

# АТТЕСТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД И ПРОЦЕДУРА



**«Коллеги! Срочно нужна информация о том, как проводится аттестация директора школы. Нужны и критерии, по которым оценивается продуктивность деятельности директора или заместителя по методической работе. Жду. Надеюсь». Такое вот письмо пришло в редакцию по электронной почте от Константина Николаевича Говорова из Амурской области. Актуальность проблемы очевидна. На секции руководителей школ августовских конференций её стоит всесторонне обсудить. Предлагаем один из вариантов аттестации руководителей школ — модель, разработанную и апробированную в Свердловской области. А если в каком-то регионе есть своя модель, отличная от представленной, мы с готовностью её опубликуем.**



**Светлана Фоменко**,  
доцент кафедры  
теории и практики  
управления  
в образовании  
факультета  
менеджмента  
и повышения  
квалификации  
Уральского  
государственного  
педагогического  
университета,  
кандидат  
педагогических  
наук

В Положении об аттестации педагогических и руководящих работников руководители образовательных учреждений не выделены. Но совершенно очевидно, что аттестация учителя и директора при определённом сходстве имеет и существенные различия, хотя бы потому, что это различные сферы деятельности и многое в деятельности директора нужно оценивать по иным критериям, чем в работе учителя. В Свердловской области в течение нескольких лет шёл весьма напряжённый поиск оптимальной модели. Мы считаем, что такой вариант аттестации учителей найден, о чём рассказано в статье «Аттестация без нервозности» (НО. 2005. № 4). Подобный поиск шёл и применительно к аттестации руководящих кадров. Сегодня можно говорить о том, что есть уже разработки в этой области, отражающие особенности процедуры аттестации директоров школ. Конечно, эта модель — некая открытая система. Она совершенствуется, каждое муниципальное образование вправе привносить свои коррективы в зависимости от условий, от своего видения проблемы. Но тем не менее общий алгоритм за эти годы найден и, думаю, удовлетворяет многим требованиям. А прежде всего — требованиям и ожиданиям руководителей, ибо очень существенно, чтобы аттестация и для них была не формальной процедурой, а стимулирующей, профессионально обогащающей.

Модель аттестации руководящих кадров в Свердловской области включает несколько этапов. Нулевой — это самооценка деятельности на основании самоанализа результатов; первый — внешняя экспертная оценка результатов деятельности директора; второй — внешняя экспертиза его профессиональной компетентности и третий этап — решение аттестационной комиссии о результатах аттестации. Сегодня по прошествии десяти лет можно говорить о такой региональной модели аттестации руководящих работников, при которой **реализуется принцип преемственности первичной и последующей аттестаций и межаттестационного периода**. Каково же содержание деятельности на этих этапах?

## **Нулевой этап:**

- Проработка нормативных документов по аттестации.
- Самоэкспертиза (самооценка) результативности практической деятельности.
- Составление индивидуального плана-графика аттестации.
- Оформление аттестационных паспортов.

**1-й этап:**

- Подготовка представления на аттестующегося работника.
- Формирование пакета документов, в которых зафиксированы результаты практической деятельности руководителя, а если это не первая аттестация, то деятельности в межаттестационный период и рекомендации предыдущей аттестации.
- Аттестационные мероприятия в школе (в городе, районе), выбор аттестующимся формы публичного предъявления результатов своей практической деятельности.
- Предъявление пакета материалов, в которых зафиксированы результаты практической деятельности директора в межаттестационный период и исполнение рекомендации предыдущей аттестации, если директор её уже проходил.

**2-й этап:** квалификационные испытания (для аттестующихся впервые).

Публичное предъявление результатов практической деятельности.

(При повторной и последующей аттестации 1-й и 2-й этапы могут проводиться одновременно.)

**3-й этап:** экспертиза аттестационных материалов экспертами аттестационной комиссии соответствующего уровня, установление заявленной квалификационной категории по результатам аттестации. При этом оформляется протокол заседания муниципальной аттестационной комиссии; издаётся приказ по решению аттестационной комиссии; оформляются аттестационные листы и делается запись в трудовой книжке по результатам аттестации.

При повторной аттестации учитывается деятельность в **межаттестационный период**. Оформляются такие документы:

- План работы в межаттестационный период по реализации рекомендаций.
- Мониторинг результатов практической деятельности (исполнение рекомендаций, реализация проектной части аналитического отчёта, анализ приращения, изменения, улучшения в практической деятельности директора).

В этот период муниципальная аттестационная комиссия ведёт контроль за исполнением рекомендаций по результатам аттестации, определяет уровень квалификации, профессиональной компетенции, продуктивности деятельности директора.

В соответствии с принятой моделью аттестации педагогических и руководящих работников школ вводятся понятия первичной и последующей аттестации:

- **первичная аттестация** — процедура требований к тем, кто выходит на аттестацию впервые;
- **последующая аттестация** — процедура и требования к тем, кто подтверждает либо хочет повысить квалификационную категорию.

Каждый аттестующийся руководитель имеет паспорт, который заполняется в органе управления образованием (см. табл. 1).

Независимо от вида аттестации и формы её проведения в паспорт руководителя вносят такие контрольные точки (КТ):

1. Ознакомление с пакетом документов о комплексной системе аттестации, её механизмом, требованиями и содержанием, а также сбор и оформление соответствующих документов.

2. Профессионально-личностный потенциал, отражающий уровень развития профессионально значимых качеств руководителя.

3. Продуктивность — оценка вклада руководителя в развитие школы, в улучшение качества образования учащихся.

4. Определение результативности и эффективности профессиональной управленческой деятельности. Такой подход предусматривает выполнение проектной деятельности, апробацию проекта, внедрение (степень его использования в педагогическом процессе). При первичной аттестации предполагается разработка педагогического проекта различной степени сложности и его рецензирование, оценка.

5. Социально-профессиональная компетентность — уровень общекультурной, правовой, экономической, психолого-педагогической компетентности руководителя.

6. Предметно-профессиональная компетентность.

7. Математическая обработка полученных данных по всем контрольным точкам и этапам аттестации, их анализ, установление соответствия средних рейтинговых баллов и суммарного рейтингового балла заявленной категории, сбор и оформление соответствующих документов, подведение итогов. На основании этого выносится решение аттестационных комиссий, оформляются соответствующие документы и приказы, выдаётся удостоверение.

