**Никулин Д.Н[[1]](#footnote-1). Как оценить работу преподавателей?**

**(кейс Лицея НИУ ВШЭ).**

**Аннотация**

В статье представлена успешно функционирующая на протяжении двух последних лет система оценивания работы преподавателей учащимися, созданная в Лицее НИУ ВШЭ (г.Москва) в 2017-2018 г. – описаны этапы ее создания, ее основные принципы и характерные особенности, включая используемые в модели оценивания критерии. Отдельный акцент сделан на анализе системы оценивания как фактора развития образовательной организации, а также возможностей использования данной системы для улучшения качества управленческих решений (прежде всего ориентированных на более эффективное использование имеющихся в организации кадровых ресурсов, а также на ее будущую кадровую политику).

**Ключевые слова**: оценка работы преподавателей, анализ образовательного процесса, развитие образовательной организации, эффективная кадровая политика.

**Введение**

Одной из главных проблем, с которыми в настоящий момент сталкиваются образовательные организации, можно назвать объективную сложность оценки ключевых сторон образовательного процесса. Это относится и к самим учебным занятиям – зачастую для администрации школ особенности взаимодействия учителей и учеников во время уроков остаются своего рода «черным ящиком», скрывающим как положительные, так и отрицательные профессиональные, организационные и этические аспекты учебного процесса. Причем прямой административный контроль в этом случае оказывается малоэффективным, а запланированные «визиты» представителей администрации на конкретные учебные занятия часто приобретают характер особого ритуала или театрализованного представления, где учитель стремится показать свое полное соответствие всем нормам профессионального этикета, а также явно продемонстрировать свою педагогическую компетентность.

Все это ставит перед современной образовательной организацией задачу создания более эффективных информационных систем оценки образовательного процесса. Одна из таких систем в 2017-2018 г. была создана в Лицее НИУ ВШЭ (г.Москва) – в данной статье представлены ее основные принципы и особенности, описаны основные этапы ее создания и развития, а также дан ее анализ как фактора развития образовательной среды и повышения эффективности управленческих решений в образовательных организациях.

**Основные этапы создания системы оценивания работы преподавателей учащимися в Лицее НИУ ВШЭ**

Идея создания подобной системы в Лицее появилась в 2017 г. Выбор был сделан в пользу критериальной модели, как более комплексной и объективной. Педагогическому коллективу было предложено принять в создании системы непосредственное участие, благодаря чему была сформирована соответствующая проектная группа, куда вошли инициативные педагоги и методисты.

Первым этапом работы проектной группы стал анализ действующих российских и зарубежных моделей оценивания образовательного процесса учащимися, а также их преимуществ и недостатков. На основании этого анализа были сформулированы основные принципы будущей системы – анонимность и добровольность участия (со стороны учеников), комплексность (сформулированные критерии должны отражать все основные аспекты профессиональной деятельности педагогов), универсальность критериев (для разных предметов), количественное измерение (по 5-балльной шкале), и, наконец, простота и ясность процедуры (как и самих критериев) как для проходящих ее учащихся, так и для самих оцениваемых учителей.

На втором этапе, чтобы скорректировать и утвердить итоговые формулировки критериев (а также их содержание), была проведена серия фокус-групп с учащимися и педагогами. Состав фокус-групп проектировался максимально разнообразным – например, среди учеников в них поучаствовали и двоечники, и отличники, и те, для кого важнее сам учебный процесс, и те, кто больше ориентирован на его максимальный результат. Было решено и в дальнейшем систематически обращаться к учащимся и педагогическому коллективу для сбора обратной связи по актуальным проблемам работы системы и возможностям ее улучшения. В итоге количество критериев оценивания сократилось до 6-ти, а в будущую систему также было решено добавить возможность не только количественной, но и качественной оценки работы педагогов в формате открытых комментариев, что в дальнейшем позволило достичь более глубокой содержательной интерпретации получаемых от учеников данных.

