Государственное бюджетное образовательное учреждение

дополнительного профессионального образования

«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации

работников образования»

Кафедра Управления экономики и права

Судкова Светлана Васильевна

**Формирование системы оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательной организации**

Итоговая аттестационная работа по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании»

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент

кафедры развития дошкольного образования

Сваталова Тамара Александровна

Челябинск,2015

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 3](#_Toc433650872)

[**ГЛАВА 1.** Состояние проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников и методологические подходы ее разрешения 9](#_Toc433650873)

[1.1 Анализ состояния проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников в педагогической теории и практике 9](#_Toc433650874)

[1.2 Теоретико-методологические подходы к разрешению проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников 14](#_Toc433650875)

[**ГЛАВА 2**. Система показателей оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении 21](#_Toc433650876)

[2.1 Концептуальные положения разработки системы оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении 21](#_Toc433650877)

[2.2 Технологии применения системы показателей оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении 26](#_Toc433650878)

[2.3. Оценка эффективности разработанной системы показателей 32](#_Toc433650879)

[**ГЛАВА 3.** Формирование матрицы системы оценки эффективной деятельности педагогических работников 41](#_Toc433650880)

[3.1 Способы формирования матрицы критериев оценивания 41](#_Toc433650881)

[3.2 Апробация системы оценки эффективности деятельности педагогических работников в практике образовательной организации 46](#_Toc433650882)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 61](#_Toc433650883)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ** 63](#_Toc433650884)

[**ПРИЛОЖЕНИЯ** 66](#_Toc433650885)

Введение

Ключевой вопрос модернизации образования – повышение его качества, приведение в соответствие с мировыми стандартами. В документах, определяющих развитие системы образования в Российской федерации, отмечается потребность усиленного внимания государства и общества к такой важной подсистеме как дошкольное образование. Качество дошкольного образования в немалой степени обуславливает качество последующих уровней системы образования в России. Управление качеством в современных условиях требует особых подходов, нестандартных решений, которые в полной мере могли бы учесть особенности воспитательно-образовательной среды, запросы и потребности родителей и других социальных партнеров дошкольных учреждений. Понятие «качество образования» закреплено Федеральным законом РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

 «Общероссийская система оценки качества образования строится на принципах охвата всех ступеней общего образования процедурами оценки качества образования, участия в построении этой системы (в части, касающейся общего образования) органов управления образованием всех уровней (федеральных, региональных и муниципальных) и непосредственно образовательных учреждений.

Таким образом, создаваемая общероссийская система оценки качества образования призвана обеспечить единство требований к подготовленности выпускников, объективность оценки достижений обучающихся, преемственность между разными ступенями общего образования, возможность использования результатов оценки качества для принятия необходимых управленческих решений.

Приоритетом в данной сфере является повышение качества дошкольного образования в целях обеспечения равных стартовых возможностей для обучения детей в начальной школе. На этапе дошкольного образования очень важны организация психолого-педагогической поддержки семьи и повышение компетентности родителей в вопросах воспитания и развития ребенка. («Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012 – 2017 годы» Указ Президента Российской Федерации от 1 июня 2012 г. N 761)

Сегодня говоря о «производстве» образовательных услуг в дошкольном учреждении мы имеем в виду то, что это «производство» должно вестись на высоком качественном уровне. Оценить учреждение – это значит установить степень достижения поставленных учреждением целей, выполнения требования Федеральных государственных образовательных стандартов, профессионализм педагогов в реализации индивидуальных возможностей детей, а также удовлетворения образовательных запросов детей и родителей.

**Актуальность исследования.** Научно-теоретический аспект актуальности исследования связан с необходимостью научно-теоретического обоснования современных подходов к оценке профессиональной деятельности педагогов. Появление дополнительных, не актуализированных ранее требований родителей и педагогов к дошкольникам, связанных с компонентами готовности к исследовательской, социальной и коммуникативной деятельности требуют иного, чем прежде, подхода педагога к совместной деятельности. Эти [виды деятельности](http://pandia.ru/text/category/vidi_deyatelmznosti/) предполагают сформированности у дошкольника таких элементов как способность к «командной» работе, сотрудничеству; навыки решения разнообразных проблем в нестандартных ситуациях, готовность к непрерывному образованию, к работе с информацией и др.

Качество образовательных результатов и достижений дошкольников находится в прямой зависимости **от профессиональной и психолого-педагогической компетентности педагогов.**

Качественные изменения отечественного образования и переход его на личностно-ориентированную модель обучения предъявляют особые требования к личности педагога, к особенностям, качествам его познавательной сферы, профессионально-важным в деятельности. Широта данного вопроса проявляется в наличии большого числа теоретических и экспериментальных исследований эффективности деятельности педагогов. Среди них особое место занимает вопрос оценки деятельности воспитателя, специалистов ДОУ, потребность в которой, возникает на всех этапах педагогического процесса: в ходе текущей и итоговой аттестации работников образования, планирования вопросов профессионального образования и повышения квалификации, проведения работы по выявлению и устранению психолого-педагогических затруднений в работе; в его общении с воспитанниками и их родителями; построение системы оценки качества в виде мониторингов, целевых видов контроля, сопутствующих видов контроля- самоанализа, диагностики, анализе различной информации и т.д. Психолого-педагогическое содержание проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников в педагогической теории и практике заключается в изучении параметров и критериев оценки, субъектов оценивания, психологических факторов эффективности педагогической деятельности, используемых психодиагностических методов оценивания. Достаточно подробно изучены вопросы параметров, критериев и методов оценки в работах Б.Г. Ананьева, Е.М. Ивановой, Е.А.Климова, А.Г. Ковалева, В.Н. Мясишева, И.М.Палей, К.К. Платонова, Ю.П. Поваренкова, В.Д. Шадрикова. Параметры оценки эффективности педагогической деятельности рассматриваются в работах И.А. Зимней, Н.В. Клюевой, Л.С. Колесникова, В.А. Крутецкого, Ю.А. Самарина.

Особое место среди рассматриваемых вопросов занимает проблема психологических факторов эффективности педагогической деятельности. Среди них в большинстве исследований выделяются педагогические способности, профессионально-важные качества, черты личности педагога, педагогическая направленность (Маркова АК, Митина ЛМ, Колесников Л.С., Крутецкий В.А., Кузьмина Н.В.

Анализ  социокультурной  ситуации,  состояния  и  перспектив  развития  рынка образовательных  услуг в  стране, запросов родителей позволил  сделать  вывод  о  том,  что   проблема разработки теоретических основ и методических рекомендаций по диагностике профессиональной педагогической деятельности приобрела особую актуальность и значимость в силу следующих обстоятельств:

Во-первых, это связано с проведением реформирования системы образования. Введение новой системы оплаты труда (подушевое финансирование и стимулирующая оплата труда), что влечет за собой разработку единых критериев оценки педагогической деятельности.

Во-вторых, процессы демократизации общества привели, в частности, в сфере образования к отказу от жестких догматических схем, появлению учебников и учебных пособий, отражающих разнохарактерные мнения авторов, порой диаметрально противоположные научные позиции. Профессиональная компетентность педагогов в условиях существования плюрализма мнений – актуальное требование современного менеджмента в образовании.

В-третьих, ликвидация идеологической монополии в обществе фактически разрушила действовавшую ранее систему идеалов и социальных ценностей, занимавших важное место в процессе воспитания подрастающего поколения. Восполнение образовавшегося пробела невозможно без должных, часто нетрадиционных, педагогических новаций.

В-четвертых, начался процесс активного внедрения в образование современных информационных технологий, что востребовано обществом. В связи с этим возникла проблема овладения компьютерными технологиями и их применения на практике персоналом среднего и старшего поколения.

В-пятых, изменились реалии окружающего нас мира, меняется само общество. Это необходимо учитывать в психологическом процессе, нацеленном на адаптацию персонала к современным социальным условиям. И здесь есть проблема переориентации прежних целей, задач, методик образования и воспитания, что, в свою очередь, связано с изменением критериев оценки педагогической деятельности.

Реализация положений Федерального закона от 29 декабря 2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», касающихся обеспечения качества дошкольного образования, обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образования, определяет актуальность данной работы:

**Цель:** разработка системы оценки деятельности педагога для обеспечения качества дошкольного образования.

**Объект исследования:**  система оценки эффективной деятельности педагога дошкольного образования.

**Предмет исследования:** инструментальное обеспечение оценки эффективнойдеятельности педагога дошкольного образования.

**Задачи:**

1. Провести анализ теоретико-методологических концептуальных положений  оценивания профессиональной педагогической деятельности;
2. Определить структуру системы оценки эффективности деятельности педагогических работников
3. Теоретически и экспериментально обосновать показатели и критерии оценки эффективной деятельности педагога дошкольного образования
4. Апробировать показатели и критерии оценки эффективной деятельности педагога дошкольного образования в практике ДОУ.

**Гипотеза.** Одним из основных условий повышения эффективности педагогической деятельности, обеспечения качества образовательных услуг является оценка труда педагога ДОУ, для которой используются специальные методы. Разработанные и апробированные формы и методы оценки качества труда педагогов с активным включением в процесс оценивания самих педагогов позволят наиболее адекватно оценить труд педагогов, объективно распределить стимулирующий фонд оплаты труда и тем самым снять социальное напряжение в педагогическом коллективе.

**Содержание выпускной аттестационной работы условно можно разделить на 3 части**.

В первой главе раскрывается состояние проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников и методологические подходы ее разрешения в педагогической теории.

Вторая глава посвящена системе показателей оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении. Раскрыты концептуальные положения разработки системы оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении; технологии применения системы показателей оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении.

В третьей главе представлена для анализа матрица системы оценки эффективной деятельности педагогических работников. В ней указаны критерии оценки и показатели апробации данной системы в практике ДОУ.

В заключении выпускной аттестационной работы представлены выводы по результатам работы по формированию системы оценки эффективной деятельности педагогических работников, практической значимости данных критериев оценки их деятельности для стимулирования труда и обеспечения качественного образования в ДОУ.

ГЛАВА 1. Состояние проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников и методологические подходы ее разрешения

1.1 Анализ состояния проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников в педагогической теории и практике

Современная социально-экономическая ситуация характеризуется осознанием высокой значимости не просто человеческого ресурса, а эффективно действующего человека для планирования и осуществления социально-экономических изменений. Развитие системы образования, вынужденной реагировать на вызовы времени, возможно только при условии высокой компетентности педагогических работников. Самые замечательные идеи и начинания в системе образования могут быть проиграны из-за отсутствия профессионализма педагога. Профессиональная квалификация является интегральным образованием, включающим в себя профессиональный опыт, мотивацию, личностные качества и другие профессиональные характеристики. Она непосредственно влияет на качество и результативность деятельности работника, обеспечивает готовность и способность выполнения различных профессиональных задач.

Процесс самодвижения педагогов к «акме» - вершинам мастерства начинается с рассмотрения основных понятий деятельности, труда, профессии, профессиональной деятельности, профессионализма, продуктивности и факторов продуктивной деятельности с целью определения их базовых характеристик и структурных компонентов, необходимых для оценивания эффективности деятельности педагога.

Общее определение сути «деятельностных» концепций выражает крылатая фраза из «Фауста»: «В Деянии начало Бытия» (в начале было дело).

В толковом словаре русского языка деятельность определяется как:. 1. Занятия, труд. 2. Работа каких-нибудь органов, а также сил природы.

 В философском словаре понятие деятельности характеризуется как специфически человеческий способ отношения к миру, это процесс, в ходе которого человек творчески преобразует природу, делая тем самым себя деятельным субъектом, а осваиваемые им явления природы объектом своей деятельности. В своей сути деятельность есть именно социально преемственная активность, адресующая себя другим людям.

**Деятельностью** можно назвать любую [активность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) человека или организации, которой придаётся некоторый [смысл](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BC%D1%8B%D1%81%D0%BB).

Особый вклад в развитие понятия деятельности, ее строения и структурных компонентов внес А. Н. Леонтьев, он подчеркивает, что деятельность – это особая целостность. Она включает различные компоненты: мотивы, цели, задачи, действия, результат. Эти компоненты нельзя рассматривать порознь, они образуют систему.

Структура деятельности по А.Н.Леонтьеву:

* Особенная деятельность – мотив (ради чего человек делает что-либо);
* действие – цель (что человек делает);
* операция – задача (как, т.е. каким способом человек что-либо делает).

Современная психология рассматривает деятельность человека как систему, включенную в систему отношений общества и подразумевающую развитие и становление личности индивида.

[Психологами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3) выделяются:

1. [Игровая деятельность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C);

2. [Познавательная деятельность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), включая учебную;

3. [Трудовая деятельность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C);

4. Деятельность общения.

Педагогическая деятельность занимает особое место среди разнообразных типов деятельности в связи с особенностями субъект – объектных отношений всех участников взаимодействия. Данный вид деятельности обеспечивает отношения, возникающие между людьми при передаче духовно-практического опыта от поколения к поколению.

Взрослое поколение граждан всегда стремится передать младшему поколению накопленный духовный и практический опыт [человечества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) – [культуру](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0), чтобы общество могло сохраняться и развиваться. Результатом завершенной педагогической деятельности должен стать человек, овладевший данной частью культуры. Педагогическую деятельность может осуществить социально образованный человек, имеющий педагогическое (профессиональное) образование. Педагогическая деятельность осуществляется совокупностью действий, приводящих к результату, соответствующему цели.

Деятельность воспитателя детского сада, так же как и учителя школы, является педагогической, но в отличие от деятельности учителя ее уникальность и особенность состоит в том, что она является необыкновенно разноплановой и многофункциональной. Наряду с воспитательными и образовательными задачами в ней большое место занимает руководство бытовой, игровой деятельностью и деятельностью общения.

Решая задачу развития и формирования личности воспитанников, воспитатель организует и проводит свою работу в нескольких сферах деятельности: осуществляет нравственное, физическое, эстетическое, интеллектуальное, трудовое, эмоциональное воспитание детей, стимулирует развитие творчества, формирует первоначальные учебные навыки и качества ребенка, моделирует и сопровождает развитие личности малыша.

Н. В. Кузьмина (Российский педагог, психолог, специалист в области теории и истории педагогики...Акмеолог: акмеоло́гия – раздел психологии развития, исследующий закономерности и механизмы, обеспечивающие возможность достижения высшей ступени (акме) индивидуального развития) считает, что продуктивным является такое педагогическое творчество, в центре внимания которого находятся способы подготовки воспитанников к жизни и дальнейшей деятельности, способы обучения самообразованию, самоорганизации и самоконтролю. В связи с этим продуктивность воспитателя детского сада определяется количеством хорошо подготовленных и адаптированных к школе детей, выпускников детского дошкольного учреждения.

Профессиональная деятельность педагога дошкольного образования имеет важные особенности, связанные с целями деятельности, используемыми педагогическими технологиями, спецификой деятельности.

В последние годы выходит ряд жизненно важных документов, которые определили направления деятельности в дошкольном образовании и требования к личности педагога:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273 – ФЗ от 29 декабря 2012года.
2. Санитарно эпидемиологические требования 2.4.1.3049-13 к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций, утвержденными 15 мая 2013г. №26, начало действия – 30.07.2013г.
3. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 17 октября 2013года № 1155.
4. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013года №1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования».
5. Профессиональный стандарт педагога.  Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N 544н.

