**Современные механизмы стимулирования деятельности учителя**

**в достижении качества образования**

*Покрышкина Елена Григорьевна, Смирнова Татьяна Михайловна,*

*заместители директора по УВР МАОУ «Гимназия № 33» г. Перми*

**Качество образования** — важнейший показатель успеха образовательного учреждения, управление этим процессом становится приоритетным в работе администрации. На сегодняшний день существует проблема объективной и полной оценки профессиональных достижений учителя, учета его вклада в общие результаты деятельности, стимулирования педагогического поиска.

В последнее время все большее распространение получают стратегические системы управленческого учета, используемые в других отраслях. Одной из них является концепция Balanced Scorecard, BSC (система сбалансированных показателей), пришедшая в начале 90-х годов. Роберт Каплан и Дэвид Нортон разработали новый подход к оценке результатов деятельности своей компании. Основные идеи системы: успех возможен только при планомерном стратегическом развитии с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. Управлять можно тем, что можно измерить. Иначе говоря, у менеджера каждого уровня должен быть набор ключевых показателей эффективности (KPI), которыми он оперирует в своей деятельности. Сбалансированная Система Показателей (ССП) переводит миссию и *главную стратегию* организации в систему четко поставленных *частных* *стратегических целей* и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок.

ССП используется гимназией 33 в течение двух лет. По итогам 2010-2011 учебного года, гимназия занимала 56 общегородское место по учебным результатам, что нас не устраивало. Появилась амбициозная цель – существенно повысить место в рейтинге по качеству сдачи ЕРТ, ГИА, ЕГЭ.

Проанализировав средние баллы итоговой аттестации всех образовательных учреждений города (статусных и общеобразовательных), определили, при каких баллах наших выпускников на ЕРТ, ГИА и ЕГЭ будет выполнена поставленная задача. Так стратегической целью гимназии стало – войти в 20-ку лучших образовательных учреждений города.

Были сформулированы и частные цели по направлениям деятельности - повысить средний балл сдачи ЕРТ, ГИА и ЕГЭ по всем предметам. Уровень среднего балла должен быть выше городского (среди статусных ОУ) при обязательном выполнении муниципального задания. Войти по качеству результатов обучения в 2011-2012 учебном году - в первые 30 образовательных учреждений (средняя и старшая школа) и в 20 (начальная). В 2012-2013 - в 20 и 15 лучших школ города по рейтинговым показателям соответственно.

Каждому классному руководителю и учителю-предметнику было определено гимназическое задание по качеству образовательных результатов на основе анализа состава обучаемых (на «4» и «5», с одной «3», «группа риска» по успеваемости). Особое внимание обратили на учащихся, имеющих «плавающие» тройки за четверть, как резерв повышения качества. Стало понятно, что системно работать по реализации этой задачи можно лишь командой вокруг класса (классный руководитель, учителя-предметники, психологи, родители). Эффективности работы команды способствовало включение данного показателя в анкету самооценки для определения стимулирующей части оплаты труда (при условии выполнения гимназического задания классный руководитель получает 15 баллов, учитель-предметник – 30).

Таблица 1.

**Гимназическое задание по классу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Предмет** | **Количество сдающих** | **Средний балл по городу 2011-2012** | **Средний балл по гимназии в 2011-2012** | **Планируемый средний балл по гимназии в 2012-2013** | **Средний балл по каждому учащемуся** |
| Биология  11 класс | 4 | 58,04 | 67 | 69 | Смирнова Я. - 77  Сидорова Д. - 66  Петрова А.- 68  Иванова А. - 66 |

Свои гимназические задания получили также все кафедры и методические объединения. Спецификой управления образовательным процессом кафедры учителей начальной школы явилось то, что каждый учитель как субъект образовательного процесса взял на себя ответственность и за свои, и за общие результаты.

Одним из условий в системе сбалансированных показателей является расширение полномочий сотрудников и наличие обратной связи, поэтому был спланирован многоуровневый контроль достижения поставленных целей.

