

DOI 10.36074/logos-11.06.2021.v1.53

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНЬОМУ СЕКТОРІ СІНГАПУРУ

ORCID ID: 0000-0002-8487-042X

Ісакова Єлизавета Павлівна

канд. філол. наук, доцент кафедри мовної підготовки
Донбаська державна машинобудівна академія

УКРАЇНА

Сучасні тенденції розвитку світової спільноти - глобалізація, технологічний прогрес, поширення «економіки знань» - зумовили підвищення уваги до якості освіти, професійної підготовки фахівців та забезпечення можливостей для навчання і розвитку протягом всього життя. Наразі багато розвинутих країн приділяють значну увагу реформуванню своїх освітніх систем, в тому числі оновленню систем професійної підготовки педагогічних кадрів і менеджменту ефективності роботи дипломованих фахівців.

Система освіти Республіки Сінгапур входить до числа найкращих освітніх систем в світі. Застосовуючи якісно-орієнтований підхід, Сінгапур запровадив одну з найефективніших у світі систем професійної підготовки і працевлаштування педагогічних кадрів. Головними характеристиками системи професійної підготовки учителів в Сінгапурі є високі критерії відбору кандидатів для вступу до Національного інституту освіти, потужний кар'єрний менеджмент і система державного оцінювання педагогів, а також стратегічно виправдане використання фінансових ресурсів, яке дозволяє забезпечувати освітню систему високоефективними фахівцями [5, 2].

У 2001 році з метою підвищення ефективності роботи учителів шкіл і коледжів, Міністерство освіти Сінгапуру запровадило Вдосконалену систему управління ефективністю (далі ВСУЕ) - нормовану систему стандартів якості педагогічної діяльності, за якою регулярно оцінюються учителя, керівники освітніх закладів та адміністратори. В основі цієї системи лежить ринковий принцип управління ефективністю системи, суть якого полягає у підвищенні продуктивності шляхом вимірювання, управління та мотивації діяльності на різних рівнях системи [4, 286]. Введення ВСУЕ передбачало перехід від аналізу "зовнішніх" показників роботи вчителя, наприклад, таких як знання предмету, вміння вдало керувати класом і викладати предмет, до розгляду базових, основоположних характеристик або "компетенцій", наявність яких забезпечує виняткову ефективність педагога [6, 7].

Вдосконалена система управління ефективністю роботи учителя базується на Моделі компетенцій учителя, яку розробило Міністерство освіти Сінгапуру (рис. 1).

Модель компетенцій учителя складається з п'яти компетенцій, серед яких компетенція «Цілісне виховання дитини» є головною, а інші кластери компетенцій - «Культивування знань», «Завоювання сердець і умів», «Робота з іншими», «Пізнання себе та інших» - мають допоміжне значення. Кожен кластер містить від двох до чотирьох компетенцій. Наприклад, кластер «Культивування знань» містить чотири компетенції: володіння предметом, аналітичне мислення, ініціативність та креативність у викладанні.



Рис. 1. **Модель компетенцій учителя**
Джерело: [5].

Діяльність учителя оцінюється за прогресивною шкалою у відповідності до їх кваліфікаційного рівня. Компетенції на першому або другому рівнях запропоновані для вчителів-початківців, молодих педагогів та педагогів з певним досвідом роботи, третій рівень, як правило, розрахований на старших вчителів, а рівні 4-5 – на вчителів-майстрів. Передбачено, що педагоги на високому кваліфікаційному рівні демонструють більш складні і різноманітні професійні компетенції (табл. 1).

Таблиця 1

Компетенція «Цілісне виховання дитини».
Вміння і навички вчителів на різних кваліфікаційних рівнях

| Кваліфікаційний рівень | Компетенції |
|---|--|
| Рівень 1 (молоді вчителі без досвіду роботи) | Прищеплювати дітям цінності через поради, бесіди, зворотній зв'язок з метою цілісного виховання дитини. |
| Рівень 2 (педагоги з малим досвідом роботи, педагоги) | Бачити потенціал в кожній дитині, застосовувати правильні дії задля прийняття цінностей і підвищення її самовпевненості. |
| Рівень 3 (старші вчителі) | Діяти послідовно в інтересах дитини і наполегливо працювати для досягнення найкращих результатів |
| Рівень 4 (вчителя-майстри) | Заохочувати інших діяти в інтересах дитини, брати участь у навчальному процесі та усвідомлювати весь потенціал дитини. |

Продовження табл. 1

| Кваліфікаційний рівень | Компетенції |
|--------------------------------------|--|
| Рівень 5 (вчителя-майстри) | Впливати на політику, програму та заходи в освітньому процесі, приймати активну участь в ініціативах, спрямованих на цілісний розвиток дитини. |

Джерело: [1]

Процес оцінювання ефективності роботи педагога в рамках ВСУЕ відбувається на трьох етапах (рис.2).