Наконец, перед первым официальным запуском системы была проведена ее апробация, в которой поучаствовало 6 учебных групп (классов). По ее итогам были выявлены и учтены в дальнейшем еще две проблемы – во-первых, у учеников вызвала сложности оценка преподавателей физкультуры, поскольку характер их работы отчасти не совпадает с предложенными критериями (после чего критерии для преподавателей физкультуры были скорректированы) и, во-вторых, была установлена статистически значимая разница в баллах преподавателей с различным количеством учеников в группах (до 12 человек, от 12 до 24 человек, более 30 человек), что привело к созданию ряда дополнительных категорий («фильтров») для более эффективного анализа данных системы (количество учеников в группах, нагрузка (кол-во рабочих часов преподавателя), характер дисциплины (профильный/углубленный или базовый) и т.д.).

**Особенности действующей модели оценивания преподавателей**

**учащимися в Лицее НИУ ВШЭ**

В итоге модель приобрела характер добровольного, анонимного оценивания по 5-балльной шкале по трем основным типам критериев (или компетенций, соответствие которым они измеряют) – профессиональные, организационные и личностные.

К «профессиональным» относятся первые три критерия:

1) Преподаватель понятно объясняет материал, способствует расширению кругозора учеников, достижению ими хороших результатов и помогает им выйти на более высокий уровень понимания предмета;

2) Преподаватель объективно оценивает знания учеников и предъявляет понятные требования по предмету;

3) Преподаватель интересно проводит занятия и использует разнообразные формы работы, дающие ученикам возможность выразить их идеи и мнения (в дискуссиях, дебатах, проектах и т.п.).

К «организационным» критериям относятся следующие:

4) Преподаватель организован: не отступает от темы урока, адекватно оценивает объем домашнего задания, вовремя задает и проверяет его; своевременно предупреждает о контрольных работах;

5) Преподаватель доступен для общения по учебным вопросам (как на занятиях, так и в другое удобное для него/нее время).

Наконец, последний критерий можно отнести к «личностным»:

6) Преподаватель отзывчив, уважительно относится к ученикам и создает на занятиях доброжелательную атмосферу.

Как можно заметить, профессиональные критерии отражают уровень соответствия преподавателя наиболее значимым, необходимым для его работы педагогическим навыкам. Это наиболее важный для определения квалификации преподавателя тип критериев, поэтому он имеет в модели наибольший вес. Организационные критерии, в свою очередь, отражают общую организованность преподавателя, а личностный критерий ориентирован на оценку прежде всего этических сторон его работы.

Как уже было сказано ранее, для преподавателей физкультуры в силу специфики их педагогической деятельности критерии были скорректированы, а их количество сокращено до трех:

1) Занятия интересны, способствуют улучшению уровня физической подготовки;

2) Преподаватель объективно оценивает уровень физической подготовки учеников и предъявляет понятные требования по предмету;

3) Преподаватель отзывчив, уважительно относится к ученикам и создает на занятиях доброжелательную атмосферу.

Необходимо отметить, что на постоянной основе участвуют в процедуре оценивания в Лицее НИУ ВШЭ только старшие классы. В 2018-2019 г. упрощенный вариант системы был апробирован на учениках 9-го класса, однако результаты получились более противоречивыми, что пока оставляет открытым вопрос о возможной форме участия в подобном оценивании учащихся средних и младших классов.

Процедура оценивания проходит раз в год, в течение одной из учебных недель марта (в апреле-мае учащиеся 11-го класса более сосредоточены на подготовке к ЕГЭ и процент их участия резко падает). Учащимися по всем критериям оцениваются все преподаватели, с которыми они работали в течение учебного года (за исключением «заменяющих» педагогов), в то же время возможность оставить комментарии о работе преподавателя не является обязательным элементом оценивания и используется учениками по желанию.

