

## ЗАЯВКА на участие в конкурсе инновационных продуктов

|   |  |
|---|--|
| <b>Полное название образовательного учреждения:</b>       | Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 403 Пушкинского района Санкт-Петербурга |
| <b>ФИО руководителя:</b>                                  | Панфилова Наталья Владимировна   |
| <b>Телефон ОУ:</b>  | (812) 417_60_16  |
| <b>Факс:</b>  | (812) 417_60_16  |
| <b>Электронная почта ОУ:</b>                              | schl403@mail.ru  |
| <b>Адрес сайта ОУ в Интернет:</b>                         | <a href="http://403school.spb.ru/">http://403school.spb.ru/</a>  |
| <b>Наименование продукта, представляемого на конкурс:</b> | <u><a href="#">«Автоматизированная «Карта КРІ (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя»</a></u>                     |
| <b>Автор/авторский коллектив:</b>                         | Панфилова Н.В., Парфенова Т.А., Романовская С.Я.   |
| <b>Форма инновационного продукта:</b>                     | <u><a href="#">Автоматизированный шаблон</a></u>   |
| <b>Область применения инновационного продукта</b>         | <b>Обеспечение профессионального роста педагогов в условиях цифровой образовательной среды</b>                                       |

### Общее описание инновационного продукта «Автоматизированная «Карта КРІ (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя»

Современный мир меняется непрерывно и быстро. Количество внедряемых изменений в системе образования постоянно растет. Тенденции к трансформации, развитию и переменам несут в себе требования к повышению профессиональной компетенции педагогов и других сотрудников образовательной организации. Также повышаются требования к компетентности в управлении изменениями в образовательной организации.

Использование бизнес-технологий, бизнес-терминологии при стратегическом анализе и планировании развития образовательной организации уже не ново: поставщики, маркетинговые посредники, стейкхолдеры, SWOT-анализ, PEST-анализ, - эти понятия уже прочно вошли в терминологию образовательного учреждения, в частности при разработке Программы развития.

КРІ (Key Performance Indicators) – это бизнес-инструмент, определяющий внутрикорпоративные показатели, благодаря которым можно отследить качество и эффективность проделанной работы отдельных сотрудников или подразделений.

Работа школы в режиме активной инновационной деятельности: региональная инновационная площадка в период с 01.09.2017 по 31.08.2020 гг. по теме «Организация общественно-полезного труда обучающихся в современных условиях»; региональная инновационная площадка в период с 01.09.2021 по теме «Гармонизация воспитательных влияний на обучающихся в современной школе» позволяет утверждать, что любая инновация направлена на совершенствование и радикальное повышение эффективности, значит, она непосредственно связана с системой КРІ. Система управления ОО на основе КРІ позволяет достичь цели образовательной организации, помогая руководителям более эффективно управлять имеющимися ресурсами.

Особенность сотрудников образовательных организаций - многофункциональность (учитель + классный руководитель + член рабочей группы инновационной деятельности + наставник...). В соответствии с разделом "Квалификационные характеристики должностей работников образования" Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов

и служащих, утв. приказом Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. N 761н <sup>1</sup>учитель осуществляет более 30 процессов:

- Осуществляет обучение и воспитание...
- Проводит учебные занятия...
- Планирует и осуществляет учебный процесс
- Развивает у обучающихся познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности, формирует гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современного мира, формирует у обучающихся культуру здорового и безопасного образа жизни...

Система КРІ как раз и предназначена для повышения эффективности работы персонала независимо от занимаемой должности и профессии, а в соответствии с системой вознаграждения как материального, регулирующего размер ИСН (индивидуальная стимулирующая надбавка), так и нематериального, что в совокупности повышает удовлетворенность оплатой труда.

Достижение конкретных результатов в новых условиях обеспечивается уровнем профессиональной компетентности педагогов и требует от учителя постоянного совершенствования, развития личных креативных качеств, гибких навыков, дающих возможность генерации педагогических идей и получения инновационных педагогических результатов.

