартов), «Карту преподавателя» можно модифицировать.*

Уровень соответствия определяется на основе следующих пороговых значений.

**слайд**

**Пороговые значения для оценки умения преподавателей осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с занимаемой должностью и нормативами высшей школы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Несоответствие | Частичное соответствие | Соответствие | Полное соответствие |
| 0-49,9% | 50-69,9% | 70-94,9% | 95-100% |

Отдельно делается вывод о соответствии квалификации (педагогический и научно-педагогический стаж, наличие ученой степени и ученого звания) занимаемой должности (соответствует, не соответствует).

**Пример результатов по вузу на слайде**

Для ***оценки способности к поиску, обработке и представлению информации*** преподавателям можно предложить варианты заданий, **представленные на слайде**:

1. Аннотирование научных статей по проблемам высшей школы: компетентностный подход, балльно-рейтинговая система оценки, совершенствование качества и т.п. (журналы «Высшая школа», «Качество образования», «Современная высшая школа: инновационный аспект» и др.).
2. Определение темы и плана научной статьи по проблемам высшей школы (компетентностный подход, балльно-рейтинговая система оценки, совершенствование качества и т.п.) на основе internet ресурсов.
3. Составление списка диссертационных исследований за последние 3-5 лет по проблематике преподаваемой дисциплины на основе анализа электронных ресурсов РГБ (<http://www.rsl.ru>).

Спектр заданий на определение способности к поиску, обработке и представлению информации может быть расширен в зависимости от запросов образовательного учреждения.

Данные виды заданий могут использоваться:

* в полном объеме для всех преподавателей,
* выбор одного задания для всех преподавателей,
* выборочно для преподавателей, занимающих разные должности.

Прежде чем проводить данную процедуру необходимо продумать такие организационные моменты, как определение места, времени, материально-технического обеспечения (подборка научных публикаций в соответствии с заданием, компьютеры, доступ к электронным ресурсам вуза, выход в глобальную сеть и т.д.) и временных ограничений выполнения задания. Важным условием получения объективных результатов является выполнение задания преподавателями в присутствии эксперта, который инструктирует преподавателей, наблюдает и фиксирует в протоколе следующие показатели: затруднения, возникающие у преподавателей, степень самостоятельности, отказы от выполнения и т.д.

***Оценка способности к поиску, обработке и представлению информации*** (на примере подбора списка диссертационных исследований по проблематике преподаваемой дисциплины и каталога РГБ) происходит путем отнесения результатов выполнения задания к одному из 3-х уровней.

К **высокому** уровню относятся результаты преподавателей, которые выполнили задание в соответствии со всеми предложенными инструкциями (составили список, не менее чем, из 5 диссертационных исследований за последние пять лет на основе базы электронного каталога РГБ по преподаваемой дисциплине, грамотно оформили его в текстовом формате).

На **среднем уровне** оцениваются результаты, где имеются отклонения от заданных параметров (список состоит менее чем из 5 источников, не всегда содержит исследования последних лет, наблюдается небрежность в оформлении и т.д.).

К **низкому уровню** относятся результаты, если преподаватели отказываются от выполнения задания, испытывают значительные затруднения при работе с компьютером и/или допускают грубые ошибки по всем заданным параметрам.

**Пример результатов по вузу на слайде**

Для оценки ***способности к построению карьерной перспективы*** преподавателям целесообразно предложить стандартные методики на оценку профессиональных ориентаций и целей, например, заполнить анкету по методике Э. Шейна «Якоря карьеры», направленную на выявление доминирующих карьерных ориентаций. **Раздатка стр. 16** Методика состоит из 41 суждения, относящихся к одной из восьми карьерных ориентаций. Согласие с суждением или его важность для человека оценивается по десятибалльной шкале. Если среднее значение, полученное по той или иной карьерной ориентации, превышает шесть баллов, она считается ведущей. Таким образом, у человека может быть несколько ведущих карьерных ориентаций или не быть ни одной. Рассмотрим описание результатов методики на примере отдельного преподавателя. **слайд**