Технически оценивание в Лицее НИУ ВШЭ осуществляется на базе Электронного журнала, куда загружены все учебные планы учащихся и где присутствуют личные кабинеты и учеников, и преподавателей, и администрации. Полный доступ к результатам оценивания есть только у членов проектной группы, отвечающей за проведение процедуры и анализ полученных данных, а также у представителей администрации (т.е. у зам.директоров и директора). Ограниченным доступом к результатам оценивания преподавателей-предметников обладают ответственные за их работу методисты/ заведующие кафедрами (обществознания, иностранных языков, истории и т.д.). Наконец, у каждого преподавателя есть доступ к собственным результатам оценивания (и к баллам по критериям, и к открытым комментариям). Полный доступ открывается сразу по окончании процедуры, ограниченный – после выполнения основного этапа анализа данных – либо в апреле-мае, либо сразу после окончания учебного года – оба варианта имеют свои преимущества и недостатки (связанные, прежде всего, с реакцией на полученные оценки и комментарии со стороны преподавателей). При этом даже полный доступ к данным не дает возможности определить, какой конкретно ученик оставил тот или иной комментарий или балл – это принципиально важно для реализации принципа анонимности оценивания.

В системе также присутствует возможность дифференцировать (разделить) результаты (баллы и комментарии преподавателей) по нескольким категориям («фильтрам») – учебное направление (или профиль обучения), учебная параллель и группа (класс), количество учеников в группах, учебная нагрузка преподавателей, методическое объединение (предметная область или кафедра). Все это позволяет проводить более комплексный анализ результатов процедуры оценивания.

**Система оценивания преподавателей учащимися как фактор развития образовательной организации и повышения эффективности ее управления**

Эффективное функционирование системы оценивания преподавателей в результате становится одним из факторов развития образовательной организации. Прежде всего, принятые администрацией школы критерии оценивания отражают в себе определенный набор компетенций, своего рода профессиональный педагогический эталон, соответствие которому ожидается от работающих в образовательной организации учителей (причем ожидается в том числе и учениками, и их родителями). Соответственно, создается ситуация, когда правила реализации учебного процесса в школе задаются открыто, и, следовательно, могут быть изучены и заранее приняты будущими педагогическими работниками (что позволяет проводить более эффективную кадровую политику, принимая в организацию сотрудников, уже знакомых с теми специфическими требованиями, которые будут к ним предъявляться), а также могут служить образцом для действующих сотрудников (что позволит, в свою очередь, сформировать также и более соответствующие высокому профессиональному уровню реально действующие педагогические поведенческие модели).

Необходимо отметить, что при условии привлечения педагогического коллектива к разработке системы оценивания, а также систематического использования различных форм обратной связи (от фокус-групп до анкетных опросов) по актуальным проблемам в ее работе и возможностям ее улучшения достигается высокая легитимность системы со стороны учителей. В таком случае негативный характер восприятия самой возможности оценки их работы меняется на использование полученных баллов и комментариев для возможного улучшения ее различных аспектов и, в итоге, для последовательного профессионального роста. Согласно проведенному осенью 2018 г. опросу преподавателей, посвященному результатам работы системы, более половины из них отметили, что полученные комментарии и баллы по критериям оказались полезными и уже были учтены ими в период летних каникул для корректировки содержания и/или формата занятий на будущий учебный год (что, в итоге, позволило многим из них поднять свои баллы по критериям, а также привело к увеличению общего среднего балла для всех преподавателей с 4,37 (из 5-ти) в 2018 г. до 4,45 в 2019 г.).

Создание системы оценивания также значительным образом влияет и на восприятие учебного процесса (и самой образовательной организации) со стороны учащихся. При проведении осенью 2018 г. аналогичного опроса для сбора обратной связи около 50% учащихся отметили, что видят в системе оценивания один из наиболее эффективных инструментов публичного выражения своего мнения относительно актуальных сторон учебного процесса – для них это возможность не только путем оценок и комментариев помочь преподавателям в потенциальном улучшении различных аспектов их работы, но также и сообщить администрации о наиболее серьезных из существующих в учебном процессе проблем. В конечном счете анализ результатов проведенного опроса (а также посвященных данной теме фокус-групп) показал, что учащимися введение системы воспринимается крайне положительно, как важный элемент демократизации образовательного процесса, что, при реальном учете преподавателями и ответственными методистами полученных баллов и комментариев, приводит и к повышению активности участия учеников в самой процедуре оценивания (с 54% в первый год до 77% во второй).