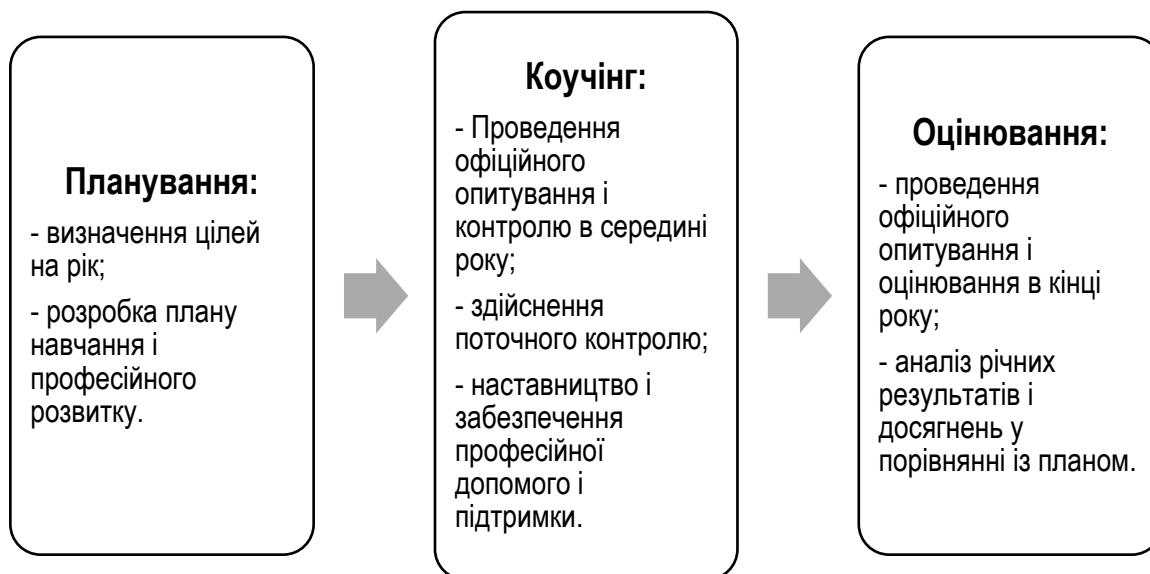


Рис. 2. Процес щорічного оцінювання роботи вчителя

Джерело: [7].

На початку навчального року всі учителя сумісно із своїми наставниками визначають для себе цілі на рік, які записують у стандартизовану Форму аналізу роботи вчителя. Цілі на рік охоплюють чотири ключові сфери педагогічної діяльності: 1) цілісний розвиток учнів завдяки якісному викладанню та організації якісного середовища; 2) позитивний внесок у школу і шкільне життя; 3) співпраця з батьками; та 4) підвищення кваліфікації [6, 13]. За більшістю учителів закріплені наставники (старші учителя або учителя-майстри), які відвідують заняття, консультують, забезпечують інструктаж і керівництво протягом всього року. Наставники також зустрічаються з учителем на оцінювальних інтерв'ю в середині та в кінці року. Під час зустрічі в середині року учителя та їх наставники оцінюють досягнений прогрес, аналізують позитивні сторони роботи та обговорюють конструктивну критику і поради щодо подальшої діяльності педагога.

В кінці року учителя проходять заключне оцінювальне інтерв'ю, в якому беруть участь не тільки наставник, але й інші досвідчені педагоги і чиновники Міністерства освіти Сінгапуру, наприклад, голова департаменту освіти та ін. Під час обговорення результатів роботи педагога аналізуються як продемонстровані професійні компетенції учителя, так і напрямки подальшого вдосконалення його майстерності (треки професійного розвитку: «Учитель», «Керівник», «Спеціаліст»).

Основою для висновку оцінювальної комісії слугують декілька

інформативних джерел, а саме, Форма аналізу роботи, яку протягом року заповнює сам учитель, висновки відвідувань занять учителя наставниками, аналіз робочих зошитів учнів, тощо [2, 14]. Форма аналізу роботи учителя є стандартизованою матрицею показників ефективності роботи вчителів, на основі якої Міністерство освіти Сінгапуру їх оцінює і винагороджує [4, 286]. Дана форма звітності учителя разом із його історією і резюме зберігається у централізованій базі даних міністерства освіти Сінгапуру і дозволяє керівникам підрозділів, директорам та адміністративним посадовцям відстежувати результати роботи учителя протягом його кар'єри.