Это способствует непрерывному процессу отслеживания личностно-профессионального развития руководителя — от первичной аттестации, которая определяет исходный, стартовый уровень его развития. Далее процесс аттестации может быть представлен как цикл, состоящий из межаттестационного периода и последующих аттестаций.



Таблица 1

| Показатель                           | № к.т. | Содержание к.т.  | Нулевой этап   | 1-й и 2-й этапы  | 3-й этап  | Результат  |
|--------------------------------------|--------|--|--|--|---|--|
|                                      | 1      | Ознакомление с Положением об аттестации с пакетом документов   | Активные формы изучения  | —  | —   | Принятие решения об участии в аттестации (регистрация заявления) |
| Профессионально-личностный потенциал | 2      | Психофизиологические требования к профессии, профессионально значимые качества   | Самооценка   | Оценка экспертной аттестационной комиссии соответствующего уровня  | Заседание АК соответствующего уровня, принятие решения о соответствии уровню требований заявленной квалификационной категории |  |
| Продуктивность                       | 3      | Результативность педагогического процесса (личный вклад аттестуемого в результат образования)  | Самооценка   | Экспертная оценка аттестационной комиссии  |   |  |
| Профессионализм                      | 4      | Уровень владения технологиями: <ul style="list-style-type: none"> <li>• общения;</li> <li>• образовательными;</li> <li>• проектировочными;</li> <li>• управленческими</li> </ul> | Самооценка   | Экспертная оценка аттестационной комиссии соответствующего уровня  |   |  |
| Квалификация                         | 5      | Социально-профессиональная компетентность  | Самоанализ деятельности за межаттестационный период (повторная аттестация).          | Экспертная оценка АК соответствующего уровня   |   |  |
|                                      | 6      | Отраслевая и предметно-функциональная компетентность   | Активные формы подготовки к квалификационным испытаниям в ЦКИ (первичная аттестация) |  |   |  |
| Итоговая                             | 7      | Принятие решения на основании анализа результатов этапа  | Заполняется аттестуемым на основании анализа результатов самооценки                  | Заполняется председателем экспертной группы (АК соответствующего уровня). Решение прописывается в разделе «Решения ЭК» графа 1 и утверждается председателем ЭК |   |  |

## Методика аттестации руководящих работников

Итак, определить стартовый личностно-профессиональный уровень директора — цель первичной аттестации. Процедура её проходит в соответствии с региональным Положением о порядке аттестации педагогических и руководя-

щих работников образовательных учреждений.

Последующая аттестация проходит в соответствии с действующим Положением «Об аттестации педагогических и руководящих работников образовательных учреждений Свердловской области». Проводится она также в 4 этапа. В целом наиболее характерной особенностью



последующей аттестации является максимально возможное доверие к директору, усиление роли педагогического коллектива в оценке его труда. В процедуре последующей аттестации сохранены все контрольные точки первичной аттестации, рейтинговые оценки. При этом акцентируются такие параметры, как продуктивность труда руководителя (образованность учащихся, вклад руководителя в педагогическую теорию и практику работы школы).

Анализ результатов аттестации руководящих работников, самой процедуры аттестации на I и II этапах, наблюдения за психофизиологическим состоянием директоров школ позволили сделать вывод о том, что неуспешность некоторых из них в прохождении аттестации во многом связана с формальным прохождением именно нулевого этапа, с несовершенством его содержания и организации. В психологическом плане руководителю значительно сложнее проходить последующие этапы аттестации (2-й, 3-й), поскольку на него обращены взоры педагогического коллектива, которым он руководит. В этой ситуации приукрасить собственные результаты, равно как и умолчать о проблемах, о недостатках, не удастся. Поэтому уже **на этапе самооценки управленцу нужно грамотно и взвешенно подойти к собственной оценке профессионализма и самому определить категорию, на какую можно претендовать:** первая или всё же высшая?

Остановлюсь более подробно на этапах аттестации руководителей школ Свердловской области.

## Нулевой этап

### 1-я контрольная точка — ознакомление с пакетом документов.

Обязательное условие деятельности в этот период — активные формы изучения документов и, в первую очередь, квалификационных требований. Изучение этой информации способно сформировать адекватную самооценку руководителя. В соответствующей графе аттестационного паспорта руководитель (своей подписью) подтверждает, что документы об аттестации изучены. Основной метод, реализующий нулевой этап, — самоанализ, самооценка, рефлексия.

**2-я контрольная точка — профессионально-личностный потенциал** (контрольные точки 2, 4 должны быть оценены директором в баллах по 12-балльной шкале и занесены в соответствующую графу паспорта).

Основные его показатели складываются из профессионально значимых качеств руководителя. Всем своим качествам руководитель даёт самооценку на диаграмме профессионально-личностного потенциала. В ходе самооценки он может использовать различные методики психолого-педагогического исследования, наблюдение, тестирование и т.д. Для объективности оценивания надо соотнести квалификационные требования с уровнем развития этих качеств у себя. Математическая обработка результатов сводится к подсчёту среднего балла самооценки. Этот

балл заносится в паспорт по контрольной точке 2 (графа «самооценка»). Критериальными показателями при оценке тех или иных качеств служат требования квалификационных категорий.

Цели, содержание и структура нулевого этапа во многом совпадают с нулевым этапом первичной аттестации.

Коллектив авторов (Е.В. Плотникова, М.Б. Неганова, Н.С. Грудина) аттестационно-методического центра Института развития регионального образования Свердловской области разработал научно-методические рекомендации по проведению нулевого этапа аттестации «Самооценка педагогических и руководящих работников в процессе аттестации». Эти материалы для самодиагностики адресуются тем, кто стоит на пороге аттестации, и призваны помочь самому руководителю школы принять обоснованное решение о том, на какую категорию можно реально претендовать. Рекомендации разработаны на основе анализа состояния аттестационных процессов в системе образования Свердловской области.