Впервые в Российском образовании разработано содержание профессионального стандарта педагога.

Под образовательными стандартами в разных странах понимают достижение определенной цели обучения, или усвоение определенного содержания учебной дисциплины, достижение определенного уровня подготовки. Такие стандарты связаны с системой оценивания, которая основывается на ожидаемых и планируемых учебных достижениях личности.

Существует два подхода к оцениванию учебных достижений личности относительно образовательных стандартов, в частности:

1. Оценивание минимального уровня учебных достижений (минимально необходимой компетентности). При реализации такого подхода оцениваются не учебные достижения вообще, а компетентность личности в контексте принятия решения о дальнейшем ее развитии. Выражение «минимальная компетентность» означает, что оценивается не конкретный уровень знаний, а достаточный и необходимый для определенной дальнейшей деятельности.

2.Учебные достижения разделяют на несколько уровней компетентности (компетенции). Каждому уровню соответствует конкретный уровень достижений: высшему – высокий уровень достижений. Но любой высокий уровень компетенции обязательно должен содержать достижения всех низших уровней. Итак, учебные достижения личности определяют ее компетентность.
 Профессиональный стандарт педагога предназначен для установления единых требований к содержанию и качеству профессиональной педагогической деятельности, для оценки уровня квалификации педагогов при приёме на работу и при аттестации, планирования карьеры; для формирования должностных инструкций и разработки федеральных государственных образовательных стандартов педагогического образования.

Профессиональные «акме» педагога (в том числе и воспитателя детей дошкольного возраста), как считают ученые, могут представлять собой выдающиеся достижения (теоретические концепции и открытия) включать отдельные творческие находки, передовой опыт новатора, который заметно превышает результаты профессионалов в данной области. Показателями качества являются профессиональные достижения, превышающие предыдущие результаты в деятельности отдельного человека. Важным средством оценки и стимулирования профессионализма является профессиограмма (фиксация профессиональных задач, средств, приемов и технологий, результатов труда, желаемых качеств личности, обеспечения поступательного развития, профессионального совершенствования, продвижения к высоким уровням профессионализма специалиста (В. Бранский, С. Пожарский и др.).,

Творчество педагога базируется на знании своего предмета и соответствующих ему отраслей науки, владении методикой обучения и воспитания, умении разбираться в психологии. Важнейшим для творчества является понимание многообразие педагогических задач и вариативности их решения, понимание уровня и характера своего мастерства и возможности его развития, желание его совершенствовать, понимание необходимости новых решений, психологическая готовность к ним и вера в возможность их осуществления (Т.Г. Браже).

Проблема оценки качества профессиональной деятельности педагогов становится насущной: от качества профессиональной деятельности отдельно взятого педагога зависит качество всего образовательного процесса в образовательной организации; выполнение задач, стоящих перед образованием на современном этапе развития.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

1.2 Теоретико-методологические подходы к разрешению проблемы оценки эффективности деятельности педагогических работников

Обращение к истории педагогики убеждает в том, что большое внимание анализу педагогического труда уделяли в своих работах К.Д. Ушинский, Н.К.Крупская, В.А. Сухомлинский; научное исследование проблем становления и формирования оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников было подготовлено появлением работ по социальному и духовному развитию личности Л.М Митиной, В.А. Разумного, СВ. Сальцевой и др.; проблемы оценки качества педагогической деятельности, анализа профессионального роста педагога раскрыты в работах Б.Г. Ананьева, В.В. Андреевой, А.А. Бодалева, Н.В.Кузьминой и др.

Теоретическим фундаментом исследования вопросов по управлению качеством профессиональной деятельности работников явились зарубежные источники (М. Вудкок, Д. Джеймс, Р.Л. Джонс, А. Маслоу, Ф.У. Тэйлор и др.). Значительный вклад в развитие теории и практики мотивации тру­довой деятельности внесли представители научной школы управления Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт и Л. Гилбретт, Г. Эмерсон. Ф. Тейлор изучил особенности производственных процессов на нескольких предприя­тиях и пришел к выводу, что основной причиной низкой производи­тельности труда работников является несовершенная система стиму­лирования работников. Ф. Тейлор предложил использовать систему материальных стимулов, основным из которых является вознагражде­ние, которое для того, чтобы оказывать надлежащий эффект, должно следовать сразу за выполнением работы. Но Ф. Тейлор не сводил вознаграждение только к денежным выплатам, а рассматривал его довольно широко, относя к вознаграж­дениям различные социальные уступки со стороны работодателей – организацию рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов и т. п. Все это считалось «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое вызывает у них «доброе чувство к хозяевам».

Различные наборы стимулов для создания системы стимулирования разработаны В.М. Лизинским, также перечень поощрений педагогов, предло­жен в работе М.М. Поташника «Управление профессиональным ростом учителя в современной школе».

При определении вида вознаграждения, прежде всего, предлагается учитывать вклад работника в общие результаты деятельности организации. Необходи­мо, чтобы все работники были вовлечены в процесс определения оптималь­ных форм вознаграждения. Подобные стимулы являются своеобразными инвестициями в будущее сотрудников и учреждения, позволяют сформировать высокопро­фессиональную команду как условие развития ОУ и его конкурентного пре­имущества на рынке образовательных услуг.

Для стимулирования профессионального развития педагогов предлагается выявлять и учитывать индивидуальную мотивацию, поскольку «для одного педагога наиболее значимым стимулом является публичное признание заслуг и возможность презентации опыта, а для другого – предоставление особых условий труда. Система поощрений, основанная на гибких механизмах вознаграждения, является не альтернативой, а возможным дополнением к фонду стимулирова­ния и существующим надбавкам, предусмотренным коллективным договором, и для большинства педагогов может стать значимым фактором, влияющим на стремление к деятельности, развивающей профессиональную компетентность, потребность работать в инновационном режиме».

С 90-х гг. XX века на федеральном уровне внедрены процедуры государственной аккредитации образовательных учреждений и аттестации педагогических работников. На региональном и муниципальном уровнях осуществляется мониторинг кадрового состава образовательных учреждений. Изучению подвергаются только образовательный ценз, квалификация, возрастной уровень, педагогический стаж. Динамика негативных изменений и возникающих в работе трудностей, оценка качества профессиональной деятельности педагогов носят фрагментарный характер. На локальном уровне оценка профессиональной деятельности педагогов проводится лишь по показателям статистической отчетности. Как показывает практика, анализ возникающих проблем в дошкольных образовательных учреждениях отсутствует, поиск путей преодоления трудностей занимает незначительное место, работа по оценке качества профессиональной деятельности педагогов не связана с решением комплекса задач, направленных на профессиональное развитие и самосовершенствование личности педагога.

К настоящему времени накоплены определенные научные исследования характеризующие основы профессионализма, особенности анализа педагогического труда учителя (А.А. Деркач, В.И. Загвязинский, Н.В. Кузьмина, Н.В. Кухарев А.К.Маркова, Л.М. Митина и др.).

Исследования оценки эффективности деятельности учителя можно условно разделить на общепрофессиональные, применимые к разным профессиям (К.К. Платонов, Е.А. Климов, В.Д. Шадриков и др.) и специальные, обращенные к конкретной деятельности учителя (Б.Г. Ананьев, А.К. Маркова, Н.В. Кузьмина, Л.М. Митина и др.). Каждый исследователь предлагает свой взгляд на вопрос о критериях оценки.

В основе подхода К.К. Платонова – понятие трудовой экспертизы, понимаемое как пригодность человека к труду, «комплексное психологическое, медицинское, педагогическое изучение свидетельствуемого опытными специалистами и определение его трудоспособности, способностей, призвания, здоровья, подготовленности». Трудовая экспертиза направлена на определение профессиональной пригодности человека к труду, которая понимается как «психодиагностическая и психопрогностическая оценка личности и организма человека по взаимодействию его профессиональных способностей и социальных условий деятельности». Высшим уровнем профессиональной пригодности, по мнению К.К.Платонова, является мастерство (мастер) как «свойство личности, приобретенное в процессе ее опыта, как высший уровень освоения профессиональных умений в данной области на основе гибких навыков и творчества».

В концепции профессионального развития В.Д. Шадрикова критерием оценки эффективности деятельности работника выступает результат деятельности, результат продукта, выпускаемого работником. Точнее можно сказать, что не сам результат, а состояния этого результата:

1. Производительность работника (общая характеристика результата);
2. Качество продукта (применительно к деятельности учителя, например, количество учеников, окончивших школу на «отлично», количество поступивших в ВУЗ);
3. Стабильность продукта (устойчивость свойств продукта к действию неблагоприятных факторов; применительно к труду учителя, например, длительное сохранение учащимся полученных знаний, умений, навыков).

Е.А. Климов выделяет пять критериев, опираясь на которые, можно оценивать деятельность. Это те требования, которые предъявляет каждая профессия к человеку:

1. Гражданские качества – идейный, моральный облик человека как члена коллектива, общества.
2. Отношение к труду, профессии, интересы и склонности к данной области деятельности.
3. Дееспособность (общая, не только физическая, но и умственная).
4. Единичные, частные, специальные способности. Это те личные качества, которые важны для данной работы, профессии.
5. Навыки, привычки, знания, опыт.

При изучении профессиональной деятельности воспитателя дошкольного учреждения следует исходить, прежде всего, по мнению Дубровой В.П. , из общих принципов в изучении профессиональной деятельности, разработанных в психологической науке, - принципа единства сознания и деятельности (С.Л. Рубинштейн), принципа единства личности и деятельности (К.К. Платонов), взаимосвязи внешних и внутренних условий, принципа развития и историзма (С.Л. Рубинштейн), принципа личностного подхода к человеку (К.К. Платонов) и др.

Чтобы проанализировать эффективность работы в ДОУ, Анушкова Е.Ю., предлагает сформулировать критерии ее оценки. Она отмечает, что их количество может быть разным и зависеть от конкретного детского сада, но выделяет, ряд общих критериев, которые нужно всегда учитывать.

Первым критерием результативности работы можно считать результаты развития детей, достижение оптимального уровня для каждого ребенка или приближение к нему за отведенное время без перегрузки детей.

Второй критерий экономичности работы определяется как соотношение возрастания мастерства воспитателей, затрат и времени и усилий на методическую работу и самообразование, но без перегрузки для педагогов этими видами деятельности.

Третий критерий заключается в том, что в коллективе наблюдаются улучшение психологического микроклимата, рост творческой активности педагогов и их удовлетворенности результатами своего труда. Многие специалисты по дошкольному образованию (Р.Б. Стеркина, В.И. Логинова, Н.М. Крылова, С.А. Козлова, У.В. Ульенкова, Е.Е. Шулешко и др.) отмечают, что главная особенность современной ситуации состоит в демократических преобразованиях и изменениях педагогического процесса ДОУ, вызванных реформированием российского дошкольного образования.

Выводы по 1 главе:

Современные исследователи, рассматривающие  вопросы  управления  качеством  дошкольного  образования  уделяют  особое  внимание  проблеме его оценки, понимая институт оцен­ки  качества  образования  как  важнейший  инструмент  его  повышения.  Многие  авторы  связывают  оценку качества с характеристикой образовательного процесса и его результов, тогда  как существующая практика оценивания в ходе  лицензирования  дошкольных  образовательных  учреждений  ориентирована  прежде  всего  на  оценку  условий  образовательной  деятельности.

В  последнее  время  появляются  попытки  обосновать  принципиально  новые  показатели  результатов  образования  дошкольников  на  государственном  уровне.

Изучение теоретических источников показало, что основное внимание исследователей уделено разработке научных понятий, составляющих оценку качества педагогического труда. Специальных работ, в которых внимание сосредоточено на комплексной оценке качества профессиональной деятельности педагогов ДОУ, нет. Остаются неразработанными теоретическое и методическое обеспечение комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов ДОУ, содержание и методика ее осуществления.

Анализ психолого-педагогической и научной литературы, изучение реального состояния проблемы оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ позволяет выявить в этом процессе ряд противоречий:

* между недостаточной теоретической разработанностью оценки качества профессиональной деятельности педагогов ДОУ и имеющейся практикой оценивания педагогического труда;
* между требованиями современного общества к повышению качества профессиональной деятельности педагогов ДОУ и недостаточностью эффективного управления этой деятельностью в дошкольном образовательном учреждении;
* между наличием объективной оценки качества профессиональной деятельности педагогических работников ДОУ и заниженной мотивацией педагогов в личностном росте;
* между необходимостью комплексной оценки качества педагогического труда и отсутствием взаимосвязанных критериев и показателей оценки качества профессиональной деятельности педагогов ДОУ.

ГЛАВА 2 Система показателей оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении

2.1 Концептуальные положения разработки системы оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении

«Теория оценки имеет высокую методо­логическую значимость в исследованиях объективной и субъективной реальности. В связи с этим оценка справедливо относит­ся к универсальным, философским категори­ям. Несмотря на огромный интерес приклад­ной науки к оценочной теории в современных философских словарях, оценке, как правило, не уделяется отдельного внимания. Вместе с тем в последние десятилетия проблема оцен­ки в философии интенсивно исследуется мно­гими отечественными авторами, которые до­казывают, что **оценка** является **философс­кой категорией,** обозначающей «аксиологи­ческое» отношение человека ко всему норма­тивно представленному многообразию пред­метных воплощений человеческой жизнедея­тельности и возможностям их познавательно­го и практического освоения». Оцен­ка – такое определение объектов, при кото­ром выявляется их положительное или отри­цательное значение для субъекта. В оценках как бы сплавлены воедино интересы субъек­та и информация об определенных свойствах, сторонах объекта. В некоторых современных кон­цепциях подчеркивается социальная сущность и природа феномена оценки .

Однако теория оценки совершенно оп­равданно применяется не только в философ­ских исследованиях, но и в других науках (ме­неджменте, политологии, психологии, социо­логии, экономике и т. д.). Более того, хотя до сих пор не существует науки об оценке под названием «эстиметология» (от англоязыч­ного термина **estimate** – оценивать), однако теория оценки включается в качестве базо­вой концепции в метрологию (науку об изме­рении), квалитологию и квалиметрию (науки о качестве и его измерении). В связи с этим в рамках оценочной концепции необходимо уточнить понятия «качество» и «количество», так как оценка включает в себя и качествен­ные, и количественные характеристики. В концепции оценивания, составляющей теоретическое ядро и методологию многих научных дисциплин, рассматриваются законо­мерности, принципы, логика и алгоритмы оце­нивания объектов и процессов. По определе­нию оценивание представляет собой модель системы, включающей в себя **субъект**оцен­ки, **объект** оценки, **основание и логику** оцен­ки. При этом в оценочную систему заклады­ваются принципы сравнения и отношения. Оце­ночная система включает в себя деятельно­стный, алгоритмический и логический аспек­ты. Оценочные действия отражают органи­зацию процесса оценки с учетом субъект – объектных отношений, принятие решений и, соответственно, управление процессом реше­ния задачи. Алгоритм оценки реализуется через структуру операций измерения и оцени­вания. В логике оценки раскрывается процесс оценивания, выбор основания, принципы и ак­сиомы оценивания.