Форма аналізу роботи учителя складається із 7 розділів: 1) «Ключові результати», 2) «Викладацькі компетенції», 3) «Вдосконалення та інновації», 4) «Плани на навчання та розвиток у підзвітному періоді», 5) «Цілі на наступний рік», 6) «Аналіз і висновки учителя і наставника», 7) «Висновки голови оцінювальної комісії». Розділ 1 «Ключові результати», наприклад, містить 5 цільових напрямків: 1) цілісний розвиток учнів завдяки якісному навчанню і догляду та організації позапрограмної активності; 2) внесок у шкільне життя; 3) взаємодія із батьками учнів; 4) професійний розвиток; 5) інші цілі [5, 16-17]. Щорічна робота учителя оцінюється за ієрархічною шкалою оцінок – А, В, С або D – у відповідності до балів, які педагог набирає на інтерв'ю в кінці року, та з урахуванням якісних показників його роботи, продемонстрованих компетенцій і досягнутого прогресу (розділи 1, 3, 4 Форми аналізу роботи).

Результати щорічного професійного оцінювання роботи педагога впливають на його заробітну плату, обсяг щорічних бонусів і визначають посади, які має право займати педагог в межах обраного треку професійного розвитку. Матеріальні бонуси для вчителів, які займають високий рейтинг у щорічному оцінюванні, можуть досягати 3 місячних зарплат. Вчителя, які отримують найвищий рейтинг в щорічному оцінюванні, мають право стати наставниками менш досвідчених педагогів (учителя-майстри, трек «Учитель»). У випадку стабільних високих показників успішності та демонстрації відповідних компетенцій, учитель також може зайняти лідерські позиції та стати директором школи або посадовцем в Міністерстві освіти Сінгапуру (трек «Керівник»). Вчителя, які володіють винятковими знаннями навчального предмету, можуть стати спеціалістами-дослідниками, проводити дослідження та ділитися з іншими найкращими практиками викладання дисциплін (трек «Спеціаліст»). Усі напрями спеціалізації (треки) мають свої ієрархічні зарплатні схеми, які призначені для того, щоб забезпечити всіх освітян (учителів, спеціалістів та керівників) стимулом просуватися якомога далі на своєму кар'єрному шляху. Так, старший учитель може отримувати зарплату, еквівалентну зарплаті заступника директора школи, тобто успішні і досвідчені учителя не повинні залишати викладацьку роботу заради вищої заробітної плати. Для просування в межах свого кар'єрного треку учителю потрібно досягати поставлених цілей і демонструвати підвищення рівня необхідних компетенцій [6, 15].

Отже, запроваджена в Сінгапурі Вдосконалена система управління ефективністю роботи вчителів забезпечила перехід від оцінювання «зовнішніх» показників діяльності вчителя до аналізу рівня сформованості головних компетенцій, які забезпечують ефективність всієї педагогічної діяльності. Чітка визначеність і структурованість системи компетенцій спрямовую професійний розвиток педагогів у необхідному напрямку і уніфікує критерії оцінки їх роботи. Значна самостійність вчителів при визначенні цілей роботи, самоаналізі та звітності у Формі аналізу роботи стимулює їх активність і прагнення до

саморозвитку. Вплив результатів щорічного оцінювання роботи педагогів на фінансове забезпечення і кар'єрний рух обумовлює постійне прагнення вчителів до покращення професійних компетенцій та професійного розвитку. Отже, не зважаючи на певну критику сінгапурської системи оцінювання педагогічної діяльності (наприклад, нестачу часу на заповнення достатньо місткої Форми аналізу роботи вчителя, певну необ'єктивність під час самооцінки своєї роботи вчителями, тощо), Вдосконалена система управління ефективністю роботи стимулює педагогів до підвищення результативності своєї професійної діяльності, постійного професійного росту, кар'єрного руху та набуття високої професійної компетентності.

Список використаних джерел:

- [1] Darling-Hammond, Burns D., Campbell C. (2017). *Empowered educators. How high-performing systems shape teaching quality around the world. Teacher appraisal and feedback*. Washington: Jossey-Bass, Center on international education benchmarking. The National center on education and the economy, 304.
- [2] Jensen B., Sonneman J., Roberts-Hulf K. (2016). *Beyond PD. Teacher professional learning in high-performing systems*. Washington, DC: The National center on education and the economy, 66.
- [3] Kim-Eng Lee Ch., Tan M. (2010). Rating teachers and rewarding teacher performance: the context of Singapore. *APEC conference on replicating exemplary practices in mathematics education (March 7-12, Koh Samui, Thailand)*. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Rating-Teachers-and-Rewarding-Teacher-Performance%3A-Lee-Tan/df7be5a858d1ed6d54b89e439999cf371fe1be34>
- [4] Liew W. M. (2012). Perform or else: The performative enhancement of teacher professionalism. *Asia Pacific journal of education*, 32:3, 285-303. DOI:10.1080/02188791.2012.711297.
- [5] Sclafani S. (2008). *Rethinking human capital in education: Singapore as a model for teacher development*. Washington, DC: The Aspen institute of education and society program, 22.
- [6] Steiner L. (2010). *Using competency-based evaluation to drive teacher excellence. Lessons from Singapore*. NC: Public Impact, Chapel Hill, 23.