Предлагаемые методики обеспечивают самоопределение соответствия руководителя второй, первой и высшей категорий при первичной, повторной и последующих аттестациях. Задания подобраны на основе классических методик, адаптированных к ситуациям профессиональной диагностики и самодиагностики. Преимущество методик — в их доступности широкому кругу пользователей, в простоте обработки результатов. **Надёжность, валидность методик проверены обширной практикой применения.** Предлагаемые задания направлены на выявление трёх составляющих самооценки профессиональной компетентности руководителя:

- профессионально-личностный потенциал;
- компетентность;
- продуктивность.

Приведу эти методики, которые могут быть использованы для прохождения этапа самоэкспертизы руководящими работниками в сфере образования.



## Самооценка профессионально-личностного потенциала руководителя

**Изучение самооценки** (на основе: Калининский А.В. Проверьте свои способности. Екатеринбург: Уральский госуниверситет, 1999).

**Инструкция:** Внимательно прочтите понятия, характеризующие отдельные качества личности: аккуратность, беспечность, вдумчивость, восприимчивость, гордость, грубость, жизнерадостность, заботливость, завистливость, застенчивость, злопамятность, искренность, изысканность, капризность, легковерие, медлительность, мечтательность, мнительность, мстительность, настойчивость, нежность, непринужденность, нервозность, нерешительность, несдержанность, обаяние, обидчивость, осторожность, отзывчивость, педантичность, подвижность, подозрительность, принципиальность, поэтичность, презрительность, развязность, радушие, рассудочность, решительность, самозабвение, сдержанность, сострадание, стыдливость, терпеливость, трусость, увлекаемость, упорство, уступчивость, холодность, энтузиазм.

Составьте из них два ряда, по 10–20 слов в каждом. В первый ряд — назовём его «Мой идеал» — поместите понятия, характеризующие ваш идеал. Во второй — назовём его «Антиидеал» — слова, обозначающие черты, которыми хороший руководитель обладать не должен. Из первого (положительного) и второго (отрицательного) рядов выберите те черты, которыми вы, как вам кажется, обладаете. При этом выбор проведите по системе «да — нет» (независимо от того, насколько выражена эта черта в Вашем характере и действиях).

*Вопросы для самоанализа руководителя, аттестующегося на первую и высшую категории:*

1. Какие Вы знаете способы поддерживать, подбодрить учащегося, учителя, по-

весить их самооценку? Ранжируйте приведённые Вами способы.

2. Какие формы организации обратной связи<sup>1</sup> среди коллег Вы можете предложить? Как влияет обратная связь на Вашу и Ваших коллег самооценку?

3. Какие способы поддержания репутации, положительного имиджа образовательного учреждения Вы можете предложить?

**Рекомендации по обработке результатов самооценки профессиональной компетентности.** Самооценка относится к центральным свойствам личности, этот регулятор её поведения и деятельности в значительной степени определяет социальную и профессиональную компетентность руководителя (как, впрочем, и любого человека). Самооценка отражает степень развития у человека самоуважения, ощущения собственной ценности, позитивного отношения к себе. Она может быть адекватной и неадекватной. Различают **завышенную** самооценку — переоценку себя и **заниженную** — недооценку себя.

Самооценка связана с уверенностью или неуверенностью человека в себе. Заниженная самооценка свидетельствует о неуверенности, о низком уровне притязаний, невысоких жизненных перспективах. Завышенная самооценка, напротив, говорит о самоуверенности, завышенном уровне притязаний, нереалистичных жизненных перспективах. Самооценка оказывает ощутимое влияние на качество повседневных контактов, особенно руководителя, с другими людьми. Самооценка руководителя во многом определяет восприятие им своих коллег, оценку их достижений, планирование условий развития коллектива и школы в целом. Определите характер вашей самооценки.

**Обработка результатов.** Число положительных черт, которые Вы у себя нашли, поделите на число слов, помещённых в ряду «Мой идеал». Если результат близок к единице, то Вы, скорее всего, себя переоцениваете. Результат, близкий к нулю, свидетельствует о заниженной самооценке и большой самокритичности. Результат, близкий к 0,5, свидетельствует об адекватной самооценке. Это означает и то, что Вы достаточно дружелюбно и одновременно критично воспринимаете себя.

Число отрицательных черт, которое Вы в себе определили, поделите на число слов, помещённых в ряду «Антиидеал». Результат, близкий к 0, свидетельствует о завышенной самооценке, близкий к 1 — о заниженной, близкий к 0,5 — означает, что у Вас нормальная, адекватная самооценка. А она позволяет избегать типичных ошибок при оценивании не только своих, но и достижений других людей, свести к минимуму субъективизм в оценке коллег.

**Для руководителя эта способность — одна из ключевых.**

Завышенная или заниженная самооценка усиливает вероятность проявления субъективизма, так как многие ошибки при оценивании совершаются на уровне подсознания и не осознаются как ошибки теми, кто их допускает.

<sup>1</sup> Обратной связью называют информацию о нас самих, которую мы получаем от других людей, а также информацию о других людях, которую мы им сообщаем.



Вот типичные ошибки оценивания:

1. Неоправданная строгость в оценке — тенденция оценивать другого ниже его способностей, возможностей, успехов.
2. Необоснованная мягкость — тенденция оценивать более позитивно, чем того заслуживает коллега.
3. Центристская тенденция — выставлять средние оценки, независимо от достижений человека.
4. «Эффект ореола» — влияние одной выдающейся характеристики человека (положительной или отрицательной, например, внешнего вида) на оценивание остальных его качеств.
5. Эффект недавности — влияние недавних событий на оценивание деятельности.

6. Эффект контраста — влияние на оценку тех, кто прошёл перед оцениваемым.

Попробуйте выявить свои типичные ошибки оценивания, определите приоритетные направления самоисследования и способы развития адекватной самооценки, её постоянной коррекции в сторону достоверности. Это не только поможет дальнейшему успешному прохождению аттестации, но и значительно повысит ваш управленческий профессионализм.