**Модель организации управленческой деятельности**

**при подготовке к ЕРТ, ГИА и ЕГЭ**

Педсовет

Директор

1 уровень

Учебно-методический совет

Заместитель директора

2 уровень

Учитель, классный руководитель

Кафедры, МО

3 уровень

4 уровень

Классные собрания, классные часы, часы общения

Ученик

Например, *учитель* (3 уровень) выявляет общие и индивидуальные затруднения обучающихся по учебному предмету. Определяет учащихся, входящих в «группу учебного риска». Диагностирует уровень освоения ключевых понятий, основных тем курса, проводит диагностические работы в формате ЕРТ, ГИА и ЕГЭ.Разрабатывает индивидуальные образовательные траектории школьников. *Методические объединения и кафедры* педагогов анализируют результаты контрольных работ по основным темам курса по классам, параллелям, учителям. Выявляют задания, вызвавшие затруднения у учащихся, проводят рефлексивные семинары. Два раза в четверть организуются единые контрольные тесты в формате итоговой аттестации.

*Заместитель директора по учебной работе* (2 уровень) один раз в четверть проводит административный контроль, организует независимое тестирование (ЦОКО, Городской мониторинг «Выпускник», ресурс СТАТГРАД). По итогам каждой четверти, руководители МО и кафедр на заседаниях *учебно-методического совета* докладывают об уровне выполнения программы повышения качества знаний, выполнении каждым учителем своего гимназического задания. Раз в полугодие заместитель директора по УВР выстраивает рейтинг педагогов, (в основе которого - выполнение гимназического задания по качеству учебных результатов и подготовке к ЕРТ, ГИА и ЕГЭ). Первые три лучших педагога в рейтинге получают по 20 баллов к стимулирующей части оплаты труда. Руководитель кафедры или МО также оценивает вклад каждого педагога в реализацию программы повышения качества образования 20 баллами, при условии выполнения всех заданий по программе. Именно так действует система управления качеством образования в гимназии.

При системном контроле учебного продвижения каждого учащегося достигаются планируемые результаты: процент школьников, обучающихся на «4» и «5», в средней и старшей школе увеличился от 36,9% в 2010-2011 учебном году до 48,3% в 2012-2013, в начальной – от 56% до 60% соответственно.

Таблица 2.

**Динамика по среднему баллу сдачи ЕГЭ по предметам**

**за последние три года**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Гимнази-ческое задание** | **Рус. яз.** | **Матем.** | **Физика** | **Химия** | **История** | **Биол.** | **Англ. яз.** | **Обще- ство-знание** | **Литер.** |
| 2010-2011 | 66,96 | 50,07 | 51,50 | 54,00 | Не сдавали | 57,00 | 64,00 | 63,82 | Не сдавали |
| 2011-2012 | 64,54 | 47,58 | 4,25 | 67,00 | 81,00 | 55,83 | 66,67 | 60,83 | 58,33 |
| 2012-2013 | 76,60 | 59,60 | 60,60 | 76,00 | 72,80 | 72,50 | 83,40 | 69,83 | 82,00 |

Положительная динамика среднего балла качества отмечается и по результатам выполнения ЕРТ в 4 классах: по математике - с 60,37 в 2010-2011 учебном году до 66,4 в 2012-2013, по русскому языку - с 57,3 до 69,3 соответственно.

Благодаря системной и кропотливой работе с каждым участником образовательного процесса нам удалось достичь поставленной цели. С 56 места в рейтинге по качеству образования в 2011 году гимназия поднялась на 26-е в 2012. По итогам 2012-2013 учебного года, показатель среднего балла сдачи ЕГЭ (обязательные предметы - русский язык и математика) наших учащихся занимает 13 место среди 118 образовательных учреждений города, средний балл предметов по выбору – 10-е. По результатам выполнения ЕРТ в 4 классе, гимназия 33 занимает 5 место по Пермскому краю и 1-е - по городу.

Таким образом, стратегическая Система Сбалансированных Показателей, успешно применяемая в различных сферах экономики, является эффективной для стимулирования педагогического труда и достижения качества результатов в образовательной отрасли.