

**УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:
ТРУД ДИРЕКТОРА
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

Аттестация педагогических кадров: новые правила

В прошлом выпуске журнала опубликована первая часть разработанного Министерством образования и науки и Федеральным агентством по образованию проекта «Методических рекомендаций по апробации новых моделей и процедур аттестации педагогических работников и руководителей общеобразовательных учреждений», раскрывающая базовые компетентности педагогов. Продолжаем тему

Базовые компетентности руководителя образовательного учреждения (требования профессионального стандарта)

1. Личностные качества

1.1. Уверенность в себе, своих силах и конечном успехе

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Уверенность в себе, своих силах и конечном успехе	<ul style="list-style-type: none"> • Вера в собственные силы. • Осознание целей и ценностей управленческой деятельности. • Способность брать на себя ответственность. • Адекватная профессиональная самооценка

1.2. Гибкость мышления

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Принятие других позиций и точек зрения. Интерес к мнениям других и готовность их поддерживать в случаях достаточной аргументации.	<ul style="list-style-type: none"> ● Интерес к мнениям и позициям других. ● Учёт других точек зрения в процессе деятельности

1.3. Самореализация и совершенствование

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
<p>Определяет перспективы к саморазвитию руководителя, переход его на более высокие уровни профессионализма.</p> <p>Определяет перспективы к саморазвитию руководителя, переход его на более высокие уровни профессионализма.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Наличие у руководителя мотивации к самосовершенствованию ● Склонность к обучению и открытость новому. ● Способность к разработке индивидуальных программ повышения уровня своей профессиональной компетентности

1.4. Общая культура

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
<p>Определяет стиль управленческой деятельности.</p> <p>Заключается в знаниях об основных формах материальной и духовной жизни человека.</p> <p>Включает общечеловеческие качества руководителя</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ориентация в основных сферах материальной и духовной жизни. ● Знание материальных и духовных потребностей сотрудников. ● Руководитель должен быть личностью, вызывающей уважение подчинённых. ● Ориентация в системе межличностных отношений. ● Наличие у руководителя следующих качеств: трудолюбия, принципиальности, честности, самокритичности, гуманности, тактичности, справедливости

1.5. Эмоциональная устойчивость и толерантность

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
<p>Определяет характер отношений в конфликтных ситуациях.</p> <p>Способствует сохранению объективности оценки ситуации.</p> <p>Определяет эффективность владения проблемной ситуацией.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления. ● Обеспечение стрессоустойчивости. ● Не стремится избежать эмоционально-напряжённых ситуаций. ● Способность объективно оценивать ситуацию. ● Терпимость к человеческим недостаткам. ● Способность принять естественную скорость выполнения проектов, изменений в своей команде и в себе самом. ● Сдержанно относиться к победам и проигрышам

2. Постановка целей и задач управленческой деятельности

2.1. Умение определять цели образовательного учреждения на основе проблемно-ориентированного анализа

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Компетенция, обеспечивающая эффективное целеполагание в управленческой деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> ● Умение обстоятельно анализировать деятельность образовательных учреждений, выявлять наиболее значимые проблемы и

Аттестации педагогических кадров: новые правила

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Анализ и оценка внешней среды, внутренней среды организации, изучение стратегических альтернатив. Создание концепции управления по целям	находить оптимальные пути их решения. <ul style="list-style-type: none"> ● Знание принципов анализа и построения образовательных систем и методы планирования их деятельности. ● Умение выявлять проблемы в управленческой деятельности. ● Умение определять цели в соответствие с выявленными проблемами. ● Определение целеполагания в своей управленческой деятельности. ● Умение анализировать управленческие ситуации и выбирать подходящий к ним стиль ситуационного лидерства, позволяющий создавать эффективную рабочую атмосферу и выработать у сотрудников стремление к кооперации