### Соответствие результатов самоанализа квалификационным требованиям

| Вторая категория   | Первая категория   | Высшая категория  |
|--|--|---|
| Руководитель выполнил тест «Изучение самооценки» (1 балл); получил результат, близкий к 0,5 (1 балл); определил приоритетные задачи самоисследования (1 балл). | Аттестующийся директор выполнил тест «Изучение самооценки» (1 балл); получил результат, близкий к 0,5 (1 балл); может помочь учителям чувствовать и вести себя уверенно (1 балл); может помочь учителям давать самооценку своих достижений (1 балл). | Аттестующийся выполнил тест «Изучение самооценки» (1 балл), получил результат, близкий к 0,5 (1 балл); может помочь учителям чувствовать и вести себя уверенно (1 балл); может научить учителей давать самооценку своих достижений (1 балл); может помочь коллегам и учащимся овладеть различными способами изменения, коррекции самооценки (1 балл). |
| 2–3 балла  | 3–4 балла  | 4–5 баллов  |

### Изучение мотивации достижения успеха

Опросник для измерения потребности в достижениях Ю.М. Орлова

**Инструкция.** В анкете 22 утверждения, которые позволяют уточнить Ваше мнение, интересы и то, как Вы оцениваете себя. Если согласны с утверждением, напишите «да» рядом с его номером, если не согласны — «нет». Заполняя ответный лист, имейте в виду, что утверждения очень коротки и не могут содержать все необходимые подробности. Представляйте себе типичные результаты и не задумывайтесь над деталями. Не тратьте время на обдумывание, отвечайте быстро, старайтесь дать первый естественный ответ, который приходит Вам в голову. Не опускайте ничего, отвечайте по порядку и на каждый вопрос. Возможно, некоторые высказывания будет трудно отнести к себе. Не стремитесь произвести благоприятное впечатление (Вам ведь важно

оценить себя адекватно). Свободно выражайте своё мнение. Плохих или хороших ответов не существует.

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчёта.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важнее его исполнение, а не конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живёт отдалёнными целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деловые.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые её элементы.
9. Поглощённый мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои родители считали меня ленивым ребёнком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Мои родители слишком строго контролировали меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, если даже шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда всё идёт гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, нежели о происшествиях.
20. Мои близкие не разделяют обычно моих планов.
21. Уровень моих требований ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.



**Подведение итогов.** Под мотивом в психологии понимают, как известно, внутреннее побуждение человека к той или иной деятельности, связанной с удовлетворением определённой потребности. В основе мотивов лежат многообразные потребности — от витальных (жизненных), биологических, до высших, связанных с идеалом, духовными и другими интересами личности, её убеждениями, социальными установками, ценностями. У каждого человека множество мотивов, которые могут быть согласованы между собой или противоречить друг другу. Мотивы могут быть осознаны или управлять поведением без осознания его причин. Экспериментально доказано: чем выше сила мотивации, тем выше результативность деятельности. Это утверждение справедливо и по отношению к мотивации достижения успеха.

**Обработка результатов** выполнения теста проводится в соответствии с ключом. За ответы, совпадающие с ключом, начисляется 1 балл.

в достижении цели, целеустремлённость.

При низкой (ниже среднего) потребности в достижении успеха активность человека больше связана со стремлением избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. В основе этой мотивации лежат негативные ожидания. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о том, как её избежать, а не о том, как достичь успеха. Люди, настроенные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах, избегают ответственных заданий, а при необходимости решать ответственные задачи могут впадать в состояние, близкое к паническому. Ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Всё это вместе с тем может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

Средние значения потребности в успехе свидетельствуют об отсутствии выраженной тенденции: иногда человек стремится к успеху, а иногда просто избегает неудачи. Осознание этой ситуации

Ключ

| № вопр. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Да      |   | + |   |   |   | + | + | + |   |    |    |    |    | +  |    | +  |    | +  | +  |    | +  | +  |
| Нет     | + |   | + | + | + |   |   |   | + | +  | +  | +  | +  |    | +  |    | +  |    |    | +  |    |    |

После оценки каждого пункта опросника баллы суммируются. Уровень потребности в достижениях определяется с помощью таблицы.

позволит управлять своей мотивацией, корректировать её: можно усилить в себе мотивацию успеха, если осознать, в чём он заключается.

| Уровень потребности в достижениях | Низкий | Ниже среднего | Средний | Выше среднего | Высокий |
|-----------------------------------|--------|---------------|---------|---------------|---------|
| Баллы                             | 2–10   | 11–12         | 13–14   | 15–16         | 17–21   |

Стремление к успеху относится к позитивной мотивации. При высоких (выше среднего) значениях потребности в успехе человек, начиная дело, имеет в виду конструктивные, положительные результаты. В основе его активности лежит надежда на успех. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличают настойчивость

**Определите приоритетные задачи управления профессиональными достижениями.**

Эта методика не даёт ответа на вопрос: в чём состоит успех? Каждый человек сам его решает. Предлагаем руководителям школ определить для себя сущность и явные признаки профессионального успеха. Для одних это — социальный статус, личный престиж, материальное



благополучие; для других — достижения учителей и образовательного учреждения в целом; для третьих — изменение состояния социума в направлении большей демократичности, человечности; для кого-то — всё вместе взятое. Ясность представлений о профессиональном успехе — необходимое условие его достижения.

*Вопросы для руководителей, аттестующихся на первую и высшую категории:*

1. Определите для себя: какие профессиональные успехи достигнуты Вами в межаттестационный период? Какие стратегии достижения результатов использованы Вами: индивидуальные, совместные с учащимися и с коллегами, совместные с различными представителями образовательного сообщества?

2. Можете ли Вы помочь учителям усилить мотивацию достижений и на-

учиться управлять достижением успеха? Помогаете ли Вы учителям определить их цели, а учащимся — цели образования, способы учебной деятельности? Готовы ли учащиеся школы обращаться за помощью к различным субъектам (учителям, родителям, сверстникам), сотрудничать? Боятся ли учащиеся задавать вопросы, ошибаться, высказывать инициативу?

3. Можете ли Вы помочь коллегам научиться управлять достижением успеха? Обсуждаете ли Вы совместно с учителями планируемые результаты и способы достижения успеха? Оказываете ли поддержку коллегам? Случается ли так, что Вы или Ваши коллеги решают трудную педагогическую задачу в одиночку, на свой страх и риск? Участвуете ли Вы в распределении ответственности за результаты деятельности образовательного учреждения?