**Инновационный продукт «Автоматизированная «Карта КРІ (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя»** создан для адаптации бизнес-метода КРІ к образовательной организации, который является катализатором для повышения уровня качества процесса обучения, а также мотивации к самосовершенствованию учителя на основе результатов оценки деятельности сотрудника.

Инновационный продукт соответствует стратегическим задачам образования – повышения мотивации педагогов к развитию профессиональных компетенций, что в конечном итоге влияет на повышение качества образования в образовательной организации в целом.

**Цель внедрения** – оптимизация процессов оценки эффективности деятельности сотрудников образовательной организации.

### **Инновационность продукта заключается:**

- 1) В его формате. **Инновационный продукт «Автоматизированная «Карта КРІ (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя»** включает в себя:
  - универсальный автоматизированный шаблон Excel «Карта КРІ (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя» с учетом требований к КРІ;
  - описание методики расчетов (Приложение 1. Описание методики расчетов по карте КРІ)
- 2) В развитии электронного документооборота организации.
- 3) В снижении бюрократической нагрузки сотрудников.

### Методологической основой разработки инновационного продукта стали:

#### ✓ **концепция**

– Методические рекомендации по введению эффективных контрактов с руководящими и основными категориями работников образовательных организаций дошкольного, общего, дополнительного и профессионального образования Санкт-Петербурга определены письмом Правительства Санкт-Петербурга Правительство Санкт-Петербурга от 16 января 2014 года N 03-20-8/14-0-0 «О направлении Методических рекомендаций по введению эффективных контрактов».

– Распоряжение Комитета по образованию № 1994-р от 05.07.2019 "Об утверждении примерных показателей и критериев эффективности деятельности педагогических работников государственных" образовательных учреждений, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга

<sup>1</sup> <http://prom-nadzor.ru/content/dolzhnostnaya-instrukciya-uchitelya>

– Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися.

✓ **ключевые понятия**

– **Ключевые показатели эффективности** (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.<sup>2</sup>

### Необходимое ресурсное обеспечение при применении инновационного продукта

✓ **технические ресурсы:** компьютер/ноутбук; автоматизированный шаблон Excel «Карта KPI (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя»

✓ **кадровые ресурсы:** сотрудники школы

### Технология внедрения инновационного продукта

#### ЧТО?

Карта KPI (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя - **универсальный автоматизированный шаблон Excel с описанием методики расчета**. Разработанная карта включает в себя оценку процессов в соответствии с процессами, направленными на достижение результата:

- График работы
- Проектная деятельность
- Работа с документацией
- Успешность учебной деятельности
- Методическая активность
- Повешение квалификации
- Наставничество
- Личное участие педагога в конкурсном движении
- Отсутствие жалоб
- Деятельность в смежных ролях

#### Учитывая требования к системе KPI:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в диапазоне ответственности тех людей, деятельность которых подвергается оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т. е. «привязаны» к целям подразделения.<sup>3</sup>

#### При разработке ИП были соблюдены условия работы показателя:

- возможность его измерения;
- показатель должен считаться единообразно, прозрачно, объективно и независимо;
- адаптация к специфике организации

<sup>2</sup> Ключевые показатели эффективности — Википедия (wikipedia.org)

<sup>3</sup> KPI: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала (hr-portal.ru)

## ДЛЯ ЧЕГО И ЗАЧЕМ?

KPI являются измерителями результата и затрат, следовательно они могут использоваться при планировании и контроле деятельности как элементы плана для повышения уровня качества образования. Поскольку все показатели не выдуманы абстрактно, а «произошли» от процессов, которые закрепляют необходимую системе деятельность каждого сотрудника: учебная и внеучебная деятельность; работа с документацией; наставничество;

KPI — мотивационная система. С ее помощью руководитель стремится повысить заинтересованность сотрудников в достижении конкретной цели. Если специалисты получают фиксированную зарплату, они теряют мотивацию работать эффективно: зарплата не изменится, если выполнить меньший объем работы. Расчет зарплаты по KPI стимулирует сотрудников превзойти показатели и получить надбавку.