Пример представления ведущих ориентаций преподавателя по методике «Якоря карьеры»

**Как следует из диаграммы**, наиболее ценным для преподавателя в его профессиональной деятельности является стабильность работы и возможность приносить пользу людям (служение). Также преподаватель ценит возможность работать самостоятельно, автономно, в равной мере сочетать профессиональную и личную жизнь (интеграция стилей жизни) и отсутствие частых разъездов и длительных командировок (стабильность места жительства). Таким образом, преподаватель будет наиболее комфортно себя чувствовать при выполнении индивидуальных заданий, в ситуации четко определенных требований и сроков. При работе в группе или при руководстве группой у такого человека, скорее всего, возникнут сложности.

**На следующем слайде** представлены обобщенные результаты по организации в целом. Мы видим, что

* только **26,1**% преподавателей хотят открыть собственное дело, готовы к риску неудачи (ориентация на предпринимательство);
* и лишь **19,3**% - стремятся занять руководящие должности (ориентация на менеджмент)

Именно эти ориентации наиболее востребованы в современной образовательной парадигме.

**На следующем слайде** представлены результаты молодых преподавателей (до 35 лет включительно), так как именно они могут составить основу управленческого резерва образовательной организации. Молодые преподаватели склонны к большей мобильности, связанной с переездами по рабочим вопросам; среди них чаще, чем в группе более старших и опытных коллег встречаются люди, готовые начать собственное дело, занимать управленческие должности.

**Модуль 3**

**Перечень компетенций представлен в раздаточных материалах на стр.20**

Выделенные компетенции в самом общем виде отражают деятельность преподавателя вуза и в процессе подготовки к профессионально-общественной экспертизе могут быть модифицированы в зависимости от специфики преподаваемых дисциплин. Например, при оценке образовательной деятельности преподавателей физической культуры можно выделить такие компетенции, как способность к формированию у студентов осознанного отношения к собственному здоровью и устойчивой мотивации к соблюдению правил здорового образа жизни; умение обеспечивать санитарно-гигиенические и материально-технические условия проведения занятия; умение целесообразно выбирать и уместно применять способы и формы организации физической подготовки студентов; способность добиваться технически верного выполнения упражнения, движения; умение в процессе учебного занятия регулировать интенсивность физической нагрузки, учитывая уровень подготовки и индивидуальные особенности студентов и т.п.

Процедура оценивания *компетенций в области образовательной деятельности* проходит в форме заполнения оценочных бланков самими преподавателями (самооценка), студентами, внешними и внутренними экспертами (экспертная оценка). Эксперты оценивают компетенции в области образовательной деятельности на основе наблюдения учебных занятий преподавателей. Для анкетирования отбираются группы студентов старших (3-5) курсов, в которых преподаватели завершили курс обучения. Оценочные бланки экспертов и самооценки - именные, анкеты студентов – анонимные.

**Бланки экспертных листов также представлены в раздаточном материале.**

Для оценки компетенции «Умение выстраивать образовательный процесс в соответствии с компетентностным подходом», кроме учебного занятия также анализируется план занятия преподавателя, который помогает оценить умение педагога определить учебные цели и задачи с точки зрения формирования у студентов тех или иных компетенций.

При наблюдении учебного занятия эксперты заполняют оценочные бланки, в которых оценивают сформированность компетенций в области образовательной деятельности по 4-х балльной шкале (от 0 до 3) в соответствии с разработанными критериями и уровнями.