### Соответствие результатов самоанализа квалификационным требованиям

| Вторая категория   | Первая категория  | Высшая категория   |
|--|---|--|
| Аттестующийся исследовал потребность в достижениях (1 балл); получил при подсчёте от 15 до 21 балла (1 балл); определил приоритетные задачи управления профессиональными достижениями (1 балл) | Аттестующийся исследовал потребность в достижениях (1 балл); получил при подсчёте от 15 до 21 балла (1 балл); определил приоритетные задачи управления профессиональными достижениями (1 балл); имеет опыт использования различных стратегий достижения профессионального успеха (1 балл) | Аттестующийся исследовал потребность в достижениях (1 балл); получил при подсчёте от 15 до 21 балла (1 балл); имеет опыт использования различных стратегий достижения успеха (1 балл); может помочь учащимся развивать мотивацию достижений и научиться управлять достижением успеха (1 балл); может помочь коллегам научиться управлять достижением успеха (1 балл) |
| 2–3 балла  | 3–4 балла   | 4–5 балла  |

### Самооценка профессионализма

**Эффективность управления** (на основе: *Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н.А. Литвинцев. М., 1997*)

**Инструкция:** Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли сотрудничать с другими людьми?
3. Говорите ли Вы с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясните ли Вы причины, заставившие Вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчинённые?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?



8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчинённым только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчинённому за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчинённого?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления ваших подчинённых?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии коллег?
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчинённым наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли Вы своим подчинённым?
21. Стремитесь ли Вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясните ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями учреждения, отрасли?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчинённым для планирования работы?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперёд?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчинёнными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приёме на работу?
32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчинённых?
33. Держите ли Вы определённую дистанцию с подчинёнными?
34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли Вы гибки в своём поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли Вы изменить свой управленческий стиль для повышения его эффективности?

### Обработка результатов и критерии оценки

Эффективность управления в системе образования зависит от комплекса конкретных компетенций руководителя. Эта методика предусматривает самооценку большинства компетенций, являющихся критериями эффективного управления. Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет» на вопросы теста. Поскольку вопросы — это критерии успешного управления, все 40 вопросов предполагают ответ «да», за каждый из которых присваивается 1 балл. 40 баллов — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места. Какое соотношение «да» и «нет» считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют более 33 ответов «да» (больше 33 баллов).

*Вопросы для аттестующихся на высшую категорию:*

1. Привлекаете ли Вы подчинённых к процессам соуправления?
2. Охотно ли Вы делегируете коллегам полномочия?
3. Обеспечиваете ли Вы подготовку резерва руководителей?

### Соответствие результатов самоанализа квалификационным требованиям

| Первая категория   | Высшая категория  |
|--|---|
| Аттестующийся выполнил тестовое задание «Эффективность управления» (2 балла); аттестующийся получил при подсчёте более 30 баллов (2 балла) | Аттестующийся выполнил тестовое задание «Эффективность управления» (2 балла); аттестующийся получил при подсчёте более 30 баллов (2 балла); аттестующийся может помочь коллегам овладеть умениями эффективного управления (2 балла) |
| <b>4 балла</b>   | <b>6 баллов</b>   |



## Неэффективность управления

Для дополнительной самопроверки предлагается ещё 20 утверждений — критериев неэффективного управления. Дайте, пожалуйста, ответ «да» или «нет» на следующие утверждения:

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь всё делать сами.
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10–14 часов в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не реальное.
10. Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчинённых виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
15. Считаете, что полная информированность подчинённых о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать.
17. Считаете, что подчинённые не должны обсуждать распоряжений руководителя.
18. Считаете, что стаж практической работы всегда даёт преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.
19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться».
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается.

## Обработка результатов и критерии оценки

Методика является дополнительной к выявлению эффективности управления. С её помощью руководитель может более точно определить типичные для себя слабости в управлении. Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет» на утверждения теста. Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все утверждения. Ваши слабые места в ответах «да».

Вы можете считать своё управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет». *Результаты обработки методики не включаются в подсчёт суммарных баллов.*

### Самооценка продуктивности

*(на основе методических материалов к семинару А.М. Моисеева «Стратегическое планирование в системе образования». М.: Институт Открытое Общество, 2001)*

Предлагаем выполнить несложное упражнение. В первом столбце таблицы «Составляющие образовательной системы» перечислены в алфавитном порядке некоторые элементы и характеристики образовательной системы как открытой. Необходимо отнести эти элементы к одной из основных категорий («ресурсы», «процессы» или «результаты»). В каждой строке матрицы нужно поставить знак «+» в одном из трёх столбцов (2, 3 или 4), к которому относится содержимое строки. Если Вы затрудняетесь отнести ответ к одному из этих столбцов, сделайте комментарий в последнем пятом столбце.

Предлагаем отметить те ресурсы, процессы и результаты образовательной системы, в обеспечении которых участвуете лично Вы. Это поможет Вам более точно определить свою профессиональную продуктивность (см. табл. 2). Составьте перечень результатов Вашей профессиональной деятельности за межаттестационный период (или предшествующий аттестации).

### Составляющие образовательной системы

Таблица 2

| Элемент образовательной системы   | Ресурсы (исходное состояние, обеспечение результатов) | Процессы в образовательной системе (условия достижения результатов) | Результаты образовательной системы (педагога, ОУ, сообщества) | Комментарий |
|---|---|---|---|-------------|
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5           |
| 1. Авторитет, общественное признание педагогического работника, образовательного учреждения |   |   |   |             |
| 2. Аудитории для занятий (классы, игровые комнаты)  |   |   |   |             |
| 3. Внеклассная работа, система отношений во внеурочной деятельности                         |   |   |   |             |
| 4. Внутренний контроль  |   |   |   |             |
| 5. Денежные средства  |   |   |   |             |