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Их можно применять как для оценки работы всей организации, ее отдельных подразделений так и конкретных работников.

## ДЛЯ КОГО?

Инновационный продукт «Автоматизированная «Карта KPI (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя» создан для сотрудников образовательной организации **управленческой команде образовательной организации** для совершенствования системы планирования и контроля деятельности организации;

**службе методического сопровождения** балльная оценка эффективности процессных действий учителя по разным видам деятельности позволит грамотно формировать группы/пары «наставник – наставляемый». Определять, корректировать, ликвидировать профессиональные дефициты, что повысит качество обучения.

**комиссии по распределению стимулирующих выплат** для определения эффективности деятельности, направленной на выполнение стратегического показателя, который определяется государственным заданием, руководителем организации;

В системе KPI компания вознаграждает сотрудника за получение нужных ей результатов, а сотрудник заинтересован в получении результатов наравне с компанией. Таким образом, повышение эффективности деятельности учителя, образовательной организации в целом, влияет на качество всех процессов в образовательной экосистеме.

Индикаторами успешной инновационной деятельности являются:

- наличие высокоэффективной инфраструктуры;
- обеспечение автоматизированного доступа к коммуникационным системам;
- ускорение процессов цифровизации, компьютеризации, автоматизации деятельности;
- сложившаяся атмосфера активного общественного восприятия инновационных идей, новых знаний, прогрессивных и высокоэффективных технологий и инновационных продуктов.

От деятельности каждого сотрудника зависит конкурентоспособность образовательной организации

## КАК?

При внедрении инновационного продукта в организации необходимо учитывать, что всегда возникают противоречия, которые делятся на три:

- между новым и старым;
- противоречия, связанные с глубиной преобразований (происходит ли радикальное изменение, т.е. имеет место инновация-модернизация или совершенствуются традиционные методы, формы и принципы работы, т.е. имеет место инновация-трансформация);

- противоречия, связанные с перестройкой сознания работников, поскольку инновации изменяют их интересы и ценностные ориентации.

При внедрении данного инновационного продукта в организацию можно использовать любой из известных методов:

- «Метод конкретизирующих документов». Этот метод заключается в разработке специальных инструкций, положений, уточняющих приказов, чтобы снизить масштабы изменений
- «Метод «кусочного» внедрения». Он заключается во внедрении инновации в одном звене, подразделении (например, в одном методическом объединении)
- Метод «параллельного внедрения» заключается в сосуществовании старого и нового процессов в работе организации с целью анализа такого синтеза.

В бизнесе для расчёта KPI сейчас чаще всего используются CRM-системы. [Система управления взаимоотношениями с клиентами \(CRM, CRM-система](#), сокращение от англ. *Customer Relationship Management*) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.<sup>4</sup>

Мы предлагаем инновационный продукт, **адаптированный к системе образования автоматизированный шаблон Excel «Карта KPI (ключевых показателей эффективности) деятельности учителя»**

## Алгоритм внедрения инновационного продукта

### ШАГ 1

Задача: представление педагогической общественности целей и задач инновационного продукта, формирование организационных структур по его внедрению.

### ШАГ 2.

Задача: ознакомление с содержанием продукта отдельных структурных подразделений ОУ: службы методического сопровождения, комиссии по выплатам стимулирующих надбавок, сотрудников ОО.

### ШАГ 3.

Задача: распространение инновационного продукта

### ШАГ 4.

Задача: анализ эффективности внедрения инновационного продукта

### ШАГ 5.

Задача: внесение дополнений, корректировка содержания продукта в соответствии с результатами мониторинговых исследований.

Ключевые показатели эффективности KPI – это проверенный инструмент мониторинга эффективности бизнес-процессов и результативности работы сотрудников. Однако, внедрение данной системы – это продолжительный и кропотливый процесс, но в случае успешной его реализации, технология KPI даст значительные преимущества управления организацией, а также поспособствует ее развитию.