Субъект оценки может быть представ­лен одним «оценщиком», малой и большой группой, социумом. Формализацией субъекта является пространство субъекта оценки в те­оретико-множественном смысле со структу­рой отношений в нем. Объект оценки может быть представлен одним или несколькими предметами. При этом предмет оценки – ка­чество, которое оценивается субъектом. Объекту оценивания соответствует объектив­ное пространство с определенной структурой отношения. Оценивание представляет собой измерение качества, перевод пространства свойств в пространство показателей качества (говоря на языке метрологии, в пространство мер качества, которому соответствует струк­тура отношения в пространстве мер).

Алгоритм оценки формиру­ется на базе представления о множестве операций оценивания. Такое представление формализуется с помощью теоретико-мно­жественного пространства операций оцени­вания. Результаты оценивания – определение качества, множество которого сопоставляет­ся с пространством оценок. Таким образом, с учетом введенных формальных понятий система оценки представляет собой много­компонентное образование, в котором струк­тура отношений между компонентами опре­деляет структуру всей системы оценки. В си­стеме оценки (синергетической или органи­зованной извне) цепочка преобразований ха­рактеризует движение оценивания от внеш­ней фиксации объекта к раскрытию струк­турности его качества, от нее к системе вза­имосвязанных показателей и к определению их значений и от них к оценкам-результатам. Внешне по отношению к данной цепочке ком­поненты, относящиеся к субъекту оценки, выступают внешними регуляторами процедуры оценивания (назначение или выделение субъекта, назначение оснований оценки, вы­бор операционной структуры алгоритма оцен­ки, система операций оценки).

Основные положения теории оценивания формулируются в виде **аксиом** и **принципов** оценивания. Оцениваемое качество всегда уравнивается в определенной системе срав­нений (для каждой операции существует сис­тема сравнения, в рамках которой эта опера­ция выполняется).

Аксиома подчиненности системных сравнений – система сравнения при оценке качеств определена субъект-объектными от­ношениями. Здесь отражается положение о раскрытом выше значении субъект-объектных отношений в оценивании.

Аксиома осуществления границ сравне­ния качеств – оцениваемое качество всегда сравнивается в определенных границах срав­нения, характеризуемых компонентами систе­мы оценки. Данное положение ориентирует логику построения процедур оценивания на выявление этих границ, природа которых обус­ловлена свойствами как субъекта, так и объекта оценки.

Аксиома существования основания срав­нения – любая операция сравнения выполня­ется при наличии определенного основания сравнения. Для любой операции сравнения существует ее определенное основание. Аксиома зависимости результата от ис­пользуемых в оценивании свойств объекта оценки – результат оценки зависит от номен­клатуры оценочных свойств, от пространства качества и структуры отношения в нем. Од­новременно в данном положении отражает­ся возможность получить различные оценки по одному и тому же оцениваемому качеству, если оценивались свойства из различных классов.

Первый принцип оценивания – приоритет общества как субъекта оценки, как следствие – социальность всех видов оценки. В экономике и менеджменте данный принцип основан на на­родно-хозяйственных интересах и конкретизи­рован в целевом подходе и учете обществен­ных потребностей (потребительская направлен­ность оценки качества продуктов труда, что соответствует раскрытию контура регулирова­ния качества по потребительской стоимости; потребности опосредуется через цели разум­ного сочетания социальных, экономических, технико-технологических требований в проце­дурах оценки).

Принцип сравнительной логики оценива­ния включают в себя групповой закон относи­тельности оценки, групповой закон субъект-­объектного единства оценки, групповой закон прочих равных условий, групповой закон уп­равляемости, групповой закон системности оценки.

Групповой закон относительности оценок в конкретизированном виде отражает положе­ния зависимости оценки от всех компонентов системы сравнения и включает в себя следу­ющие признаки: относительность оснований оценки (зависимость основания оценки от вре­мени, целей, субъекта и объекта оценки); вре­менная относительность оценок (как следствие системного принципа динамичности качества); хронометричность (перевод отно­сительных значений показателей качества во временные оценки научно-технического уров­ня в терминах «опережения» или «отставания» по отношению к принятым сейчас основани­ям оценки).

Групповой закон субъект-объектного единства оценки отражает положения о том, что оценка должна производиться в рамках определенных субъект-объектных отношений по оцениванию и включает в себя два призна­ка: выделение аксиологически-внешних и аксиологически-внутренних оценок (оценки за­висят от того, кем является субъект оценки по отношению к определенной системе: если субъект оценки – компонент данной системы, то это – аксиологически-внутренние оценки, а если субъект оценки находится за предела­ми данной системы, то это – аксиологически-внешние оценки); выделение системно-вне­шних и системно-внутренних оценок (оценки зависят от того, как рассматривается объект оценки - изолированно или в системном окру­жении: изолированное рассмотрение объекта оценки определяет класс системно-внутрен­них оценок, в системном окружении – класс системно-внешних оценок).

Третий принцип оценивания требует, что­бы уровень формализации оценки-результата соответствовал возможному уровню форма­лизации объекта оценивания. Алгоритмичес­кий уровень теории оценивания ориентирует­ся на раскрытие алгоритмов оценки (простран­ства операций оценивания). Среди операций оценивания выделяются внешние и внутрен­ние операции. Внешние операции носят под­готовительный характер и определяют содер­жание внешних этапов оценивания (формули­рование цели оценки, классификационные опе­рации, выбор оснований оценки, проверка ус­ловий пригодности и пр.). Операция выбора основания оценки включает в себя выбор вида основания оценки, определение области допу­стимых и базовых значений показателей. Осо­бое место во внешних операциях оценки ка­чества занимает проверка условий пригодно­сти, которая составляет содержание первого этапа, собственно оценки качества. Здесь про­веряются формализированные и неформализированные требования, определяющие гра­ницу области допустимого качества объекта оценки, которые не вошли в число оценочных показателей. Операции оценивания составляют оценочное действие (унифицированный набор операций), определя­ющее содержание операций оценивания, что позволяет перейти к представлению алгорит­ма оценивания как произведения (суперпози­ции) этих операций.

Изучение оце­ночной проблематики в современной науке не­завершено…» (В. В. Сутужко «Общенаучные аспекты теории оценки» Вести. Волгоградский государственный университет.№1. 2009г)

 2.2 Технологии применения системы показателей оценки эффективности деятельности педагогических работников в образовательном учреждении

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные уровни оценки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Уровень оценки | Периодичность | Метод | Возможности использования |
| 1 | Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон) | Один раз в день, один раз в неделю | Анкетирование по фактическим действиямОбсуждение | Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения |
| 2 | Периодическая оценка исполнения обязанностей | Один раз в полгода, год | Анкетирование по фактическим действиям и результатам трудаИнтервьюОбсуждение | Определение перспективы и разработка совместных целей |
| 3 | Оценка потенциала | Разовая,перманентная | ТестированиеЦентр оценки | Построение кадрового прогноза, планирование карьеры |

В современном мире существуют следующие основные подходы к оценке труда:

**1. Оценка результата (например, полученной прибыли).**

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

**2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью).** Наибольшая проблема – отделение реального поведения и общих характерологических черт.

**3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт).** Проблемы этого подхода – ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

**4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей).** Однако при использовании прямых рейтингов можно получить ложные (субъективные) результаты.

**И так, рассмотрим основные методы оценки труда:**

1. **Методы индивидуальной оценки.**

Оценочная анкета (сравнительная 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.

Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

1. **Шкала рейтингов поведенческих установок.**

 В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

**3. Описательный метод оценки** заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

**4. Метод оценки по решающей ситуации.**

Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

**5. Шкала наблюдения за поведением.** Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

**6. Методы групповой оценки.** Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

**7. Модель комплексной оценки** включает в себя сбалансированное сочетание нормативно-ориентированного, содержательно-целевого, организационно-технологического, мотивационно-личностного, контрольно-диагностического и коррекционно-аналитического компонентов, с учетом которых определены критерии и показатели.

Под критерием комплексной оценки понимается признак степени соответствия качества профессиональной деятельности педагога установленным нормам, требованиям, эталонам, стандартам. Под показателем – количественная и качественная характеристика профессиональной деятельности педагога, являющаяся результатом измерения. Основные направления обеспечения комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов как открытой образовательной системы основаны на концептуальных положениях А.И. Остроуховой.

 Для проведения объективной оценки качества профессиональной деятельности педагогов по каждому показателю подобран комплекс методов: изучение документов, анализ педагогической деятельности, наблюдение, анкетирование, тестирование, беседа, экспертная оценка, самооценка, самоанализ; педагогическая диагностика, мониторинг, контроль (оперативный, текущий, предупредительный, срезовый, тематический, результативный), аттестация, методы статистической обработки данных.

Осуществляет комплексную оценку качества профессиональной деятельности педагогов экспертная группа, деятельность которой строится в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ, нормативных правовых документов регионального и муниципального органов управления образованием, локальных актов дошкольного образовательного учреждения, регламентирующих вопросы качества педагогического труда, включая Положение об экспертной группе.

При организации и проведении комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов экспертная группа опирается на рабочие инструкции, использует комплекс специально подобранных методов, действуя по следующему алгоритму. На каждого педагога эксперты заполняют оценочные листы, куда заносятся полученные результаты, формируют предварительные выводы, определяющие качество профессиональной деятельности педагогов, оформляют экспертные листы и заключения. Профессиональная (нормативно-документационная, методическая и образовательная) деятельность педагогов оценивается экспертами по 5-балльной шкале.

Председатель экспертной комиссии подводит итоги работы членов группы, составляет итоговый экспертный лист (по педагогическому коллективу) и дает заключение с окончательными результатами оценки качества, уровня профессионализма педагогов и выводами.

План корректирующих действий и мероприятий, направленных на достижение, поддержание и улучшение качества профессиональной деятельности педагогов, выносится на обсуждение и утверждение руководителем дошкольного учреждения. С каждым педагогом составляется индивидуальный план корректирующих действий и мероприятий.

Содержание комплексной оценки качества профессиональной деятельности педагогов предусматривает рабочие инструкции и оценочно-измерительные материалы: схемы анализа планирования, нормативно-документационного обеспечения, непосредственно образовательной деятельности, режимных моментов, иных мероприятий образовательного процесса, оценочные листы, карты, в т. ч. разработанные Л.М. Денякиной, М.В.

Комплексная оценка качества профессиональной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения предусматривает ряд составляющих: соответствующие методы; составные части и этапы оценки; характер их связей между собой и со всей деятельностью.

Использование модели комплексной оценки помогает педагогу выявить имеющиеся проблемы, стимулирует его повышать качество собственной профессиональной деятельности и уровень профессионализма. Комплекс корректирующих действий и мероприятий по результатам оценки качества профессиональной деятельности педагогов позволяет получить конечный результат, ради которого разработана данная модель (достижение, поддержание и повышение качества профессиональной деятельности педагогов, удовлетворение потребностей и ожиданий участников образовательного процесса).

**8. Метод классификации.**

Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию.

**9. Метод заданного распределения.** Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Единственное, что требуется от эксперта, выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

**10. «Грейдовая» система оценивания должностей и оплаты труда.**

Для обеспечения объективной дифференциации основной (базовой) части заработной платы существенное значение имеет процедура формирования квалификационных групп и разработка межквалификационных соотношений, что, в свою очередь, является фундаментом, основой для разработки всей компенсационной политики предприятий, организаций, учреждений. На основании требований, содержащихся в квалификационных характеристиках, можно сформировать лишь укрупненные группы по критериям «сложность работ» и «уровень квалификации». В связи с этим формирование квалификационных групп и разработка межквалификационных соотношений относительно оплаты труда может осуществляться по результатам оценивания должностей и рабочих мест. Практическим инструментом, который дает возможность оценить должности в организации и на их основании сформировать квалификационные группы, является система грейдов.

Термины «грейд», «грейдинг» происходят от английского слова «grading», что переводится как классификация, сортировка, упорядочение.

**11. Существует целый ряд других эффективных способов оценки персонала,** применяемых в управлении и предлагаемых российскими и зарубежными компаниями в России:

* анализ конкретных ситуаций (метод оценки по решающей ситуации);
* баскет-метод (корзина);
* биографический метод;
* встречная аттестация;
* групповая дискуссия;
* деловые, ролевые игры (метод профессиональных испытаний);
* детекция лжи;
* интервью/собеседование;
* информация о хобби, увлечениях;
* лингвистическо - поведенческий профиль (LAB-profile);
* компьтерные программы для аттестации;
* кейсы;
* критический инцидент;
* метод анализа почерка (графология);
* наблюдение;
* нетрадиционные методы оценки;
* оценка 360 градусов;
* проверка рекомендаций;
* профессиональное тестирование;
* психологическое тестирование;
* резюме;
* тайный покупатель;
* управление достижениями;
* управление посредством установки целей – Management by Objectives (MBO).

2.3. Оценка эффективности разработанной системы показателей

Проблема оценки работников чрезвычайно актуальна, ведь кадры, как известно, решают все. Неподготовленный работник наносит экономический ущерб низкой отдачей труда, незаслуженной зарплатой, негативным влиянием на трудовой коллектив. В то же время человек, возможности которого полностью не используются, начинает презирать свою работу и выполняет ее хуже, чем менее подготовленный работник.

Установлено, что не уровень должностей и зарплаты детерминирует активность людей и удовлетворенность вознаграждением, а точность их ранжирования по вкладу в общие результаты. Главная задача оценки работников состоит в том, чтобы каждый из них занял свое место в структуре деятельности персонала и получал достойную зарплату.

Несмотря на важность и сложность проблемы, ее решение должно быть простым, понятным и доступным для широкого применения, поскольку сложные, трудоемкие и дорогие способы оценки превращаются в самоцель, их игнорирует сфера практического управления.

Из значительного количества теоретических разработок и практических методик можно выделить типичные составляющие элементы, совокупность и модификация которых детерминирует все разнообразие систем оценки работников.

Самые известные из них – шесть способов оценивания, а именно:

* по анкетам и характеристикам;
* по достигнутым результатам труда;
* по отработанному времени;
* по соответствию личных качеств формальному должностному «портрету» требований (психологическое оценивание);
* комплексная оценка;
* прямая экспертная оценка.

Недостатки распространенного оценивания с помощью анкет и характеристик заключаются в поверхностности, узости, формализме, субъективности, подмене критериев и самого ее предмета. Так, профессиональная подготовка подменяется дипломом об образовании, трудовым стажем, хотя работники с одинаковым образованием и стажем могут иметь совершенно разный трудовой потенциал. Известна также тенденциозность, однобокость положительной или отрицательной характеристики, когда информация о человеке является результатом искажения действительности через личные наставления, эмоции и цели того, кто ее пишет.

Очевидно, что анкеты и характеристики не должны оказывать решающего влияния на подбор кадров, их аттестацию, а могут лишь служить дополнительным источником информации о человеке «со стороны». Желательно опираться на характеристики одного и того же разными людьми, которые, к тому же, знают все условия и обстоятельства его труда.