|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 6. Диагностический инструментарий изучения личности учащихся, воспитанников                 |  |  |  |  |
| 7. Заседание педсовета  |  |  |  |  |
| 8. Здоровье детей   |  |  |  |  |
| 9. Знания учащихся  |  |  |  |  |
| 10. Изучение и обобщение опыта, система отношений в педагогическом сообществе               |  |  |  |  |
| 11. Имидж, репутация педагога, учреждения   |  |  |  |  |
| 12. Инновационная деятельность  |  |  |  |  |
| 13. Информирование педагогов  |  |  |  |  |
| 14. Исследовательская работа педагогов  |  |  |  |  |
| 15. Коллектив педагогов, их готовность к эффективной образовательной деятельности           |  |  |  |  |
| 16. Контингент учащихся, его особенности  |  |  |  |  |
| 17. Материальная база   |  |  |  |  |
| 18. Медицинское обслуживание учащихся и педагогов   |  |  |  |  |
| 19. Методическое сопровождение учебной программы (элементы, комплекс)                       |  |  |  |  |
| 20. Методы обучения   |  |  |  |  |
| 21. Механизм управления   |  |  |  |  |
| 22. Мониторинг образованности   |  |  |  |  |
| 23. Модель образовательного процесса  |  |  |  |  |
| 24. Нормативные акты, документы   |  |  |  |  |
| 25. Образовательные стандарты   |  |  |  |  |
| 26. Обучение школьников   |  |  |  |  |
| 27. Образованность школьников   |  |  |  |  |
| 28. Общественное мнение граждан территории (по вопросам культуры, политики, экологии и др.) |  |  |  |  |
| 29. Общеучебные умения и навыки   |  |  |  |  |
| 30. Образовательное сообщество, система отношений   |  |  |  |  |
| 31. Педагогические кадры, готовые осуществлять образовательную программу                    |  |  |  |  |
| 32. Педагогический консилиум  |  |  |  |  |
| 33. План работы   |  |  |  |  |
| 34. Планирование  |  |  |  |  |
| 35. Поступление в вузы  |  |  |  |  |
| 36. Программа развития образовательного учреждения  |  |  |  |  |
| 37. Психическое развитие детей  |  |  |  |  |
| 38. Развитие коллектива учащихся  |  |  |  |  |
| 39. Руководитель образовательного учреждения  |  |  |  |  |
| 40. Руководство коллективом педагогов   |  |  |  |  |
| 41. Сведения о событиях в регионе   |  |  |  |  |
| 42. Социальная компетентность учащихся  |  |  |  |  |
| 43. Система отношений с субъектами образования  |  |  |  |  |
| 44. Спонсорские пожертвования   |  |  |  |  |
| 45. Творческие способности детей  |  |  |  |  |
| 46. Трудоустройство выпускников   |  |  |  |  |
| 47. Урок  |  |  |  |  |
| 48. Учебники  |  |  |  |  |
| 49. Учебные планы   |  |  |  |  |
| 50. Фестиваль творчества учащихся   |  |  |  |  |
| Другое (впишите)  |  |  |  |  |



## Обработка результатов и критерии оценки

Сравните перечень результатов Вашей профессиональной деятельности с показателями продуктивности педагогических и руководящих работников, представленными в таблице. Найдите по следующей таблице 3, какому баллу соответствуют Ваши результаты.

Таблица 3

### Профессиональная продуктивность педагогических руководящих работников

| Порядок аттестации:    | Показатели и оценка профессиональной продуктивности педагогических и руководящих работников           |   |  |
|------------------------|---|---|--|
|                        | Вторая категория  | Первая категория  | Высшая категория   |
| Первичная              | Наличие рабочего варианта учебной программы, ясно оформленных представлений о планируемых результатах | Готовность представить результаты реализации собственной деятельности на основе гуманистических принципов: <ul style="list-style-type: none"><li>• на уровне достижений учащихся, с учётом индивидуальных различий;</li><li>• на уровне достижений учителей и образовательного учреждения, с учётом его специфики и конкретной ситуации</li></ul>   | Готовность представить результаты реализации собственной деятельности на основе гуманистических принципов: <ul style="list-style-type: none"><li>• на уровне достижений учащихся, с учётом индивидуальных различий;</li><li>• на уровне достижений учителей и образовательного учреждения, с учётом его специфики и конкретной ситуации;</li><li>• на уровне достижений педагогического сообщества</li></ul>   |
| <b>Баллы:</b>          | <b>4–6</b>  | <b>7–9</b>  | <b>10–12</b>   |
| Повторная аттестация   | Готовность представить результаты реализации учебной программы  | Готовность представить результаты реализации собственной деятельности на основе гуманистических принципов: <ul style="list-style-type: none"><li>• на уровне учащихся, с учётом индивидуальных различий;</li><li>• на уровне достижений учителей и образовательного учреждения, с учётом его специфики и конкретной ситуации.</li></ul> Готовность представить сформированность: <ul style="list-style-type: none"><li>• комплекта учебно-методического сопровождения учебной программы;</li><li>• системы отношений с субъектами образования</li></ul> | Готовность представить результаты реализации собственной деятельности на основе гуманистических принципов: <ul style="list-style-type: none"><li>• на уровне достижений учащихся, с учётом индивидуальных различий;</li><li>• на уровне достижений учителей и образовательного учреждения с учётом его специфики и конкретной ситуации;</li><li>• на уровне достижений социума в территории</li></ul>  |
| <b>Баллы:</b>          | <b>4–6</b>  | <b>7–9</b>  | <b>10–12</b>   |
| Последующая аттестация | Общественное признание результатов реализации учебной программы                                       | Наличие общественного признания: <ul style="list-style-type: none"><li>• результатов собственной деятельности на основе гуманистических принципов, на уровне достижений учащихся, достижений школы;</li><li>• системы отношений с субъектами образования</li></ul>  | Наличие общественного признания: <ul style="list-style-type: none"><li>• результатов собственной деятельности на основе гуманистических принципов, на уровне достижений учащихся, достижений образовательного учреждения, достижений социума;</li><li>• учебно-методического сопровождения образовательного процесса;</li><li>• модели (системы организации) образовательного процесса;</li><li>• модели (системы) отношений в образовательном сообществе территории</li></ul> |
| <b>Баллы:</b>          | <b>4–6</b>  | <b>7–9</b>  | <b>10–12</b>   |



## Подведение итогов самооценки аттестующегося руководителя

В таблице 4 «Рейтинговые оценки результатов аттестующихся» представлены сводные показатели оценки профессионально-личностного потенциала, профессионализма и продуктивности в соответствии с контрольными точками в паспорте аттестующегося (в статье представлены основные методики самооценки).