Более того, помимо системного развития образовательной организации, введение оценивания преподавателей положительно сказывается и на эффективности конкретных управленческих решений, прежде всего на уровне кадровой политики.

В частности, оказывается возможным эффективно проранжировать педагогов исходя из соответствия их работы принятой в организации компетентностной модели (т.е. конкретным профессиональным и иным компетенциям). Составляется закрытый рейтинг, где выделяется несколько основных групп преподавателей – «зеленая» группа (лучшие по всем критериям, средний балл от 4,75 до 5), «группа роста» (большинство преподавателей – в целом высокий уровень работы при наличии небольших профессиональных недостатков, на которые указывают более низкие баллы по конкретным критериям, а также комментарии, средний балл от 4 до 4,74), «группа риска» (невысокие баллы по всем критериям, существенное преобладание критики в комментариях, средний балл от 3,5 до 3,99) и «красная» группа (наиболее проблемные с профессиональной, организационной и этических точек зрения педагоги, в комментариях присутствует только критика, средний балл менее 3,5). Интервалы данных групп могут быть изменены в зависимости от общей средней оценки по критериям для всего педагогического коллектива – в Лицее НИУ ВШЭ в 2019 г. она составила 4,45 балла.

Для более комплексной оценки работы преподавателей помимо общего рейтинга необходимо также ориентироваться и на рейтинги по методическим объединениям, по предметам, по учебным параллелям и конкретным учебным направлениям (профилям), а также по уровню дисциплины (базовый или профильный/углубленный). Это, в свою очередь, дает возможность определить наиболее эффективные способы использования имеющегося в распоряжении администрации кадрового потенциала сотрудников. К примеру, если преподаватель отлично проводит занятия у базовых групп по предмету в 10-м классе и там его рейтинг достигает отметки в 5,0 баллов, но, согласно оценкам 11-классников, недостаточно качественно готовит «профильные» группы к ЕГЭ и олимпиадам, то, возможно, его нагрузку стоит реструктурировать в сторону работы именно с «базовыми» группами. То же самое касается и работы на различных учебных направлениях.

Все это также позволяет более экономно расходовать ресурсы методических работников и администрации, акцентируя их внимание прежде всего на преподавателях, имеющих определенные проблемы с реализацией в рамках учебного процесса тех или иных педагогических компетенций – например, это касается учителей из «группы риска» и «красной» группы, с которыми могут впоследствии проводиться методические встречи и семинары, совместная проблематизация возникших при работе сложностей и поиск их решений, а также иные формы профессиональной поддержки.

Наконец, функционирование системы оценивания преподавателей позволяет также и сформировать более эффективную структуру поощрений сотрудников, которая может быть реализована в самых различных формах – от экономической поддержки стажировок и курсов повышения квалификации до традиционных денежных поощрений.

**Заключение**

Во многом настоящее и будущее современных образовательных организаций, особенности их функционирования и траектории их дальнейшего развития определяются возможностями используемых ими инструментов сбора и анализа информации о различных сторонах учебного процесса. Существующая в настоящий момент тенденция к увеличению информационных потоков в рамках организаций потенциально позволит принимать более эффективные для их работы управленческие решения. Системы оценивания работы преподавателей учащимися становятся одним из основных элементов этой тенденции и уже сегодня позволяют положительно влиять на развитие образовательной организации.

1. Никулин Денис Николаевич (<https://www.hse.ru/staff/dnikulin>), участник проектной группы создателей системы оценивания работы преподавателей учащимися в Лицее НИУ ВШЭ и ее основной аналитик. [↑](#footnote-ref-1)