Значительные недостатки существуют и в оценке работников по результатам их труда, которая основывается на аксиоме, что они зависят только от самого работника и их можно установить и измерить с помощью узаконенного норматива. Для работников умственного труда какие применять нормативы? Поэтому в сфере умственного труда проблем еще больше, ибо она (оценка) – явление сложное, многогранное и отнюдь не однозначное. Здесь нет линейной зависимости между талантом, опытом, усилиями и КПД. Невозможно оценить умственный труд по его результатам без учета уровня готовности для решения проблемы инфраструктуры мировых, общественных, коллективных и личных знаний, условий и обстоятельств работы, влияния руководства и коллектива и т. д. Даже великий Ньютон признавал, что видел далеко лишь потому, что стоял на плечах гигантов. Некоторые методики используют для нормативного оценивания умственного труда количество подготовленных работником писем, чертежей, других «бумаг» с учетом их сложности. Однако главным продуктом умственного труда являются решения, важнейшая характеристика которых заключается в уровне их эффективности. Чем проще решение, позволяющее достичь поставленной цели, тем оно эффективнее. Итак, оценка по количеству и сложности подготовленных бумаг отдаляет работников и их «оценщиков» от цели и допустима лишь для специалистов.

Другие методики оценки основываются на фиксации недостатков и упущений и направляют работников на безошибочность в работе. Но ошибки закономерны в деятельности любого человека! Установлено, что любой из нас каждые четыре часа допускает ошибку среднего уровня, а мелких ошибок – и то больше. Фиксация внимания на ошибках в условиях невозможности их избежать заставляет не работать, а «спасаться». Работник согласовывает наименьший свой шаг, выбирает проверенные, формальные, стереотипные пути, которые обычно не приводят к эффективным и, тем более, революционным решениям. От мелочного контроля задыхается все живое и свежее в сфере умственного труда.

Очевидная невозможность и затратность оценки по результатам заставляет ориентироваться на отработанное время. Но этот фактор лишь в некоторой степени подходит для оплаты умственного труда добросовестных и грамотных работников, но никак – для никчемных бездельников, а также для целей отбора и аттестации кадров.

Суть четвертого способа оценки – в установлении формализованными методами психологии степени соответствия личных качеств работника своей или вакантной должности.

Для этого нужно:

1. Разработать «портрет» должностных требований.
2. Определить наличие и уровень личных качеств работника.
3. Установить степень соответствия работника путем сравнения его фактических качеств с должностными требованиями.

Каждый этот шаг является слишком сложной и затратной проблемой. Ведь человек – венец развития природы, слишком сложная и органично целостная динамическая структура общественных отношений, биологических, физиологических, психических и психологических элементов.

Нужно также отметить, что динамическое и неразрывное единство элементов и структуры личности делает неэффективной попытку выделения любых общих или специфических качеств в их «чистом» виде. К тому же, не зная мотивации, трудно установить, что является настоящей причиной того или иного действия человека: присущая ей черта, вынужденность, предвзятость, необходимость играть определенную роль или же желание достичь только ему известной цели.

Существенные недостатки имеют и способы выявления личных качеств работника – техническое тестирование и экспертный опрос.

В последнее время в мире интерес к таким формальным методам оценки уменьшается. Все большее предпочтение отдают экспертной оценке работника самим коллективом. Вопрос оценки человека по его действиям хорошо изучен на практике, в теории управления и даже в философии и религии. Установлено, что правильно оценить работника можно только по его трудовым действиям с учетом цели и возможностей, условий и обстоятельств, в которых они осуществляются, а также «средней линии» этого человека, его влияния на других работников. Очевидно, что больше такой информации имеют контактные сотрудники, т. е. тесно связанные с производственными задачами.

Высокая степень внутригрупповой кооперации многогранно проявляет личность в процессе труда, обусловливает большую разносторонность образа человека в глазах экспертов-сотрудников. Именно они больше всего заинтересованы в объективности и компетентности оценки работника, так как лучше знают все нюансы его работы и не желают лично страдать из-за его возможной профнепригодности или бездействия. Кроме того, они хорошо знают условия и обстоятельства его труда и трудовой мотивации, совместимость с другими сотрудниками, влияние на их работу. Без этого справедливое оценивание невозможно.

Феномен успеха и особенности коллективного оценивания заключаются еще и в том, что группа в целом имеет намного больший запас качественной информации о деятельности работника, что делает процесс оценки более глубоким. Есть возможность уравновесить крайние позиции, компенсировать негативные моменты индивидуального восприятия работника и его деятельности различными экспертами, выявить и нейтрализовать предвзятость, перейти к секретности в оценке. Последнее обеспечивает независимость экспертных оценок от любого давления, ослабляет негативное влияние на собственную объективность знания оценок других экспертов.

Участие членов коллектива в оценке работника делает невозможным существование двух оценок: официальной и неформальной. Расхождение между ними неизбежно порождает недовольство и слухи, что негативно влияет на трудовой процесс и воспитание людей, снижает действенность оценивания и его влияние на поведение работника. Когда оценивает непосредственно сам руководитель, да еще и с помощью какой-либо формальной методики, то в нерадивого работника всегда есть психологическое «хранилище», спасительная надежда, что коллектив в целом думает о нем лучше. В случае же коллективного оценивания он вынужден признать свои недостатки.

Позитив коллективного оценивания состоит и в том, что оно позволяет рядовым сотрудникам почувствовать свое влияние на решение важных управленческих вопросов, что крайне важно для эффективного труда.

Однако при всех преимуществах коллективного оценивания оно таит в себе опасность проявлений безответственности, группового эгоизма, беззакония и анархии. Поэтому такое оценивание нужно сбалансировать правом руководителя самостоятельно принимать окончательное решение в оценке, подборе кадров и оплате их труда. Это оставляет в его законном распоряжении рычаги эффективного управления коллективом, сохраняет одну из важных составляющих его авторитета. Конечно, пользоваться правом корректировки коллективного оценивания работника руководитель сможет лишь в редких случаях, когда коллектив действительно ошибается. Потому расхождения в оценке обязательно требуют объяснений, ведь привлекают внимание лиц и организаций, контролирующих деятельность этого руководителя и коллектива.

Изложенные аргументы, а также теория и практика управления свидетельствуют о необходимости применения однокритериальности в оценке работника. Благодаря этому, во-первых, устраняется необходимость делить неделимое: искусственно «раскладывать» труд и личность человека на составные части, а затем, после их оценки, опять «сложить» сомнительным способом в один интегральный конечный результат. Во-вторых, появляется возможность оценки работника и его действий с учетом их условий и обстоятельств, мотивов и целей, «средней линии» работника, без чего невозможна его объективность. В-третьих, место сбора оценочной информации совмещается с центром ее обработки (все происходит в голове эксперта), что исключает ее потерю и деформацию при передаче.

Анализ целого ряда отечественных и зарубежных публикаций дает возможность определить наиболее типичные недостатки методик оценки педагогической деятельности. Наиболее характерным недостатком изученных нами методик является преобладающий качественный характер предлагаемых к оценке показателей. Несомненно, полная формализация показателей, характеризующих качество преподавания невозможна, в творческой деятельности, к которой относится деятельность педагога, слишком сильны неформализуемые аспекты. Однако, в любом случае необходимо стремиться к возможности представления оцениваемых показателей в виде объективных количественных данных, используя процедуры замещения, групповой экспертной оценки и т.д. Иначе мы неизбежно столкнемся с обоснованной критикой в субъективизме оценки, выставляемой педагогу оценивающим лицом на основе личных предпочтений, с расплывчатостью формулировок критериев оценки типа «активно внедряет в учебный процесс…», «при проведении занятий проявляет высокие качества …» и т.д., чем порой грешат отдельные методики.

В противоположность отмеченному выше недостатку ряд методик излишне «заформализован». Любой акт деятельности педагога их авторы пытаются представить математической формулой, и чем больше в нем проявляется творческое начало, тем более сложной, по их представлению, должна быть формула. Правда, данные методики предусматривают возможность некоторой компенсации указанного недостатка путем предоставления оценивающим права начислять «поощрительные баллы» за высокое профессиональное качество работы педагога. Однако это лишь смягчает, а не устраняет указанного недостатка. В некоторых случаях оценке предлагается подвергать только те элементы деятельности, которые однозначно можно измерять количественно, и итоговый результат определять лишь на основании этих частных показателей, не охватывающих весь спектр деятельности педагога. Это также не позволяет получить объективную комплексную оценку деятельности педагога. Другой существенный недостаток методик состоит в том, что при проведении оценивания не учитывается ценностный (аксиологический) аспект оценки. В них все виды деятельности педагога и отдельные показатели внутри видов полагаются равнозначными, а обобщенные оценки и итоговая оценка деятельности преподавателя вычисляются как среднее арифметическое оценок отдельных показателей.

Выводы по 2 главе:

Наличие столь значительного количества различных методик свидетельствует, с одной стороны, о безусловном признании руководством органов управления образованием и образовательных учреждений, педагогической общественностью необходимости внедрения в практику системы оценки деятельности педагогов, а, с другой стороны, говорит об отсутствии единых подходов к ее содержанию и организации.

В содержании современного образования изменения происходят не первый год и связаны они с переносом акцента с предметных знаний как основной цели обучения на формирование общеучебных умений, на развитие самостоятельности учебных действий, эффективности образовательного процесса, качества преподавания, влекут за собой и изменения в системе оценивания труда педагогов.

Цель оценки – это установление качества работы, уровня выполненной работы. Педагогу для совершенствования своего труда необходимо постоянно оценивать результат своей деятельности, сравнивать его с эталонами, четко фиксировать успешные результаты и раскрывать причины неудач, анализировать их причины и определять пути исправления. Оценка – это констатация того, чего он достиг и что ему предстоит преодолеть, каких результатов добиваться.

ГЛАВА 3 Формирование матрицы системы оценки эффективной деятельности педагогических работников

3.1 Способы формирования матрицы критериев оценивания

Оценка эффективности деятельности педагогических кадров реализуется по трем на­правлениям: административному, информационному и мотивационному.

**Административное направление** предполагает из­менение статусного положения педагога (повышение в должности, понижение, перевод на другую работу), продление или прекращение трудового договора. Реа­лизация этого направления способствует повышению эффективности деятельности организации в целом, поскольку позволяет привлекать к работе квалифици­рованных специалистов, а также отвечает интересам самих педагогов, так как помогает удовлетворению их стремления к успеху, потребности в достижении и са­моуважении.

**Информационное направление**оценки кадров не­обходимо для того, чтобы ставить их в известность об относительном уровне их работы, что позволяет опре­делить направления совершенствования профессио­нального мастерства педагогов.

Оценка результатов работы педагогов является су­щественным **фактором мотивации** их организационно­го поведения, поскольку достигнутые высокие резуль­таты в труде бывают отмечены со стороны администра­ции материальными или моральными поощрениями, стимулирующими высокую самоотдачу в труде.

Для осуществления оценки кадров необходимы **критерии,** определяющие, что и как оценивается; **ме­тоды** сбора, обработки и анализа информации; **орга­низационные процедуры** оценки, определяющие, кто какие функции выполняет; **субъекты,** осуществляю­щие оценку.

Эта совокупность связанных между собой критериев, методов, процедур и субъектов образует **систему оценки**.

 Существует **два вида оценки**: текущая (формирующая) Т.П. Утешева, доцент Академии социального управления, канд. пед. наук (г. Москва) и итоговая (аттестационная, или суммарная). **Текущая оценка** осуществляется периодически в течение все­го учебного года. Используемые формы этой оценки, как правило, не охватывают всю деятельность, а ориентированы на оценку отдельных участков ра­боты.

**Итоговое (суммарное) оценивание** призвано составить суждение о том, насколько педагог отвечает профессио­нальным требованиям с точки зрения квалификации и качества профессиональной деятельности. Оценка про­водится по широкому кругу выработанных и согласован­ных критериев, охватывающих все стороны деятельности педагога.

Основными принципами построения эффективной системы оценки педагогических кадров являются:

* развитие кадров в процессе и результате оценки (каждый педагог должен совершенствоваться независимо от того, работает он удовлетвори­тельно, хорошо или отлично, разница лишь в индивидуальном отправном уровне и объеме задач по совершенствованию); комплексность (рассмотрение оценки на разных этапах карьеры или оценки с разными целями на одном и том же этапе в качестве взаимосвязанных элементов общей системы);
* уважительное отношение к личности оценивае­мого (личность, ее права, интересы и потребности ставятся на первое место);
* демократичность (оцениваемые активно вовле­каются в той или иной форме в процесс оценки: участвуют в разработке критериев и содержа­ния оценки, согласовании сроков и в обсуждении результатов, что делает их соучастниками этого процесса и формирует положительное отноше­ние к нему);
* дифференцированность (система оценки кадров рассматривается как совокупность подсистем оценок для разных групп педагогов);
* непрерывность (оценка складывается из теку­щей и итоговой оценки и текущего контроля за работой педагогов со стороны руководства в течение учебного года).

**Основные принципы оценивания:**

**Принцип объективности оценки** выражается в том, что выявленные характеристики работников пред­стают в окончательных суждениях такими, какими они являются в действительности, т.е. реально при­сущими конкретному работнику.

**Принцип комплексности** оценки педагогических ка­дров предполагает следование определенной логике при разработке диагностической системы. В ее основу должно быть положено четкое определение целей и за­дач оценки, а также требований, которые будут предъ­являться к педагогам.

**Принцип обоснованности** результатов оценки педа­гогов следует выделить особо. Степень обоснованно­сти определяется уровнем научной проработки про­блемы и той научной концепцией, на которой базиру­ется система оценки. Именно в этих рамках формиру­ются модели исследуемых явлений, на основе которых осуществляется отбор методов сбора информации, интерпретации полученных данных и формулирова­ния конечных выводов. Реализация принципа обосно­ванности призвана повышать надежность результатов оценки, т.е. исключать случайные показатели и выво­ды, делать их менее подверженными влияниям ситуа­тивных факторов внутренней и внешней среды.

**Принцип периодичности** оценки означает, что она проводится через определенные нормативны­ми документами промежутки времени.

**Принцип гласности** предполагает, что сама техноло­гия оценочной процедуры и критерии оценки долж­ны быть доступны не только руководителям или спе­циалистам — разработчикам процедуры, но и самим педагогам.

**Принцип действенности** оценки педагогов предполага­ет обязательное использование ее результатов в работе администрации.

Формирование матрицы критериев оценивания начинается с анализа используемых оценочных показателей. При анализе используемых оценочных показателей деятельности дошкольного учреждения важно исследовать, в какой степени они соответствуют, с одной стороны, стратегическим целям ДОУ и плановым показателям в целом, а с другой – целевым установкам всех участников деятельности.

Целесообразно проанализировать, какую долю в общей совокупности показателей занимают оценочные показатели индивидуальных результатов труда, показатели непосредственных результатов деятельности ДОУ и показатели конечных результатов деятельности ДОУ при определении размера вознаграждения.

Каждый оценочный показатель должен быть связан с конкретной целью и, соответственно, - каждая отдельная цель должна иметь соответствующий оценочный показатель. Важно проанализировать, какое количество оценочных показателей соответствует каждой из целей ДОУ и структурных подразделений ДОУ – имеются ввиду специалисты ДОУ. Перечень показателей, характеризующих связанные между собой стратегии и цели, анализируется во взаимосвязи с ресурсами, выделенными на их выполнение. Таким образом, оценочные показатели должны:

* по возможности приводить ресурсы в соответствие с конечными результатами деятельности, т. е. использоваться для измерения реального роста производительности;
* быть подлежащими каскадному расположению вплоть до операционного уровня.