Таблица предназначена для установления соответствия рейтингового балла аттестующегося требованиям квалификационной категории. Подсчёт рейтингового балла осуществляется суммированием баллов, полученных при выполнении каждого вида заданий в рамках отдельной контрольной точки. Таким образом, устанавливается рейтинговый балл для профессионально-личностного потенциала, профессионализма и продуктивности. Рейтинговые баллы аттестующегося сравниваются с баллами,

соответствующими второй, первой и высшей категориям. В рамках каждой категории предусмотрен диапазон баллов (4–6, 7–9, 10–12). Это позволяет руководящим работникам определить степень своего соответствия заявленной категории.

**3-я контрольная точка — продуктивность.** Объектом экспертизы являются результаты аттестации образовательного учреждения и реальный вклад руководителя в развитие и совершенствование его деятельности.

Показатели продуктивной деятельности руководителя:

- сохранение контингента обучающихся;
- освоение обучающимися образовательных программ;
- результаты инновационной деятельности;
- состояние нормативно-правовой базы, необходимой для функционирования и развития образовательного учреждения;
- программа развития образовательного учреждения;
- состояние материально-технической базы;
- количественные и качественные характеристики движения кадрового состава;
- социально-психологический климат в коллективе;
- качество и уровень санитарно-гигиенических условий;
- состояние делопроизводства.

Руководитель имеет право представить экспертной комиссии дополнительные данные о результативности управленческой

Таблица 4

### Рейтинговые оценки результатов аттестующихся руководителей

| Виды заданий   | Баллы по отдельным видам заданий, соответствующие квалификационным категориям |                                |                                |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|
|  | Вторая категория  | Первая категория               | Высшая категория               |
| <b>Профессионально-личностный потенциал (к.т. № 2)</b>                                     |   |                                |                                |
| Тест «Самооценка», компетентность в оценочных ситуациях                                    | 2–3   | 3–4                            | 4–5                            |
| Тест «Мотивация достижения успеха», компетентность в планировании и достижении результатов | 2–3   | 3–4                            | 4–5                            |
| Краткая шкала самоактуализации   | Не предлагается   | 1                              | 2                              |
| Рейтинговый балл, соответствующий контрольной точке 2                                      | 4–6   | 7–9                            | 10–12                          |
| <b>Профессионализм (к.т. № 4 «Паспорта аттестуемого руководства»)</b>                      |   |                                |                                |
| Вопросы себе как педагогу (руководителю)   | 1   | 1–2                            | 2–3                            |
| Тест «Умение слушать»  | 1–2   | 2                              | 3                              |
| Тест «Умение излагать свои мысли»  | 1–2   | 2                              | 3                              |
| Тест «Эффективность управления» (учитывается для руководящих работников вместо тестов)     | Не предлагается   | 4 (для руководящих работников) | 6 (для руководящих работников) |
| Тест К. Томаса «Стратегия поведения в конфликтной ситуации»                                | 1   | 2–3                            | 2–3                            |
| Рейтинговый балл, соответствующий контрольной точке 4                                      | 4–6   | 7–9                            | 10–12                          |
| <b>Продуктивность (к.т. № 3)</b>   |   |                                |                                |
| Рейтинговый балл, соответствующий контрольной точке 3                                      | 4–6   | 7–9                            | 10–12                          |



деятельности в виде мониторинга, при этом он сам выбирает факторы и показатели, являющиеся для него приоритетными, от которых зависит эффективность управленческого труда. Кроме того, он может предоставить аналитические данные, позволяющие оценить динамику развития некоторых значимых показателей (на начало и конец года, за несколько лет).

**4-я контрольная точка — профессионализм.** Оценивается аттестуемым на нулевом этапе в соответствии с содержанием квалификационных требований. Для самооценки руководителю предлагается проанализировать особенности профессиональной деятельности, заполнить формы («Мониторинг профессиональной деятельности», блок 3) и затем, соотнеся их с требованиями квалификационных категорий, выставить себе балл по 12-балльной шкале (по аналогии с КТ-2) в графу паспорта «Самооценка». Заполняя эту форму, в том числе графу «Учебно-программная документация», руководитель может внести наименование разработанных им документов с конкретными данными:

- анализ учебной и воспитательной деятельности учащихся школы;
- диагностическая постановка целей (программы развития школы, управленческих проектов и подпрограмм);
- учебный план школы;
- учебные и образовательные программы;
- программно-методическое обеспечение;
- мониторинг качества образования;
- организационно-педагогические средства контроля (конкретные);
- программа коррекции и контроля деятельности школы;
- учебно-методические пособия для учащихся;
- публикации;
- выступления;
- участие в выставках, конкурсах, конференциях, совещаниях и т.д.;
- дополнительные услуги (руководство дипломным и курсовым проектированием и т.д.).

Математическая обработка результатов сводится к подсчёту среднего балла самооценки, которая заносится в графу паспорта «Самооценка».

**5-я, 6-я — контрольные точки** — подлежат самоанализу с точки зрения соответствия квалификации данной категории и выявления проблем. Проанализируйте уровень своей социально-профессиональной и отраслевой, функциональной компетентности в соответствии с требованиями квалификационных категорий и программы. Изучив и проанализировав все данные нулевого этапа, определите категорию, на которую вы можете реально претендовать на этом этапе развития вашей квалификации.

\* \* \*

Итак, пройден самый трудный и ответственный этап аттестации — нулевой, на котором директор школы выявил свои трудности, недостатки, проблемы, положительные профессиональные и личностные качества и сделал для себя вывод: на какую категорию он может претендовать. Если не сомневается в своём профессионализме, то на высшую или первую, а сомневается — может либо рискнуть, либо отложить аттестацию и скорректировать свои управленческие действия, заняться самообразованием.

Нас могут спросить: а надо ли это делать? Мы привыкли к тому, что приходят проверяющие и, не спрашивая ни учителя, ни директора о его проблемах, намерениях, сомнениях, выносят свой «вердикт». Но справедливо ли это? Демократично ли? Вспомним: врач, подходя даже к неграмотной старушке (каких сейчас уже, наверное, нет) спрашивает: «Как вы себя чувствуете? Что беспокоит?» И только после этого приступает к обследованию и устанавливает диагноз. В нашей сфере это, к сожалению, не всегда принято. Хотя многие руководители школ (и директора, и завучи), посетив урок учителя, спрашивают его: как сам он оценивает урок, что думает о нём.