2.2. Умение ставить и доносить до подчинённых цели и задачи

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Данная компетентность является конкретизацией предыдущей. Она связана с мотивацией.	<ul style="list-style-type: none"> ● Умение выявлять убеждения и ценности группы. ● Умение формулировать идеи, цели и адекватно передавать их другим людям. ● Умение говорить с людьми, разъяснять, обучать, учитывая их особенности и интересы. ● Формулирование целей и задач деятельности как лично-значимых для сотрудников. Умение выявлять убеждения и ценности группы. ● Умение формулировать идеи, цели и адекватно передавать их другим людям. ● Умение говорить с людьми, разъяснять, обучать, учитывая их особенности и интересы. ● Формулирование целей и задач деятельности как лично-значимых для сотрудников

3. Мотивация трудовой деятельности

3.1. Способность к самомотивации и мотивация коллектива

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Данная компетенция предполагает, что руководитель должен сохранять желание руководить в течении всего времени пребывания на должности управленца. В деятельности руководителя ведущим должен быть мотив достижения успеха. Руководитель несёт главную ответственность за собственное развитие как руководителя и личности. Руководитель должен знать и умело использовать индивидуальную мотивацию каждого работника	<ul style="list-style-type: none"> ● Сбалансированное сочетание методов материального и морального поощрения сотрудников. ● Нацеленность на реализацию потребности в самореализации, в самоутверждении, причастности. ● Предоставление педагогам максимум самостоятельности в творческой работе. ● Знание интересов сотрудников, их внутреннего мира

3.2. Умение поощрять инициативу подчинённых, превращать трудовую задачу в лично значимую

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Поощрение инициативы подчинённых заключается в привлечении их к управлению, в предоставлении педагогам самостоятельности, через которую реализуется их потребность в самореализации	<ul style="list-style-type: none"> ● Знание и учёт мотивационной сферы подчинённых. ● Знание методов поощрения инициативы подчинённых. ● Адекватное принятие инициативы сотрудников. ● Умение делегировать полномочия. ● Умение стимулировать подчинённых. ● Умение показать роль и значение трудовой деятельности в реализации личных планов

4. Разработка программ развития образовательного учреждения и принятие управленческих решений

4.1. Способность к длительному, устойчивому и интенсивному волевому усилию

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Предполагает готовность руководителя к концентрации и длительным волевым усилием.	<ul style="list-style-type: none"> ● Способность удерживать своё внимание на приоритетных целях. ● Способность пойти на взвешенный риск, сохраняя осознанность и свободу выбора. ● Способность сохранять свою принципиальную позицию в любых внешних условиях, при любом поведении партнёров, в том числе в условиях стресса и конфликта

4.2. Умение разработать программу развития образовательного учреждения

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Умение разработать образовательную программу является базовым в системе профессиональных компетенций. Образовательная программа призвана выступать как обобщённый нормативный документ и как «Программа развития», — т.е. выступать в качестве комплексного документа, отражающего актуальное состояние педагогической работы, обоснование выбора педагогическим коллективом содержания и технологий его реализации, перспективы развития ОУ	<ul style="list-style-type: none"> ● Знание стратегии развития образования в России и принципов образовательной политики. ● Знание нормативно-правовой основы функционирования и развития системы образования. ● Умение формулировать миссию образовательного учреждения (ОУ). ● Умение определять стратегию и концепцию развития ОУ. ● Умение разрабатывать мониторинг качества образования

4.3. Умение принимать адекватные управленческие решения

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Руководителю приходится постоянно принимать управленческие решения. От принятых руководителем решений зависит работа всего коллектива. Разрешение управленческих	<ul style="list-style-type: none"> ● Знание факторов влияющих на принятие решений. ● Способность самостоятельно принимать решения. ● Умение принимать управленческие решения, исходя из следования своим ценностям. ● Способность интуитивно принимать

Аттестации педагогических кадров: новые правила

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
проблем составляет суть управленческой деятельности	адекватное решение в условиях дефицита информации и времени. <ul style="list-style-type: none"> ● Способность быть независимым от социальных стандартов и от страха оценки. ● Выход за пределы режима функционирования

5. Компетенции в организации управленческой деятельности
5.1. Компетентность в установлении субъект-субъектных отношений