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

* оценка должна осуществляться на основе четких, понятных критериев;
* оценивание должно быть системным;
* оценивание не должно затрагивать личностных качеств педагога;
* использовать эффективный выбор форм и способов оценивания;
* содержание оценивания должно отражать отслеживание процессов и результатов усвоения (мониторинги, портфолио) и на основе количественных показателей;
* использовать интегральный подход к оценке;
* оценка должна способствовать успешному продвижению педагога в профессиональной деятельности.

В целом заинтересованность персонала в результатах труда формируется мотивационной средой, не только включающей в себя размеры вознаграждения за выполнение оценочных показателей, но и учитывающей внутренние побудительные мотивы персонала, в основе которых лежат как материальные, так и нематериальные потребности. При этом по мере повышения реальной заработной платы и выполнения ею функции не только воспроизводства, но и развития персонала возрастает значение нематериальных форм стимулирования труда, к которым относятся: признание заслуг; объявление благодарности; создание условий для реализации творческого потенциала работника и др.

Чтобы оценить мотивационные предпочтения работников организации, следует выявить их доминантные потребности ( по А.Маслоу), которые должны учитываться при построении эффективной системы стимулирования. Результаты анализа ответов по вышеперечисленным вопросам позволят, во-первых, выявить меры вознаграждения, положительно воспринимаемые работниками и обеспечивающие заинтересованность в достижении целей организации. Во-вторых, будут выявлены факторы, негативно влияющие на мотивацию сотрудников, устранение которых будет способствовать формированию благоприятного мотивационного фона. Таким образом, используя различные подходы к построению анкет для опроса сотрудников организации с учетом содержательных и процессуальных теорий мотивации, можно выявить и проранжировать разнообразные потребности работников, оценить адекватность предлагаемых работодателем мер поощрения и разработать мероприятия по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования за результаты труда: сформировать матрицу критериев оценивания в коллективе.

3.2 Апробация системы оценки эффективности деятельности педагогических работников в практике образовательной организации

Одним из основных условий повышения эффективности педагогической деятельности, обеспечения качества образовательных услуг является оценка труда педагога ДОУ, для которой используются специальные методы.

Исследовательская работа проводилась в три этапа: констатирующий, формирующий и контрольный этапы.

Задачи констатирующего этапа:

1) изучить потребности педагогов в действенной системе оценивания деятельности в связи с введением НСОТ (с помощью анкетирования, социального опроса, исследования, тестирования наблюдения);

2) разработать объективные критерии оценивания деятельности педагогов;

3) проанализировать зависимость эффективности деятельности педагогов от материального и морального стимулирования.

Согласно гипотезе нашего исследования, разработанные и апробированные формы и методы оценки качества труда педагогов с активным включением в процесс оценивания самих педагогов позволят наиболее адекватно оценить труд педагогов, объективно распределить стимулирующий фонд оплаты труда и тем самым снять социальное напряжение в педагогическом коллективе. Чтобы проверить данную гипотезу, было проведено исследование на базе Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад комбинированного вида № 22» города Аши Челябинской области.

**Краткая справка:**

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида №22» города Аши Челябинской области расположено по адресу: ул. Кирова, 56, филиал МКДОУ № 22 расположен по адресу: ул. Озимина, д. 27.

Детский сад – 2-х этажное кирпичное здание. Территория МКДОУ озеленена, имеются прогулочные игровые участки с верандами, спортивная игровая площадка, цветники, огород.

Детский сад находится в экологически выгодной обстановке – далеко от промышленных предприятий, рядом нет активной проезжей части – подъезды к детскому саду с двух сторон здания. Недалеко от детского сада располагается: МКОУ СОШ №7, выставочный зал, Дворец спорта.

МКДОУ в 2014 – 2015 учебном году посещало 415, филиал посещало 18 детей, группа кратковременного пребывания – 45 детей. В МКДОУ функционирует 15 групп: 3-логопедические, для детей с общим недоразвитием речи; 1 группа компенсирующего направления, 11 групп – общеобразовательных. Наполняемость групп до 26 – 28 детей. Прием воспитанников в МКДОУ осуществляется по путевкам Управления образованием города Аши. Профессиональный уровень педагогов высокий- 40% имеет высшее профильное образование, 57% - средне/специальное, профильное, 3% -обучается в ЧГПУ г. Челябинска. Из всех педагогов имеют высшую квалификационную категорию – 3%, первую – 45,5%,.не имеют квалификационной категории – 45,5%; вторая квалификационная категория -3%, соответствие – 3%. В МКДОУ работают педагоги с разным педагогическим стажем: 45,5% - стаж работы более 20 лет, до 20 лет – 20%, молодые специалисты – 17%; а от 3 до 15 лет – 9%.

Рейтинг МКДОУ № 22 – в первой тройке лучших по количеству призовых мест в конкурсных мероприятиях.

Таблица 2 – SWOT-анализ качества реализации воспитательно-образовательного процесса

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Достаточно высокий уровень квалификации педагогов (45,5% с первой категорией).  Удачное местоположение (удобный подъезд к детскому саду на общественном транспорте, близость учреждений для взаимодействия).  Устойчивые положительные результаты участия в спортивно-массовых мероприятиях города.  Соответствие развивающей предметно-пространственной среды требованиям ФГОС ДО. | Низкий уровень сотрудничества с социальными партнерами (с родительской общественностью, выпускниками, с предприятиями и учреждениями,  Недостаточная материально-техническая база детского сада для внедрения ИКТ в образовательную деятельностьНизкий уровень аттестованных педагогических работников.Отсутствие лицензии на оказание образовательных платных услуг.Консерватизм педагогов, отсутствие желания участвовать в конкурсах.Малая доля педагогов с обобщением опыта работы |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| Целенаправленная работа с родительской общественностью, активное участие семьи в жизни детского сада.Развитие системы государственно-общественного управления.Развитие системы повышения квалификации педагогических работников Внедрение ИКТ в образовательную деятельность МКДОУ.Расширение спектра платных услуг. | Рост численности неполных семей,  Изменение социальных потребностей и возможностей семьи.Прекращение педагогической деятельности педагогами пенсионного возраста. |

SWOT-анализ потенциала развития МКДОУ позволяет предположить, что в настоящее время детский сад располагает образовательными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение качественного образования, востребованного родителями и социумом.

Еще одним направлением в работе с педагогами нашего детского сада является мониторинговое исследование эффективности деятельности педагогов. Оно определяется как система сбора, хранения, обработки и распространения информации, обеспечивающей непрерывное наблюдение за состоянием профессионального взаимодействия, прогнозирует возможные условия, средства и методы его улучшения. С помощью мониторинга руководитель ДОУ осуществляет оценку трудовой деятельности педагогов, их деловых качеств.

Таблица 3.

Эффективность деятельности педагогов в МКДОУ № 22 г.Аши.

|  |  |
| --- | --- |
| Качественная характеристика результатов работы воспитателя  | Оценка по шкале: «0-10» баллов |
| Результаты работы воспитателя существенны, проявляются полно и ярко | 9-10 |
| Результаты деятельности проявляются удовлетворительно, но не всегда устойчиво | 6-8 |
| Практическая результативность ничтожна, воспитатель ведет работу формально | 4-5 |
| Результаты отсутствуют или почти отсутствуют | 0-3 |

Деятельность педагога в МКДОУ оценивается по двум критериям, каждый из которых оценивается по своим показателям:

Критерии 1: Процесс деятельности педагога (общее оценивание)

Д-1 – реализация диагностической функции:

- знает и умеет применять на практике методики психолого-педагогической диагностики; современные технологии

- умеет распространять и обобщать свой педагогический опыт.

Д-2 – реализация прогностической функции:

- умеет планировать собственную деятельность в работе на основе глубокого анализа результатов предыдущей деятельности,

- умеет прогнозировать воспитательные воздействия своего труда

Д-3 – реализация организационно - коммуникативной функции:

- способствует становлению ДОУ как открытой системы, что означает вовлечение родителей в образовательный процесс детского сада, а так же готовность сотрудничать с расположенными рядом социальными институтами (образовательными школами, библиотекой, кукольным театром и др.);

- умеет построить оптимальные взаимоотношения с другими педагогами на основе сотрудничества и взаимодействия;

- умеет налаживать контакт и взаимопонимание с педагогами;

- соблюдает право коллег на собственные педагогические взгляды, уважает их человеческое достоинство, честь и репутацию;

- умеет использовать личные увлечения и занятия коллег в организации жизненного пространства коллектива в ДОУ.

Д-4 - реализация коррекционной функции:

- осуществляет коррекцию воспитательных влияний, оказываемых на педагогов со стороны социальной среды, через создание системы специальных приемов и мероприятий;

- осуществляет коррекцию отношений педагогов и родителей к ребенку, оказывает практическую помощь в выработке единых требований к нему со стороны всех членов взаимодействия.

Д-5 -реализация координационно-организационной функции:

- умеет организовать совместную деятельность с педагогами.

Критерий 2: Результативность деятельности педагога по работе

Р-1 - рост воспитательного потенциала воспитательной системы педагога:

- положительные тенденции в изменении характера коллективных отношений;

- сокращение «проблемного поля» ;

- мотивационная готовность педагогов к самовоспитанию, самообразованию.

В педагогической области и области права:

- активная, субъективная позиция ;

- осознанное использование педагогами педагогической науки передовой практики в воспитании детей.

Р-2 – высокий уровень оказания индивидуальной помощи и поддержки :

- степень скоординированности действий всего педагогического коллектива по оказанию помощи в процессе воспитания ребенка, коррекции его недостатков;

- адекватность содержания, методов, форм правового и педагогического просвещения педагогов, их потребностям, уровню правовой и педагогической культуры;

- удовлетворенность педагогов оказанной помощью.

Р-3 – включенность педагогов в педагогический процесс ДОУ:

- создание условий для педагогов при организации учебно-воспитательного процесса в ДОУ;

- расширение спектра совместных дел педагогического коллектива ДОУ, создание банка данных педагогического опыта;

- право выбора педагогами вида деятельности для приложения своих знаний, умений и навыков, опыта,

3аполненный оценочный лист (по критериям: 1,2), обрабатывается следующим образом: сначала определяется среднее количественное значение каждого критерия по формулам:

КРИТЕРИИ 1 *-* «Процесс деятельности педагога » - (Д).

  (1)

КРИТЕРИЙ 2 – «Результативность деятельности педагога » - (Р).

  (2)

Наличный интегрированный уровень эффективности работы воспитателя - (Э) оценивается по квалиметрическому правилу:

 *Э = Д + Р* (3)

Если Э = 20 … 16, то уровень эффективности работы педагога оптимальный;

если Э = 15 … 7, то уровень эффективности – критический;

если Э = 6 … 0, то уровень эффективности работы – недопустимый. Полученные материалы являются рабочим материалом (таблица 4).

Таким образом, по данным исследования выяснилось, что за период 2014-2015 учебного года эффективность деятельности педагогов составляла:

- критический уровень – у 13 педагогов (39%);

- оптимальный уровень – у 20 педагогов (61%).

Слабым звеном в работе воспитателей являлась результативность деятельности.

Для исследования системы мотивационных и экономических механизмов, определяющих функции деятельности работников МКДОУ № 22 г. Аши, был проведен опрос среди педагогов. В результате чего выяснилось, что определяющим мотивационным и экономическим механизмом для педагогов со времени введения НСОТ стало стимулирование. Причем, моральное стимулирование хорошо для 23% из общего числа педагогов; в основном стажистов, либо педагогов, кого материальная сторона не затрагивает, потому что семья имеет хороший совокупный доход - муж хорошо зарабатывает; имеется пенсия к заработку и т.д. За материальное стимулирование высказалось -47% педагогов - с большим стажем работы педагоги и молодые специалисты. Остальные – 30 % распределились так: хорошо, когда стимулируют и морально, и материально- 26%; а 4% высказались о том, что вопросы стимулирования их раздражают, потому что все равно получать будет нечего ( в основном, это педагоги, которые отказываются участвовать в общественной жизни МКДОУ, конкурсах; скептически относятся ко всем новообразованиям – программы, требования, изменения среды и т.д.) Практической работе по определению критериев оценки труда педагогов детского сада, предшествовало  коллективное обсуждение с целью  выработки оптимальных подходов к их формированию. Таким образом, с учетом данных констатирующего этапа исследования нами была разработана модель вовлечения педагогов в управление в ДОУ: в части распределения стимулирующего фонда оплаты труда через « Карты оценивания результативности педагогической деятельности». Апробация предложенной модели матрицы карты оценивания осуществлялась на формирующем этапе исследования.

В результате  были выработаны некоторые  рекомендации от  педагогов:

1. Учитывать специфику и особенности группы, в которых работают педагоги.

2. Повысить качество составления регламента непосредственно образовательной деятельности, т.к. по мнению многих педагогов, оно не всегда способствует рациональному использованию рабочего времени. Можно организовать образовательную деятельность в параллели групп (три старших), а можно в вертикали (от средней до подготовительной к школе). На подготовку во втором случае требуется в три раза больше времени, а оплата труда одинаковая.

3. При оценивании работы педагогов в группах, по подготовке к школе на основе достижений выпускников, учитывать также и  количество детей.

4. Дифференцированно подойти к значимости критериев оценки, использовать более широкую шкалу оценок в баллах и рублях.

В процессе обсуждения и выработки принципиальных подходов к формированию критериев оценивания на уровне администрации детского сада, были сформулированы следующие подходы:

1. Критериев и показателей оценки труда педагогов не должно быть много, избегать излишнего дробления отдельных функциональных обязанностей и направлений деятельности педагога.

2. Процедура экспертизы (оценки) должна быть, по возможности, простой и временные затраты на ее проведение не должны превышать эффект от полученных результатов.

3. Не включать в перечень критерии оценки исполнительской дисциплины, соблюдения правил внутреннего распорядка, правил пожарной безопасности и техники безопасности.

4. Не применять показатели, на основании которых невозможно оценить работу педагога по результату, например, «участие педагога в ...», «присутствие педагога на ...», «посещение педагогом ...», то же самое относится и к детям.

5. Критерии оценки инновационной и экспериментальной работы педагога должны оцениваться не по факту участия, а по результатам участия.

6. Показатели работы педагога с детьми должны измерять позитивную динамику процессов, происходящих в объекте обучения и воспитания.

7. Показатели работы по обеспечению посещаемости должны оцениваться иным способом, а не просто набранными баллами по выполнению детодней.

8. Участие педагогов в конкурсах должно оплачиваться фиксированной суммой.

9.При расчете стимулирующих выплат  в детском саду используется способ: стоимость   при начислениях по отдельным параметрам карты результативности в % + баллы, набранные конкретным работником,  при различных максимальных баллах по дополнительным критериям карты в рублевом эквиваленте     – таково было решение педагогического коллектива.

Достижение согласия в отношении принципов и подходов к формированию критериев оценки труда педагогов на основании их значимости для реализации целей «Программы развития МКДОУ № 22 г.Аши на 2015-2018 гг.»позволило выделить приоритетные критерии  стимулирования труда педагогов, и сгруппировать их по признаку соответствия значимым, программным целям.