И это — конструктивная позиция. Так и в аттестации: **дайте самому руководителю осмыслить свою деятельность, её плюсы и минусы и на основе этой рефлексии определить уровень своих профессиональных притязаний.** А дальше — дело экспертной комиссии, которая на основе метода групповых экспертных оценок выносит коллективное суждение об управленческой деятельности руководителя.

### Первый этап аттестации

Ему придаётся особое значение, так как он проходит в реальных условиях учебного заведения, в условиях психологического комфорта: «родные стены помогают» в сложных ситуациях. На первом этапе оцениваются контрольные точки 2–4-я.

КТ-2: профессионально-личностный потенциал. Экспертная аттестационная комиссия проводит оценку по всем тем показателям, по которым директор оценивал себя сам. Математическая обработка результатов проводится по формуле среднего арифметического экспертных оценок по каждому показателю.

КТ-3: продуктивность. К этой процедуре привлекаются руководители органов управления образованием, располагающие данными о результатах деятельности школы за год-два, предшествующих аттестации.

КТ-4: профессионализм. Оценку выставляет аттестационная комиссия с учётом мониторинга деятельности. При этом о результативности можно судить в том случае, если результат приближает школу, коллектив к намеченной в программе развития цели.

Характеризует результат практической деятельности статистическая и текстовая информация, подтверждающая показатели качества, то есть результат практической деятельности руководителя. При оценке профессионализма анализируется также управленческая документация, учитываются её системный характер, степень и качество разработки,

культура оформления, а также эффективность использования в педагогическом процессе.

Руководитель школы представляет в качестве зачётного конкретное мероприятие в различной форме (это может быть собрание, педсовет, совещание при директоре, семинар и т.д.). Аттестуемый может пригласить членов аттестационной комиссии по собственному усмотрению на любое открытое мероприятие. Эксперты составляют отчёт, предусматривающий и графу «самооценка», которую заполняет директор, и графу для оценки другими участниками педагогического процесса.

Затем директор направляется в Центр квалификационных испытаний, где может выбрать одну из нескольких форм испытаний:

- квалификационный экзамен по билетам;
- защиту управленческого проекта;
- собеседование.

Как показывает практика, чаще всего руководители выбирают именно управленческий проект, который характеризуется:

- научностью и практическим характером;
- логичностью изложения;
- актуальностью темы;
- технологичностью;
- управленческой составляющей.

Если директор аттестуется повторно, то I этап аттестации завершается аналитическим отчётом о деятельности в межаттестационный период. Если в первые годы апробации модели аттестации отчёт представлял собой весьма объёмный научный (чаще всего теоретический) труд, то сегодня мы с радостью констатируем, что отчёты отражают практические результаты деятельности руководителя. Их объём сократился до 7–10 страниц. Иногда отчёт руководителя представляется в портфолио, в котором отражены конкретные результаты профессиональной деятельности: качество образовательного процесса (обученность, воспитанность учащихся), состояние материально-технической базы, статус школы в районе, городе, области, результаты лицензирования и аттестации школы,



научно-методическая деятельность директора — статьи, разработки учебных пособий, программ, участие в конференциях и семинарах различного уровня и т.д. По итогам I этапа аттестационная комиссия может вынести решение направить аттестуемого на II этап либо ходатайствует о его освобождении от II этапа.

В практике Свердловской области давно существует положение о том, что **вновь назначенные руководители могут получить сразу, без прохождения аттестационных процедур первую квалификационную категорию сроком на один год по представлению образовательного учреждения и после собеседования в муниципальной аттестационной комиссии.** Это положение имеет для молодого, неопытного руководителя очень позитивное значение — вселяет уверенность в своих силах, позволяет работать на доверии органов управления образованием, проявлять свои способности. Оно стимулирует профессиональную активность. И что сегодня немаловажно — даёт возможность иметь финансовую поддержку при освоении новой для него управленческой деятельности, поскольку, не имея категории, директор не получал бы областной надбавки к зарплате в виде коэффициента к основной ставке.

Большое значение в процессе аттестации руководящих кадров придаётся меж-аттестационному периоду, который продолжается 5 лет. В эти годы директор ведёт самоанализ личностно-профессионального развития. Аттестационная комиссия может ежегодно проверять ведение этого мониторинга, а по окончании межаттестационного периода работать с ним. В начале 5-го года руководитель на основе полученных в результате мониторинга данных, подтверждённых либо уточнённых комиссией, начинает подготовку к последующей аттестации. Основные достоинства этого механизма — **максимальное приближение процедуры аттестации к повседневной деятельности руководителя, помощь в развитии профессионально значимых качеств,**

систематическое самообразование, рост профессионализма, а значит, реальность и доказательность заявленной претензии на категорию.

Для оказания помощи аттестующимся коллектив авторов (Л.Р. Мамаева, Е.И. Маклакова, Н.И. Казанская, И.Ю. Петрушина) разработал рекомендации организаторам аттестации и аттестационным комиссиям всех уровней для проведения межаттестационного и нулевого этапов аттестации педагогических и руководящих работников; контроля условий, созданных муниципальными органами управления образованием и образовательными учреждениями для успешного прохождения аттестации. В качестве экспертов Министерства общего и профессионального образования Свердловской области выступили Е.В. Караман — заместитель министра, Л.А. Пузакова — начальник отдела государственной аттестационно-лицензионной экспертизы.

Таким образом, **в области сложилась региональная модель аттестации педагогических и руководящих кадров, базирующаяся на принципах доверия и уважения к ним.** В состав аттестационных комиссий входят руководители образовательных учреждений, добившихся весомых результатов в деятельности, педагоги высшей категории. Всем им понятны проблемы аттестуемых. Это позволяет сохранять психологически комфортную атмосферу в прохождении аттестационных процедур. **Доброжелательность, уважение и доверие — вот главные принципы деятельности аттестационных комиссий разного уровня.**

Модель аттестации руководителей образовательных учреждений неоднократно совершенствовалась с учётом замечаний директоров, прошла многолетнюю апробацию, прежде чем была предложена массовой практике. За эти годы в области нет случаев недовольства со стороны директоров процедурой аттестации.

г. Екатеринбург