Для примера ознакомьтесь с критериально–описательной характеристикой уровней развития одной из компетенций в области образовательной деятельности: **раздатка 21**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенции | Уровни и критерии сформированности компетенций | |
| Умение выстраивать образовательный процесс в соответствии с компетентностным подходом | Ненормативный уровень  0 баллов | Преподаватель организует образовательный процесс в рамках традиционного «ЗУНовского» подхода, т.е. нацелен на прямую трансляцию учебной информации. Не использует методов активизации учебно-познавательной деятельности студентов. При планировании занятий не дифференцирует цель и задачи конкретного вида учебного занятия, не соотносит заявленные компетенции с методами (способами) их развития. |
| Низкий уровень  1 балл | Преподаватель в течение занятия попеременно переходит от прямой трансляции информации к частичному использованию методов активизации учебно-познавательной деятельности студентов. Однако, обращаясь к студенческой аудитории с вопросами, сам отвечает на них. При планировании занятий не точно дифференцирует цель и задачи конкретного вида учебного занятия, часто не соотносят заявленные компетенции с методами (способами) их развития. |
| Средний уровень  2 балла | Преподаватель осознанно применяет формы и методы образовательной деятельности, способствующие эффективному процессу формирования компетенций, использует отдельные активные и интерактивные методы и средства обучения, организует групповую работу.  При планировании занятий дифференцирует цель и задачи конкретного вида учебного занятия, соотносит заявленные компетенции с методами (способами) их развития. |
| Высокий уровень  3 балла | Преподаватель интересно, ярко и эффективно проводит занятие, с использованием тренингов, презентаций, деловых игр, мозговых штурмов, конференций и др. Преподаватель выступает в роли «кооперативного партнёра» студентов по обучению, на высоком уровне организует групповое решение проблем, использует на занятии совокупность активные и интерактивные методы и средства обучения, комплексно формирующих компетенции разных блоков. При планировании занятий четко дифференцирует цель и задачи конкретного вида учебного занятия, всегда соотносит заявленные компетенции с методами (способами) их развития. |

Для каждого преподавателя вычисляется средний балл сформированности отдельных компетенций по каждой группе респондентов. Затем определяется средний балл преподавателя по группе компетенций и делается вывод об уровне сформированности компетенций в данной области.

Для преподавателя определяется средний балл сформированности отдельных компетенций по каждой группе респондентов. Затем определяется средний балл преподавателя по группе компетенций, на основании чего делался вывод об уровне сформированности компетенций в данной области.

**Пороговые значения представлены на слайде**

**Пороговые значения для определения уровня сформированности компетенции в области образовательной деятельности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Низкий уровень | Средний уровень | Высокий уровень |
| 0-1,49 балла | 1,5-2,29 балла | 2,3-3 балла |

После получения индивидуальных данных, проводится обобщение в целом по кафедре, факультету, вузу, делаются выводы и даются общие рекомендации. Примеры обобщенного представления результатов представлены в **диаграммах**.

Уровни сформированности образовательных компетенций ППС по оценке внешних экспертов по вузу (в %)

Как видно из диаграммы, распределение результатов оценки по уровням сформированности образовательных компетенций и у преподавателей и у студентов примерно одинаково. Большая часть образовательных компетенций преподавателей отнесена к высокому уровню сформированности (69,7% – оценка студентов, 78,4% - по данным самооценки), меньшая – к среднему (29,3% - оценка студентов и 48,2% - по данным самооценки) и лишь 1% - по оценке студентов и 3,4% - по данным самооценки, отнесены к низкому уровню сформированности образовательных компетенций. В то время как оценки внешних экспертов прямо противоположны оценкам студентов и преподавателей. Расхождение с мнением экспертов наблюдается по всем компетенциям в области образовательной деятельности, что может свидетельствовать о том, что, с одной стороны, проведенное открытое занятие не является показательным и не отражает целостную систему работы преподавателя, а с другой – студенты и преподаватели не имеют четкого представления о сущности компетентностного подхода. Компетентностный подход видимо ассоциируется у студентов и преподавателей с компетентностью педагога в научной области знаний, преподаваемой учебной дисциплины. По данным внешней экспертизы на высоком уровне сформированности образовательных компетенций находится лишь 2,7% преподавателей, на среднем – оптимальном уровне – 45,3%, а на низком – допустимом уровне - 52%. Итак, 97,3% преподавателей, по мнению экспертов, осуществляют свою образовательную деятельность на среднем и низком уровне.

Количественный анализ обязательно сопровождается качественным, в котором констатируется наличие тех или иных компетенций, их уровень сформированности, типичные ошибки и затруднения, возникающие в образовательной деятельности, приводятся примеры, зафиксированные экспертами в процессе наблюдения учебного занятия.