Потребности потребителей услуг нашего ДОУ изучаются в рамках образовательного маркетинга (интервью, анкетирования, наблюдения, опросы, беседы). Основываясь на результатах маркетинга, наш детский сад гибко реагирует на имеющиеся и формирующиеся потребности родителей через предоставления семье выбора программ, технологии, форм дошкольного образования. В этой связи можно отметить, что одним из показателей качества предоставляемых услуг нашим дошкольным учреждением является его ориентация на взаимодействие с семьями, социальными заказчиками различных категорий и услуг.

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида № 22» города Аши Челябинской области успешно конкурирует с другими ДОУ; удовлетворяет не только имеющиеся, но и предполагаемые требования потребителей, изучение которых в итоге становится выделенным направлением деятельности в системе менеджмента качества дошкольного учреждения.

Поэтому все ключевые оценочные показатели деятельности были внесены в карту результативности профессиональной деятельности педагога.

Показатели по каждому критерию подробно определены в «Положении о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда педагогов МКДОУ № 22 г.Аши» (Приложение).

Критерии карты результативности профессиональной деятельности педагога:

1. Положительные результаты мониторинга состояния здоровья воспитанников.
2. Обеспечение охраны жизни и здоровья детей.
3. Развивающая предметно – пространственная среда.
4. Участие педагога в культурно - досуговых, спортивных мероприятиях в ДОУ Участие в конкурсах (мероприятиях).
5. Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями воспитанников.
6. Замещение отсутствующих сотрудников.
7. Выполнение специалистом работы, не предусмотренной ДИ (должностной инструкцией).
8. Работа с ЭОР (электронные образовательные ресурсы – личная страница педагога на образовательных порталах, участие в дистанционных конкурсах, интернет, конкурсах, публикации методических разработок -консультаций, занятий и т.д.

Впервые, со времени введения НСОТ, в карту результативности были внесены два критерия, которые подвергаются оцениванию в рублях:

1. Результаты посещаемости
2. Успешность педагогической деятельности

Каждому критерию присваивается определенное максимальное количество баллов. Общее количество баллов – 100%.

 Накопление первичных данных для расчета показателей  ведется в процессе мониторинга профессиональной деятельности каждого педагога в рамках внутреннего и внешнего (если таковой имелся на данный период времени) контроля.  Расчёт размера ежемесячной выплаты стимулирующего характера проводится по результатам работы за месяц. Стимулирующие выплаты исчисляются из количества набранных педагогом процентов + баллов (рублевый эквивалент) по количеству отработанных педагогом рабочих дней в месяц. Чётко прописанный порядок расчёта стимулирующих выплат позволяет работнику понять и материально ощутить зависимость своего дохода от результатов труда. Для распределения стимулирующих выплат в МКДОУ работает комиссия, в которую входят заведующий МКДОУ, старший воспитатель, председатель профкома МКДОУ, педагоги – члены комиссии (3 человека). Для каждой категории педагогических работников параметры критериев определены в соответствии с квалификационными и должностными требованиями (Приложение).

Контрольный этап исследования был посвящен изучению и анализу результатов проведенной работы. Результаты проведенных исследований в нашем ДОУ показали всю важность проделанной работы. По данным исследования выяснилось, что за период май-август 2015 учебного года эффективность деятельности педагогов составила:

- критический уровень – у 6 педагогов (18%);

- оптимальный уровень – у 27 педагогов (82%)

при этом уровень эффективности деятельности педагогов Э повысился на 2 – 6 баллов по сравнению с показателями предыдущего учебного года.

Из полученных результатов видно, что в сравнении с 2014-2015 учебным годом уровень эффективности педагогической деятельности значительно вырос.

Для определения уровня объективности оценки эффективности деятельности педагогов по «Карте результативности…» в МКДОУ было проведено анкетирование (Приложение). В ходе диагностики применяемой в организации системы оценки эффективности деятельности педагогов (карты оценивания результативности профессиональной деятельности педагога) выяснилось:

1. Знакомы с методикой оценки результатов труда и деловых качеств «Карты оценивания результативности педагогической деятельности»- 100% педагогов ответили «Да».
2. В обсуждении методики оценки эффективности деятельности педагога, параметров критериев оценивания, «Карты результативности…» участвовали - 76 % педагогов.
3. Степень соответствия критериев оценки целям и задачам педагогов – «Да» - 92 %, целям и задачам организации – «Да» - 100 %.
4. Степень соответствия показателей оценки требованиям должностных инструкций – «Да» - 25 %, критерии оценки соответствуют целям Программы развития МКДОУ – 64 %.
5. Уровень объективности оценки педагоги оценили в 100 %.
6. Удовлетворены ли Вы обратной связью по результатам оценки: «Да» - 86%, «Не знаю» - 10 %, 4 % - «Нет, не удовлетворен».
7. Реально влиять на установленные для педагогов оценочные показатели – «Да» -78%, «Не знаю»- 12%, «Нет» - 10%.
8. Удовлетворены ли Вы тем, как до Вас доводятся результаты оценки- « Да» - 100%.
9. Обращения в комиссию по трудовым спорам по поводу необъективности оценки результатов труда – «Нет»- 98 %, «Да»- 2 %.
10. Соответствие используемых в организации методов оценки требованиям объективности и точности измерения результатов труда и деловых качеств – все педагоги ответили «соответствуют полностью».

В ходе мониторинга выясняется, что оценочные показатели соответствуют следующим требованиям:

* измеримость показателей;
* наличие необходимого и достаточного количества оценочных показателей;
* реальная возможность персонала влиять на установленные им показатели;
* отражение в системе оценочных показателей целей организации и структурных подразделений, заданий работникам;
* степень согласованности показателей оценки результатам деятельности организации,
* подробность описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний оцениваемых показателей;
* использование оценочных показателей для определения размера вознаграждения;
* установленный порядок документирования результатов деятельности персонала;
* отсутствие абстрактных формулировок среди оценочных показателей.

**Выводы по 3 главе:**

Среди мотивационных и экономических механизмов оценивания профессиональной деятельности педагогических работников в образовательном учреждении, стимулирование является определяющей функцией деятельности работника.

Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Система стимулирования вырастает как бы  из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства, с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Важное значение в исследовании придавалось определению сущности процесса вовлечения педагогов в управление ДОУ, который рассматривается нами как единство общения, отношений, направленности и деятельности участников данного процесса. Сущностными характеристиками рассматриваемого взаимодействия выступают:

- отношение педагогов ДОУ к системе оценивания эффективности педагогической деятельности;

- диалогический стиль общения воспитателя с заведующим МКДОУ;

- построение совместной деятельности участников взаимодействия на основе сотрудничества.

Решение поставленной в исследовании проблемы потребовало разработки и внедрения в образовательный процесс ДОУ модели оценивания эффективности деятельности педагога в форме «Карты результативности…» для повышения качества образовательных услуг в ДОУ.

Разработанный  в детском саду порядок  распределения стимулирующей части фонда оплаты труда через карту оценивания результативности профессиональной деятельности педагога позволяет:

1. Повысить мотивацию педагогов детского сада к достижению успеха на тех направлениях профессиональной деятельности, которые содействуют достижению значимых целей, сформулированных в «Программе развития МКДОУ № 22 Г.Аши на 2015-2018 годы».

 2. Способствовать усилению роли конкуренции в сфере профессиональной деятельности педагогов детского сада и, как следствие, повышению эффективности труда педагогов по достижению значимых целей  развития учреждения.

3. Оптимизировать кадровый состав педагогов с целью расширения возможностей делового сотрудничества опытных, высококвалифицированных  педагогов с молодыми и перспективными коллегами.

4. Повысить качество образовательных услуг в МКДОУ, рейтинг МКДОУ на рынке образовательных услуг города.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Работа над темой исследования представляла для нас большой научный интерес и имела неоценимое практическое значение. Изучение литературы по проблеме формирования критериев оценки эффективности деятельности педагогов в образовательном учреждении позволило значительно расширить познания в области теории менеджмента. Знакомство с новейшими исследованиями в области теории управления образовательными учреждениями помогло получить представления о современных подходах к оцениванию результативности и качества профессионального труда педагогов и сделать вывод о том, что оценка эффективности деятельности педагога должна быть объективной и действенной. Самый ценный практический вывод, который мы сформулировали для себя, изучив литературу и осмыслив весь предшествующий опыт, можно изложить так:

Качество образовательных результатов и достижений дошкольников, образовательных услуг в ДОУ, находится в прямой зависимости от профессиональной и психолого-педагогической компетентности педагога, от объективной оценки его профессионального труда. Педагог должен быть всегда уверен, что его достижения и результативность, будут оценены реально и по заслугам.

Одним из основных условий повышения эффективности педагогической деятельности, обеспечения качества образовательных услуг является оценка эффективности деятельности педагога в ДОУ, для которой используются специальные методы. Разработанные и апробированные формы и методы оценки качества труда педагогов с активным включением в процесс оценивания самих педагогов позволяют наиболее адекватно оценить труд педагогов, объективно распределить стимулирующий фонд оплаты труда и тем самым снять социальное напряжение в педагогическом коллективе.

Разработанная нами модель вовлечения педагогов в управление ДОУ дает ориентиры деятельности педагогам дошкольного образования для качественного труда по оказанию образовательных услуг.

В своем исследовании мы детально изучили представления педагогов о способах оценивания эффективности деятельности педагога и критериях оценивания.

Поставленные задачи и цели нашей работы, совместно с педагогическим коллективом ДОУ решены. Проведенное исследование подтвердило, правильность выдвинутой гипотезы, согласно которой разработанные и апробированные формы и методы оценки качества труда педагогов с активным включением в процесс оценивания самих педагогов позволяют наиболее адекватно оценить труд педагогов, объективно распределить стимулирующий фонд оплаты труда и тем самым снять социальное напряжение в педагогическом коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуальные проблемы российской школы: стандарты, профилизация, оплата труда: интервью с И.М. Реморенко/Директор школы. – 2008.
2. Анализ позитивных эффектов и рисков перехода на новую систему оплаты труда педагогов и общественного участия в распределении стимулирующего фонда заработной платы//http://www.school-citizen.ru/scitizen/info/12896.html Базаров, Т.Ю.
3. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур/ Т.Ю. Базаров, Х.А Беков, Е.А. Аксенова – М.: ИПК ГС, 1995. Базаров, Т.Ю.
4. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора/ Т.Ю. Базаров – М.: ИПК ГС, 1995.
5. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – Спб.: Питер, 2002.
6. Басовский Л.Е.Менеджмент: Учебное пособие. - М.ИНФРА-М, 2002. - 216 с.
7. Введение новой системы оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях //http://normativka.resobr.ru/archive/year/articles/1706/
8. Вифлеемский А.А., Новая система оплаты труда и ее последствия / А.А. Вифлеемский // Народное образование. – 2009.
9. Вифлеемский, А.А. Что нового в оплате труда педагогов/ А.А. Вифлеемский // Народное образование. – 2008.
10. Вифлеемский, В.А. Об оплате труда работников образовательных учреждений в дотационных регионах//  http://www.school-citizen.ru/scitizen/info/12885.html
11. Волкова В.А., Соколова Н.Б. Создание системы мониторинга как средства управления ДОУ [Текст, таблица]/ В.А. Волкова, Н.Б.Соколова.// Управление ДОУ. - 2006. - №3.
12. Галева, Н.Л. Оценка качества профессиональной деятельности учителя / Н.Л. Галеева //Управление школой. – 2009. – №2.
13. Гарифуллин, Н.Б. Методика рейтинговой оценки профессиональной деятельности педагога / Н.Б. Гарифуллин // Управление качеством образования. – 2007.
14. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов/ Л.А. Журавлев// Социально-психологическая и общественная практика. – М. : Наука, 1985.
15. Забродин, Ю.М. Вопросы развития прикладной психологии в реформирующейся России/ Ю.М. Забродин  // Прикладная психология. – 1998.
16. Закон РФ «Об образовании» //  http://www.consultant.ru/popular/edu/
17. Заочный педсовет // http://www.sibuch.ru/article.php?no=576
18. Ильясов, Д.Ф. Выпускная аттестационная работа: методические рекомендации для слушателей курсов по профессиональной переподготовки/ Д.Ф. Ильясов; Мин-во образования и науки Челяб обл., Челяб. Ин-т переподгот. и повышения квалификации работников образования. – Челябинск: [б.и.], 2007.
19. Кондрашов, А. Система оценки качества работы учителя / А. Кондрашов // Директор школы. – 2008.
20. Критерии оценки качества работы учителя при распределении стимулирующей части фонда оплаты труда// Качество образования в школе. – 2008.
21. Ломов, А.И. Оценка деятельности работников образовательных учреждений/ А.И. Ломов // Практика административной работы в школе. – 2009.
22. Методические рекомендации руководителям органов Управления образованием по введению новой системы оплаты труда работников общего образования, направленной на повышение доходов учителей НСОТ в условиях нормативного подушевого финансирования// http://www.minobraz.ru Модернизация – шаг в будущее: «НСОТ: федеральный взгляд и опыт регионов»
23. Модернизация российского образования: документы и материалы //  http://www.mirrossii.ru/db/msg/175901.html
24. Пинский, А.А. Должна ли новая система оплаты труда учителей обязательно оказаться старой? //  http://www.school-citizen.ru/scitizen/info/12886.html
25. Рогалёва Н.А. Особенности мотивации в трудовом коллективе ДОУ - Научно-практический журнал "Управление ДОУ". 2005. .№ 7.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Анкета для педагогов**

«Диагностика применяемой в организации системы оценки эффективности деятельности педагогов».

Уважаемые педагоги! Просим Вас ответить на следующие вопросы анкеты:

1) Знакомы ли Вы с методикой оценки результатов труда и деловых качеств «Карты оценивания результативности педагогической деятельности»?

2) Участвовали ли Вы в обсуждении методики оценки эффективности деятельности педагога, параметров критериев оценивания, до внедрения «Карты результативности…» в практику?

3) В какой степени критерии оценки соответствуют Вашим целям и задачам, целям и задачам организации, структурных подразделений?

4) Какова степень соответствия показателей оценки требованиям Ваших должностных инструкций?

5) Каков уровень объективности оценки?

6) Удовлетворены ли Вы обратной связью по результатам оценки?

7) Можете ли Вы реально влиять на установленные для Вас оценочные показатели?

8) Удовлетворены ли Вы тем, как до Вас доводятся результаты оценки?

9) Обращались ли Вы в комиссию по трудовым спорам по поводу необъективности оценки результатов Вашего труда?

10) Каково соответствие используемых в организации методов оценки требованиям объективности и точности измерения результатов труда и деловых качеств?

Спасибо за сотрудничество!

**Образец опросной карточки**

- Считаете ли вы соответствующим рыночной цене труда уровень вашей заработной платы? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Уверены ли вы, что ваш заработок возрастет при увеличении трудового вклада? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Считаете ли вы оценку вашей работы и, соответственно, размер заработка адекватными сложности выполнения работы? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Считаете ли вы справедливой оценку руководителем вашей работы? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Видите ли вы потенциал предприятия в расширении своей деятельности и, как следствие, в повышении ваших доходов? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Считаете ли вы соответствующей нынешнему уровню развития предприятия действующую систему экономического стимулирования труда? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Удовлетворены ли вы уровнем стимулирующих выплат на вашем предприятии? (Да. Скорее да, чем нет. Нет.)