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Предполагает способность руководителя к взаимопониманию, установлению отношений сотрудничества, выяснять интересы и потребности сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> ● Представление о личностных качествах и профессиональных умениях сотрудников. ● Готовность к сотрудничеству

5.2. Профессиональные знания

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Предполагает наличие у руководителя глубоких профессиональных знаний. Использование их в решении управленческих задач	<ul style="list-style-type: none"> ● Знание теоретических основ управления, ведущих управленческих школ и концепций, особенностей управления в сфере образования. ● Знание основ экономики образования. ● Знание типов образовательных учреждений, их место и роль в системе непрерывного образования, требований к результатам их деятельности. ● Применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов. ● Знания целей, содержания, форм, методов обучения и воспитания, современных концепций и технологий. ● Умение работать с документацией. ● Знание стилей эффективного руководства коллективом

5.3. Креативный подход

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Предполагает способность руководителя к творческому мышлению. Фактором творческого мышления руководителя является психолого-педагогическая и управленческая эрудиция, чувство нового.	<ul style="list-style-type: none"> ● Креативность, творческие способности. ● Способность к творческому решению задач. ● Умение организовывать освоение новаций.

5.4. Компетентность в осуществлении контроля

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Грамотный управленческий контроль выполняет функцию стимулирования сотрудников и направляет их самоконтролю.	<ul style="list-style-type: none"> ● Владение современными видами и методами контроля образовательной, финансово-экономической, деятельности в образовательном учреждении.



Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Компетентность в осуществлении контроля должно сочетаться с самооценкой руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Умение контролировать деятельность подчинённых. • Гибкость в осуществлении функции контроля. • Умение осуществлять самооценку

5.5. Деловые качества и организаторские способности

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Предполагает способности руководителя организовать трудовой коллектив и организовать свою собственную работу, умение организовать работу для достижения конкретных целей.	<ul style="list-style-type: none"> • Инициативность. • Умение проявлять самостоятельность в решении вопросов. • Самоорганизованность, пунктуальность. • Способность менять стиль поведения в зависимости от условий. • Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие. • Способность мобилизовать коллектив на решение актуальных вопросов

5.6. Компетентность в способах умственной деятельности (Интеллектуальные способности)

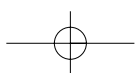
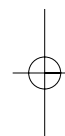
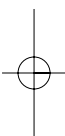
Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Характеризует уровень владения руководителем системой интеллектуальных операций	<ul style="list-style-type: none"> • Способность воспринимать и эффективно оценивать информацию. • Умение представить все задания в целом, расчленив на элементы и наметить последовательность их реализации. • Знание системы интеллектуальных операций. • Владение интеллектуальными операциями. • Умение организовать использование интеллектуальных операций, адекватных решаемой задаче

5.7. Коммуникативные способности

Характеристики компетентностей	Показатели оценки компетентности
Предполагает способность руководителя найти правильный подход к подчинённым, создание взаимоотношения, положительно влияющие на успех профессиональной деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> • Знание технологий снижения рисков «неудовлетворённости» и конфликтов. • Умение устанавливать поддерживать отношения с коллегами и подчинёнными. • Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими руководителями и партнёрами. • Умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе. • Умение общаться (культура речи, умение слушать). • Умение выступать публично. • Умение управлять взаимодействием в коммуникации. • Умение создавать благоприятные отношения в коллективе. • Умение проводить деловые совещания, беседы, организовывать групповую работу

Можно заметить, что в предложенной модели стандарта отдельные параметры входят в различные компетентности, например,

Аттестации педагогических кадров: новые правила



компетентность педагогического оценивания входит как составной компонент в компетенцию мотивации академической активности и т.д. Этот факт является следствием неаддитивного характера профессиональных компетентностей.

При разработке профессионального стандарта (критериев профессиональной деятельности) одна из наиболее сложных проблем заключается в том, чтобы от больших перечней функциональных задач и компетентностей перейти к малопараметрической модели.

В качестве теоретической основы перехода к малопараметрической модели мы выбрали модель психологической функциональной системы деятельности, воспользовались схемой внутренней детерминации движения личности во времени жизни и схемой внутренней детерминации программирования профессиональных действий.