**Давайте попробуем оценить … Просмотр видео. Каждый оценивает индивидуально, затем в подгруппах считают средний балл и определяют уровень по пороговым значениям и вырабатывают единое мнение. Обоснование оценки подгруппой.**

**Модуль 4**

**Перечень и критерии сформированности компетенций в области методической деятельности представлены в раздаточных материалах на стр.26**

Из таблицы видно, что с одной стороны перечисленные компетенции могут оцениваться через целый комплекс процедур, а с другой, не все критерии оценки компетенции в достаточной степени формализованы и распределены по уровням. В этом случае эксперт выставляет балл на основе собственного субъективного мнения (экспертное мнение).

**Слайд** Оценка *компетенций в области методической деятельности* осуществляется по итогам экспертизы УМКД; методических материалов и сведений о методической работе каждого преподавателя, представленных в портфолио; планов учебных занятий; анализа электронных ресурсов библиотеки вуза, интервью с преподавателем. Оценка материалов происходит как на заочном этапе, так и при очном посещении образовательной организации. В процессе камерального анализа и интервью с преподавателем эксперт заполняет «Экспертный лист компетенций в области методической деятельности» в соответствии с 4-х балльной шкалой оценивания. **Примерное содержание портфолио и интервью приведены в раздаточном материале стр.29 и 31.**

Анализ и обобщение данных происходит аналогично анализу и обобщению результатов компетенций в области образовательной деятельности.

**Модуль 5, 6 обзорно**

# Компетенции в области научной деятельности

В области научной деятельности выделены следующие компетенции:

1. Способность определять методологические характеристики научного исследования.
2. Умение представлять результаты научного исследования профессиональному сообществу.
3. Способность осуществлять рефлексию результатов НИР и определять перспективы дальнейших исследований.
4. Способность к внедрению результатов научных исследований в образовательную деятельность, науку, социальную, экономическую и производственную сферы.
5. Готовность участвовать в грантовых проектах.
6. Умение представлять процесс и результат научных исследований в форме научных тезисов и статей в периодике (газеты, журналы) и СМИ (Интернет-издания).
7. Способность осуществлять эффективное научное руководство деятельностью магистрантов, аспирантов, соискателей, докторантов.
8. Умение организовывать научно-исследовательскую деятельность студентов.

***Процедура оценивания***

Процедура оценивания *компетенций в области научной деятельности* проходит по результатам анализа индивидуального портфолио, презентации преподавателем своей научной работы, интервьюирования по вопросам, возникшим у экспертов в процессе представления преподавателем своей НИР и знакомства с портфолио. Целесообразно выполнить анализ портфолио заранее, до момента очного общения эксперта с преподавателем. В процессе изучения портфолио эксперт фиксирует сведения, представленные преподавателем и формулирует вопросы для интервью.

При очном посещении вуза, компетенции в области научной деятельности можно оценивать в процессе комплексного мероприятия, где преподаватель представляет результаты своей научной деятельности в соответствии с заранее предложенными рекомендациями.

Анализ и обобщение данных происходит аналогично анализу и обобщению результатов компетенций в области образовательной деятельности.

Для описания общих результатов оценки педагогических компетенций ППС целесообразно использовать метод SWOT-анализа. Это один из современных методов стратегического планирования, который используется для оценки факторов и явлений, влияющих на достижение стратегической цели.Метод включает выявление внутренних и внешних факторов, которые по-разному влияют на достижение цели. Одни из этих факторов способствуют достижению цели, а другие, наоборот, препятствуют.

Внутренние факторы – это сильные и слабые стороны сформированности общепрофессиональных компетенций, компетенций в области образовательной, методической и научной, деятельности.

Внешние факторы: возможности и угрозы рынка образовательных услуг, которые не зависят от вуза, но которые нужно знать, учитывать и быть готовыми к ним.

1. Заочный анализ материалов проводится как до, так и после очного визита в вуз. [↑](#footnote-ref-1)