- Напишите, при какой системе экономического стимулирования вы бы были заинтересованы в достижении более высоких результатов.

**Образец анкеты для выявления потребностей(А.Маслоу)**

1. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать).

2. Образование: среднее, среднее профессиональное, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть).

3. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть).

4. Возрастная категория: от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше (нужное подчеркнуть).

5. Стаж работы на данном предприятии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(лет).

6. Общий стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (лет).

7. Отметьте по пятибалльной системе потребности, лежащие в основе вашей мотивации к успеху:

7.1) материальные (потребности физиологические, удовлетворяемые через заработную плату) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

7.2) потребности в социальной защищенности (гарантия занятости) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

8. Потребности социальные (потребность в принадлежности к коллективу, в общении с коллегами) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

9. Потребности в признании заслуг:

9.1) потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда (благодарность, похвала и т. п.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

9.2) потребность в продвижении по служебной лестнице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

9.3) потребность в расширении сферы своей деятельности в рамках занимаемой должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

9.4) потребность в участии в планировании своей деятельности и деятельности организации, в выработке принимаемых руководителями решений \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

9.5) потребность в расширении сферы своей ответственности за результаты работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

10. Потребность в самовыражении:

10.1) потребность в повышении квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

10.2) Потребность в получении дополнительных полномочий в принятии решений \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

10.3) потребность в праве на принятие рискованных решений \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

10.4) потребность в получении более сложной и ответственной работы, позволяющей полнее реализовать свой творческий потенциал \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

По результатам интервью и анкетирования можно получить ответы на следующие вопросы:

- какие потребности являются доминирующими (4 - 5-е места в рейтинге), а какие - фоновыми (6 - 10-е места в рейтинге)?

- какие потребности необходимо удовлетворять уже сейчас, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах труда?

- для удовлетворения каких потребностей целесообразно разработать систему мотиваторов в перспективе?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
| «СОГЛАСОВАНО»Протокол №\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_2014г.Профсоюзный комитет |
| Председатель ПК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.Н. Леханова«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ г. |

 |

|  |
| --- |
| УТВЕРЖДЕНО: |
| Приказом зав МКДОУ №22 г. Аши от «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ года №\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.В.Кощеевой«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_г. |

 |

**П О Л О Ж Е Н И Е**

**ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

**Муниципального казенного**

**дошкольного образовательного учреждения**

**детского сада комбинированного вида № 22**

**города Аши Челябинской области**

1. Общие положения

1. Настоящее Положение об оплате труда работниковМуниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида №22 города Аши Челябинской области (далее именуется – Положение), разработано в соответствии с постановлением Правительства Челябинской области от 11.09.2008г. № 275-П «О введении новых систем оплаты труда работников областных государственных учреждений и органов государственной власти челябинской области, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников областных государственных учреждений», постановлением главы Ашинского муниципального района от 01.10.2008г. № 811 «О введении новых систем оплаты труда работников муниципальных учреждений Ашинского муниципального района и органов местного самоуправления Ашинского муниципального района, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников муниципальных учреждений», с Положением, утвержденным решением Собрания депутатов Ашинского муниципального района от 29.10.2010г.№120, Трудовым кодексом РФ и другими нормативными правовыми актами, регулирующими вопросы оплаты труда, в том числе условия оплаты труда педагогических работников.

2. Система оплаты труда работников Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида № 22 города Аши Челябинской области (далее именуются – работники), устанавливается с учетом:

1) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;

2) единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;

 3) государственных гарантий по оплате труда;

 4) настоящего Положения;

 5) Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений, подведомственных управлению образованием администрации Ашинского муниципального района;

 6) мнения выборного профсоюзного или иного представительного органа работников.

3. Система оплаты труда работников включает в себя размеры окладов (должностных окладов) работников в соответствии с профессиональными квалификационными группами (далее именуются – ПКГ), порядок и условия установления выплат компенсационного и стимулирующего характера.

4. Заработная плата работника учреждения включает в себя оклад (должностной оклад), компенсационные и стимулирующие выплаты и устанавливается в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных на оплату труда работников учреждения, а так же средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

5. Заработная плата работников (без учета премий и иных стимулирующих выплат), устанавливаемая в соответствии с Положением, не может быть меньше заработной платы (без учета премий и иных стимулирующих выплат), выплачиваемой на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников муниципальных учреждений, при условии сохранения объема должностных обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации.

**2. Основные условия оплаты труда работников**

1. Размеры окладов (должностных окладов) работников устанавливаются на основе отнесения занимаемых ими должностей к соответствующим квалификационным уровням ПКГ работников образования, согласно Приложению № 1 Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений, подведомственных управлению образованием Ашинского муниципального района, утвержденного решением Собрания депутатов Ашинского муниципального района от 29.10.2010 г. № 120. Решение Совета депутатов Ашинского муниципального района №431 от 02.11.2012 г. "О внесении изменения в решение Собрания депутатов АМР от 29.10.2010 №120 "Об утверждении Положений об оплате труда работников муниципальных учреждений АМР и органов самоуправдения АМР, оплата труда которых в настощее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников муниципальных учреждений»

2. Минимальный размер оклада для расчёта оклада работников каждого квалификационного уровня соответствующей ПКГ устанавливается в размере 2000 рублей.

3. Оклад (должностной оклад) педагогическим работникам устанавливается за продолжительность рабочего времени (норму часов преподавательской работы за ставку заработной платы), установленную правовым актом Правительства Российской Федерации.

4. С учетом условий труда работникам устанавливаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера в соответствии с Приложением 2 настоящего Положения.

**3. Порядок и условия установления выплат компенсационного характера**

1. Выплаты компенсационного характера, размеры и порядок их определения устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, содержащими нормы трудового права, и конкретизируются в трудовых договорах работников.

2. Размеры компенсационных выплат устанавливаются в процентах к окладу (должностному окладу) или в абсолютных размерах, если иное не установлено законодательством Российской Федерации и Челябинской области.

3. Размеры выплат компенсационного характера, установленные работникам учреждения, не могут быть ниже размеров компенсационных выплат, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

4. К выплатам компенсационного характера относятся:

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент);

выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

5. Выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда устанавливаются в соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации.

6. Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент) начисляются на фактический месячный заработок, включая доплаты и надбавки.

7. Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, устанавливаются в соответствии со статьей 149 Трудового кодекса Российской Федерации. К указанным выплатам относятся:

1) доплата за совмещение профессий (должностей) устанавливается работнику на срок, на который устанавливается совмещение профессий (должностей). Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяются по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и объема дополнительной работы;

2) доплата за расширение зон обслуживания устанавливается работнику на срок, на который устанавливается расширение зон обслуживания. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяются по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и объема дополнительной работы;

3) доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором, устанавливается работнику при увеличении установленного ему объема или возложении на него обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяются по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и объема дополнительной работы. Выплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих руководителей их штатным заместителям не производятся.

4) доплата при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни производится работникам, привлекавшимся к работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

Работникам, получающим оклад (должностной оклад), размер доплаты составляет не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени;

5) повышенная оплата сверхурочной работы составляет за первые два часа работы в расчетном периоде, не менее полуторного размера, за последующие часы – не менее двойного размера. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно (расчетным периодом для оплаты сверхурочной работы считать календарный год);

6) доплата за работу в ночное время производится работникам не ниже 35 % от должностного оклада за каждый час работы в ночное время. Ночным считается время с 22 часов до 6 часов.

Расчет части оклада (должностного оклада) за час работы определяется путем деления оклада (должностного оклада) на среднемесячное количество часов в соответствующем календарном году.

**4. Порядок и условия установления выплат стимулирующего характера**

1. Порядок и размеры выплат стимулирующего характера определяются Положением об оплате труда работников Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада комбинированного вида № 22 города Аши Челябинской области, утверждаемым руководителем учреждения, с учетом мнения профсоюзного или иного представительного органа работников и конкретизируется в трудовых договорах работников.

2. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, характеризующие результаты труда работников, и выплаты, учитывающие индивидуальные характеристики работников учреждения.

К выплатам, характеризующим результаты труда работников учреждения, относятся:

* выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
* выплаты за качество выполняемых работ;
* премиальные выплаты по итогам работы;
* выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения и отдельных категорий работников.

К выплатам, учитывающим индивидуальные характеристики работников учреждений, относятся:

* выплаты за наличие ученой степени, почетного звания;
* выплаты за стаж работы;
* выплаты за квалификационную категорию;
* надбавка молодым специалистам;

3. Выплаты стимулирующего характера работнику устанавливаются руководителем учреждения в соответствии с перечнем выплат стимулирующего характера согласно Приложения 2 к настоящему Положению.

4. Размеры стимулирующих выплат устанавливаются в процентах к окладу (должностному окладу) в соответствии с показателями эффективности деятельности работников, утверждаемыми руководителем учреждения, в пределах фонда оплаты труда и максимальными размерами для конкретного работника не ограничиваются.

5. Оценка эффективности работы и качества профессиональной деятельности работников учреждения осуществляется экспертной комиссией по распределению стимулирующих выплат, состав которой утверждается приказом руководителя учреждения.

6. В системе оценки эффективности работы и качества профессиональной деятельности работников учреждения учитываются результаты, полученные в рамках внутреннего контроля администрации учреждения, представляемые заведующим, старшим воспитателем, старшей медицинской сестрой, завхозом.

7. Работник имеет право присутствовать на заседании комиссии и давать необходимые пояснения по требованию комиссии.

8. Работникам учреждения по итогам работы за отчетный период (месяц, квартал, полугодие, год) может выплачиваться разовая денежная премия в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения. Для этого руководитель вправе централизовать до 5 процентов бюджетных средств, предусмотренных для распределения стимулирующей части заработной платы.

9. Работники учреждения могут быть поощрены разовой денежной премией за:

- успешное и добросовестное выполнение работником трудовых обязанностей;

- инициативу, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;

- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса;

- за оперативность и качественный результат труда в выполнении особо важных работ и мероприятий;

- личный вклад в работу учреждения;

10. Размер разовой денежной премии работникам учреждения устанавливается приказом руководителя учреждения.

11. Выплаты стимулирующего характера производятся по решению руководителя учреждения в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения.

12. Размер стимулирующих выплат может быть снижен согласно Приложению 3 к настоящему Положению за:

- нарушение правил Внутреннего трудового распорядка;

- наличие обоснованных жалоб со стороны родителей, в том числе на низкое качество учебно-воспитательной работы, за невнимательное и грубое отношение к детям;

- несвоевременное предоставление документации;

- нарушение санитарно-эпидемиологического режима, техники безопасности, правил пожарной безопасности;

- необеспечение сохранности имущества;

13. С учетом тяжести допущенных нарушений работник может быть полностью лишен стимулирующих выплат за:

- грубое или неоднократное нарушение Правил внутреннего трудового распорядка;

- умышленную порчу и потерю муниципального имущества;

- нарушение этики;

- нарушение должностных инструкций, инструкций по охране жизни и здоровья детей;

- нарушение Устава учреждения;

Стимулирующие выплаты не начисляются на срок действия дисциплинарного взыскания, в отсутствие такового – на срок в один квартал.

14.Все случаи лишения стимулирующих выплат рассматриваются руководителем и

Председателем ПК в индивидуальном порядке в каждом случае.

15. Решение о лишении стимулирующих выплат устанавливается приказом заведующей на основании решения комиссии по распределению стимулирующих выплат.

**5. Заключительные положения**

1. Штатное расписание учреждения утверждается руководителем учреждения и включает в себя все должности служащих (профессии рабочих) данного учреждения. Штатное расписание составляется по форме, утвержденной постановлением Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Для выполнения работ, связанных с временным расширением объема оказываемых учреждением услуг, учреждение вправе осуществлять привлечение помимо работников, занимающих должности (профессии), предусмотренные штатным расписанием, других работников на условиях срочного трудового договора за счет средств, поступающих от приносящей доход деятельности, по согласованию с управлением.

2. Фонд оплаты труда работников учреждения формируется на календарный год исходя из объема лимитов бюджетных обязательств областного бюджета и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

Средства на оплату труда, формируемые за счет бюджетных ассигнований, могут направляться учреждением на выплаты стимулирующего характера. Средства на оплату труда, поступающие от приносящей доход деятельности, могут направляться учреждением на выплаты стимулирующего характера по согласованию с управлением.

3. При отсутствии или недостатке соответствующих (бюджетных и (или) внебюджетных) финансовых средств руководитель учреждения вправе приостановить выплату стимулирующих надбавок, уменьшить либо отменить их выплату, предупредив работников об этом в установленном законодательством порядке.

 Приложение №2

 к Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного образовательного

учреждения детского сада комбинированного вида №22

города Аши Челябинской области

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Перечень выплат стимулирующего характера |
| ***1.*** | ***Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы*** |
|  | \* за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения |
|  | \* за участие в экспериментах, конкурсах, проектах, мероприятиях |
| ***2.*** | ***Выплаты за наличие ученой степени, почетного звания*** |
|  | \* за наличие ученой степени – 30% |
|  | \* за наличие звания «Заслуженный учитель Российской Федерации» – 20%\* за наличие нагрудного знака «Почетный Работник общего образования Российской Федерации», «Отличник народного просвещения» - 10% |
| ***3.*** | ***Выплаты за непрерывный стаж работы, выслугу лет*** |
|  | \* за педагогический стаж работы- с 5 до 10 лет 5%- больше 10 лет 10% |
| ***4.*** | ***Надбавка молодым специалистам*** |
|  | \* ежемесячная надбавка – 40% |
| ***5.*** | ***Премиальные выплаты по итогам работы*** |
|  | \* по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год) |
| ***6.*** | ***Выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения*** ***и отдельных категорий работников*** |
|  | \* за работу в специальных (коррекционных) отделениях, классах, группах для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья- за работу в коррекционных (логопедических группах) 15% - 20% |
|  | \* за квалификационную категорию- за высшую квалификационную категорию 30%- за первую квалификационную категорию 20%- соответствие занимаемой должности 10% |

Приложение №3

К Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного образовательного

учреждения детского сада комбинированного вида № 22

города Аши Челябинской области

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | **Перечень лишения (уменьшения) премиальных и стимулирующих, выплат** |
| ***1.*** | **Размер стимулирующих выплат может быть снижен за:** |
|  | - нарушение правил Внутреннего трудового распорядка – 10%- наличие обоснованных жалоб со стороны родителей, в том числе на низкое качество учебно-воспитательной работы, за невнимательное и грубое отношение к детям – 10%- несвоевременное предоставление документации -10%- нарушение санитарно-эпидемиологического режима , техники безопасности, правил пожарной безопасности-10%- необеспечение сохранности имущества-10% |
| ***2.*** | **Размер премий и стимулирующих выплат с учетом тяжести допущенных нарушений работником может быть полностью лишен за:** |
|  | - грубое или неоднократное нарушение Правил внутреннего трудового распорядка;- умышленной порче и потере государственного имущества;- нарушение этики;- нарушение должностных инструкций, инструкций по охране жизни и здоровья детей;- нарушение Устава учреждения; |

Приложение №4

К Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного образовательного

учреждения детского сада комбинированного вида № 22

города Аши Челябинской области

 от 01.09.2011 г.