---

<sup>4</sup> Система управления взаимоотношениями с клиентами — Википедия (wikipedia.org)

**Новизна формата, универсальность этого продукта и есть его основное преимущество.**

### **Описание эффектов**

Система оплаты труда на основе КРІ позволят:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- обеспечить развитие образовательной организации
- грамотно управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Результаты балльной системы оценки на основе КРІ позволят:

- оптимизировать развитие педагогического потенциала в соответствии с программой непрерывного повышения профессионального мастерства
- внедрить в процессы деятельности образовательных организаций систему наставничества по всем направлениям

#### **Основные плюсы:**

- все вопросы понимания ценности инструмента и его особенностей решаются уже на этапе разработки;
- вовлечение сотрудников в процесс изменения и внедрения нового;
- мотивация сотрудников на повышение результативности и эффективности своей деятельности.

#### **Риски:**

- опасность выделения не ключевых, второстепенных, показателей, что не позволит получить максимальную отдачу от инструмента
- опасность того, что инструмент не станет «рабочим» из-за отсутствия доверия к инициативам внедрения «нового».

### **Возможные сложности при использовании инновационного продукта.**

| Сложности   | Пути преодоления |
|-------------|------------------|
| Не выявлены |                  |

### **Ссылка на инновационный продукт**

[«АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ «КАРТА КРІ \(КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ\) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЯ» — Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №403 \(403school.spb.ru\)](#)

## Описание методики расчетов по карте КРІ

### Условные обозначения:

РД – результат деятельности. Нормативные и результирующие показатели.

ДТ – договор. Крупная задача, исходящая из РД в долевым выражении от 100% и ниже

Критерий – описание достигнутого результата, который исходит из ДТ в долевым выражении от 100% и ниже.

Показатель – назначение результата, которое принимается как «выполнено/не выполнено» (да/нет, либо в доли/коэффициенте выполнения от 1 и ниже).

ИСН – индивидуальная стимулирующая надбавка.

### Методика расчета:

Рассматривается некоторое количество показателей, к которым применяется некоторое количество критериев, к критериям применяется методика расчета достижения 100%-го результата.

Сумма всех критериев равна 100% по стратегическому показателю, который назначается руководителем ОУ. Результат деятельности должен быть максимально приближен к плановому или превышать.

Цель расчета ИСН - стимулирование достижения 100% результата с учетом возможности перевыполнения.

Плановое удельное значение результата деятельности (РД) – вес каждого показателя, который назначается комиссией по распределению стимулирующих надбавок в зависимости от важности данного показателя для повышения результативности школы.

Фактическое удельное значение результата деятельности (РД) – автоматически вычисляется по результатам заполненных показателей

Удельное значение договора (задачи) – отношение ДТ к РД в суммарном отношении равном 100% по каждому РД.

Удельное значение критерия – отношение ДТ к РД в суммарном отношении равном 100% по каждому договору.

### Методика заполнения Карты КРІ:

Розовые поля заполняются комиссией по распределению стимулирующих выплат, назначая плановые показатели достижения результата в долях (Уд.зн).

Желтое поле заполняется комиссией по результатам предоставленных итоговых фактических результатов (листов регистрации, справок, грамот, сертификатов и прочих документов)

При заполнении цветных полей в белых полях автоматически происходит подсчет.

Комиссия по распределению стимулирующих выплат производит план-фактный анализ по достижению конкретным сотрудником показателей, отображенных в карте КРІ, фиксирует результат, который переводится в сумму ИСН\*.

*\*все цифры в расчетах приведены условно.*

## Ссылка на инновационный продукт

[«АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ «КАРТА КРІ \(КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ\) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЯ» — Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №403 \(403school.spb.ru\)](http://403school.spb.ru)

Директор ГБОУ школа № 403

Н.В. Панфилова