**Размеры должностных окладов по профессиональным квалификационным группам должностей работников МКДОУ № 22 г. Аши**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Должностной оклад |
|  | Старший воспитатель | 4100 руб. |
|  | Воспитатель | 3800 руб. |
|  | Музыкальный руководитель | 3500 руб. |
|  | Учитель-логопед, учитель-дефектолог | 4100 руб. |
|  | Инструктор по физической культуре | 3500 руб. |
|  | Младший воспитатель | 2900 руб. |
|  | Заведующий хозяйством | 2400 руб. |
|  |  Старшая медицинская сестра | 3000 руб. |
|  | Повар | 2450 руб. |
|  | Помощник повара | 2130 руб. |
|  | Кухонный работник | 2130 руб. |
|  | Сторож | 2130 руб. |
|  | Дворник | 2130 руб. |
|  | Машинист по стирке и ремонту спецодежды | 2130 руб. |
|  | Кастелянша | 2130 руб. |
|  | Рабочий по компл.обслуж. и ремонту зданий | 2450 руб. |
|  | Делопроизводитель | 2237  |

 Приложение №5

К Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного образовательного

учреждения детского сада комбинированного вида № 22

города Аши Челябинской области

от 01.10.2011 г.

**Размеры должностных окладов по профессиональным квалификационным группам должностей работников МКДОУ № 22 г. Аши**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Должностной оклад |
|  | Старший воспитатель | 4643 руб. |
|  | Воспитатель | 4303 руб. |
|  | Воспитатель логопедической группы | 4303 руб. |
|  | Музыкальный руководитель | 3962 руб. |
|  | Учитель-логопед | 4643 руб. |
|  | Инструктор по физической культуре | 3962 руб. |
|  | Младший воспитатель | 2939 руб. |
|  | Заведующий хозяйством | 2726 руб. |
|  | Старшая медицинская сестра | 3408 руб. |
|  | Повар | 2599 руб. |
|  | Пом.повара | 2279 руб. |
|  | Кухонный рабочий | 2279 руб. |
|  | Сторож | 2279 руб. |
|  | Дворник | 2279 руб. |
|  | Машинист по стирке и ремонту спецодежды | 2279 руб. |
|  | Кастелянша | 2279 руб. |
|  | Рабочий по компл.обслуж. и ремонту зданий | 2599 руб. |
|  | Делопроизводитель | 2386 руб. |

Приложение №6

К Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного образовательного

учреждения детского сада комбинированного вида № 22

города Аши Челябинской области

от 10.01.2012 г.

**Размеры должностных окладов по профессиональным квалификационным группам должностей работников МКДОУ № 22 г. Аши**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Должностной оклад |
|  | Старший воспитатель | 4643 руб. |
|  | Воспитатель | 4303 руб. |
|  | Воспитатель логопедической группы | 4303 руб. |
|  | Воспитатель коррекционной группы | 4303 руб. |
|  | Музыкальный руководитель | 3962 руб. |
|  | Учитель-логопед, учитель-дефектолог | 4643 руб. |
|  | Учитель Монтессори | 4643 руб. |
|  | Инструктор по физической культуре | 3962 руб. |
|  | Младший воспитатель | 2939 руб. |
|  | Заведующий хозяйством | 2726 руб. |
|  | Старшая медицинская сестра | 3408 руб. |
|  | Медицинская сестра | 3174 руб. |
|  | Повар | 2599 руб. |
|  | Кухонный рабочий | 2279 руб. |
|  | Сторож | 2279 руб. |
|  | Дворник | 2279 руб. |
|  | Машинист по стирке и ремонту спецодежды | 2279 руб. |
|  | Кастелянша | 2279 руб. |
|  | Рабочий по компл.обслуж. и ремонту зданий | 2599 руб. |
|  | Делопроизводитель | 2386 руб. |
|  | Юрисконсульт | 4090 руб. |

Приложение № 1

к Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного

образовательного учреждения детского сада

комбинированного вида № 22 города Аши

 Челябинской области

от 01.12.2014 г.

**Размеры должностных окладов по профессиональным квалификационным группам должностей работников МКДОУ № 22 г. Аши**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Должностной оклад |
|  | Старший воспитатель | 6036,00 руб. |
|  | Воспитатель | 5594,00 руб. |
|  | Воспитатель логопедической группы | 5594,00 руб. |
|  | Музыкальный руководитель | 5151,00 руб. |
|  | Учитель-логопед | 6036,00 руб. |
|  | Инструктор по физической культуре | 5151,00 руб. |
|  | Младший воспитатель | 2939,00 руб. |
|  | Заведующий хозяйством | 2726,00 руб. |
|  | Старшая медицинская сестра | 3408,00 руб. |
|  | Повар | 2599,00 руб. |
|  | Кухонный рабочий | 2279,00 руб. |
|  | Сторож | 2279,00 руб. |
|  | Дворник | 2599,00 руб. |
|  | Машинист по стирке и ремонту спецодежды | 2279,00 руб. |
|  | Кастелянша | 2279,00 руб. |
|  | Рабочий по компл.обслуж. и ремонту зданий | 2279,00 руб. |
|  | Делопроизводитель | 2386,00 руб. |
|  | Юрисконсульт | 4090,00 руб. |
|  | Помощник повара | 2279,00 руб. |

Приложение №1

к Положению об оплате труда работников

 Муниципального казенного дошкольного

образовательного учреждения детского сада

комбинированного вида № 22города Аши

 Челябинской области

от 11.06.2013 г.

**Изменение размеров должностных окладов по профессиональным квалификационным группам должностей работников МКДОУ № 22 г. Аши**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Должностной оклад |
|  | Старший воспитатель | 8148,00 руб. |
|  | Воспитатель | 7552,00 руб. |
|  | Воспитатель логопедической группы | 7552,00 руб. |
|  | Музыкальный руководитель | 5151,00 руб. |
|  | Учитель-логопед | 8148,00 руб. |
|  | Инструктор по физической культуре | 6954,00 руб. |
|  | Младший воспитатель | 2939,00 руб. |
|  | Заведующий хозяйством | 2726,00 руб. |
|  | Старшая медицинская сестра | 3408,00 руб. |
|  | Повар | 2599,00 руб. |
|  | Кухонный рабочий | 2279,00 руб. |
|  | Сторож | 2279,00 руб. |
|  | Дворник | 2599,00 руб. |
|  | Машинист по стирке и ремонту спецодежды | 2279,00 руб. |
|  | Кастелянша | 2279,00 руб. |
|  | Рабочий по компл.обслуж. и ремонту зданий | 2279,00 руб. |
|  | Делопроизводитель | 2386,00 руб. |
|  | Юрисконсульт | 4090,00 руб. |
|  | Помощник повара | 2279,00 руб. |
| 20 | Педагог - психолог | 7552,00 руб. |
|  21 | Шеф - повар | 3174,00 руб. |
|  22 | Кладовщик  | 2279,00 руб. |
|  23 | Уборщик служебных помещений | 2279,00 руб. |
|  24 | Специалист по охране труда и по технике безопасности | 2276,00 руб. |
|  25 | Инструктор противопожарной профилактики | 2726,00 руб. |

**Образец анкеты для выявления форм стимулирования**

*I. Укажите факторы, которые могут повысить вашу производительность и проранжируйте их по 10-балльной шкале.*

1. Наличие благоприятных возможностей для продвижения по службе.

2. Установление заработной платы на уровне рыночной цены труда.

3. Увязка заработной платы с результатами труда.

4. Признание и одобрение руководством хорошо выполненной работы.

5. Возможность реализации творческого потенциала.

6. Получение работы, требующей высокой ответственности.

7. Возможность самостоятельно определять методы решения поставленной задачи.

8. Комфортные условия труда на рабочем месте.

9. Гибкий график рабочего дня.

10. Реализация потребности в общении с коллегами, партнерами, клиентами.

*II. Перечислите факторы, которые мешают вашей работе и проранжируйте их по 10-балльной шкале.*

1. Руководитель необъективно оценивает мои результаты труда.

2. Мне выплачивают премию в меньшем размере по сравнению с коллегами, выполняющими аналогичную работу.

3. Мне дают более напряженные задания, чем другим работникам.

4. Мне часто дают задания, которые не позволяют использовать имеющийся уровень квалификации.

5. Меня редко направляют на обучение.

6. Мне длительное время не повышают заработную плату.

7. Меня не зачисляют в резерв на выдвижение.

8. У меня ограничена возможность получения информации о различных аспектах деятельности предприятия, необходимой для качественного выполнения работы.

9. Я ограничен в возможности принимать самостоятельные решения при выборе методов решения стоящих передо мной производственных задач.

10. Меня не устраивает морально-психологический климат в коллективе

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Показатели эффективности деятельности воспитателя МКДОУ №22 г. Аши,**

**работающего с детьми дошкольного возраста от 3 до 7лет**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О. воспитателя)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели эффективности деятельности педагогических работников МКДОУ | Наименование критерия | Max% | Факт % | Примечание |
|  | Положительные результаты мониторинга состояния здоровья воспитанников  | Индекс здоровья детей приближенный к М по ДОУ | 5% |  | N = A/B\*100%, где А – число ни разу не болевших детей в отчетном периоде, В – число детей в группе.N – индекс здоровья по ДОУ;M - наилучшее значение индекса здоровья по ДОУ;L - наихудшее значение индекса здоровья по ДОУ**Данные представляются ст. медицинской сестрой в соответствии с табелем посещаемости детей в каждой возрастной группе отдельно и по ДОУ в целом** |
| Индекс здоровья детей приближенный к L по ДОУ | 0% |  |
|  | Обеспечение охраны жизни и здоровья детей | Отсутствие случаев травматизма среди воспитанников во время пребывания в ДОУ  | Отсутствие | 10% |  | **Справка, представляется ст. медицинской сестрой и старшим воспитателем и заверяется администрацией ДОУ** |
| Наличие | -10% |  |
|  | Предметно - развивающая среда | В полном объеме | 10% |  |  |
| частично | 5% |  |
| отсутствие | 0% |  |
|  | Участие педагога в культурно-досуговых, спортивных мероприятиях в ДОУ  | Утренники, развлечения, спортивные мероприятия | Наличие | 10% |  |  |
| Отсутствие | 0% |  |
|  | Участие в конкурсах (мероприятиях)  | Мероприятия на уровне ДОУ | 5% |  | **Подтверждающие документы по итогам конкурсов - Почетные грамоты, дипломы, приказы** |
| Мероприятия муниципального и районного уровня  | 10% |  |
| Отсутствие фактов участия  | 0% |  |
|  | Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями воспитанников | Реализация годового плана работы с родителями | В полном объеме | 10% |  |  |
| частично | 5% |  |
| Отсутствие реализации мероприятий | - 10% |  |
| Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей) на качество работы педагога | Отсутствие | 10% |  | **Наличие или отсутствие записей в Журнале обращения граждан оформляется протоколом** |
| Наличие | -10% |  |
|  | Замещение отсутствующих сотрудников |  | 20% |  | **Начисляется за фактически отработанные дни** |
|  | Выполнение специалистом работы, не предусмотренной ДИ (должностной инструкцией) | Дополнительная нагрузка | 5% |  |  |
|  | Работа с ЭОР (электронные образовательные ресурсы – личная страница педагога на образовательных порталах, участие в дистанционных конкурсах, интернет- , конкурсах, публикации методических разработок -консультаций, занятий и т.д. |  | 10% |  | **Подтверждается адресными ссылками – личный сайт педагога, порталы в интернет - ресурсах, сертификатами, грамотами и т.д..** |
| **Итого %** | **100%** |  | С показателями эффективности ознакомлен, согласен:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г. (подпись) (Ф.И.О.) (дата ознакомления) |

**Оценивается отдельно в рублях**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Результаты посещаемости  | **N = B\*5 руб** | 5 руб-1 д\день |  | В – фактическое число детодней.N – фиксированная сумма за показатель;**Данные представляются ст. медицинской сестрой в соответствии с табелем посещаемости детей в каждой возрастной группе отдельно** |
| 2. | Успешность педагогической деятельности | Проведение открытых мероприятий на муниципальном уровне | 1000 руб. |  |  |
|  **ИТОГО:** |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Показатели эффективности деятельности старшего воспитателя МКДОУ №22 г. Аши**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели эффективности деятельности педагогических работников МКДОУ | Наименование критерия | Max% | Факт % | Примечание |
|  | Отсутствие нарушений в деятельности в рамках внутреннего и внешнего контроля или мониторинга. | Внутренний контроль | Отсутствие | 10% |  |  |
| Наличие | -10% |  |
| Внешний контроль | Отсутствие | 10% |  |
| Наличие | -10% |  |
|  | Организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж образовательного учреждения( организация работы по обобщению, распространению передового педагогического опыта, повышению квалификации педагогов ДОУ - участие педагогов в курсах повышения квалификации, участие педагогов в мероприятиях по обобщению и распространению опыта работы на уровне ДОУ, города, района; семинары, открытые занятия, конкурсы, конференции и т.д.)  | Мероприятия на уровне ДОУ | 15% |  | **Подтверждающие документы по итогам конкурсов - Почетные грамоты, дипломы, приказы; буклеты, статьи в печати и т.д.** |
| Мероприятия муниципального и районного уровня  | 20% |  |
| Отсутствие фактов участия  | 0% |  |
|  |  |  |  |
| 3. |  Уровень организации учебно-воспитательного процесса и эффективность организации работы по реализации программ детского сада, созданию развивающей предметно-пространственной среды в ДОУ. |  |  | Высокий уровень | 10% |  | По результатам аналитических справок, контроля и мониторинга. |
| Средний, остаточный уровень | 5% |  |
|  |  |
| Низкий уровень  | 0% |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Организация и участие в реализации мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями воспитанников | Реализация годового плана работы с родителями | В полном объеме | 10% |  |  |
| частично | 5% |  |
| Отсутствие реализации мероприятий | - 5% |  |
| Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей) на качество работы педагога | Отсутствие | 5% |  | **Наличие или отсутствие записей в Журнале обращения граждан оформляется протоколом** |
| Наличие | -10% |  |
|  | Замещение отсутствующих сотрудников |  | 20% |  | **Начисляется за фактически отработанные дни** |
|  | Выполнение специалистом работы, не предусмотренной ДИ (должностной инструкцией) | Дополнительная нагрузка | 10% |  |  |
|  | Работа с ЭОР (электронные образовательные ресурсы – личная страница педагога в Интернет-сообществе, интернет-сайт ДОУ, почтовый ящик для обеспечения профессиональной деятельности в работе с педагогами ДОУ: методическое сопровождение деятельности педагогов, распространение методических разработок, материалов конкурсов и т.д. |  | 10% |  | **Подтверждается адресными ссылками – личный сайт педагога, порталы в интернет - ресурсах, сертификатами, грамотами и т.д..** |
| **Итого %** | **100%** | С показателями эффективности ознакомлен, согласен:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись) (Ф.И.О.) «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г. (дата ознакомления) |