

Аттестация руководящих кадров системы образования

Нина ЕРОФЕЕВА, доцент Института усовершенствования учителей Удмуртской Республики

Требования к современному руководителю

С недавних пор введена аттестация руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений. Уже первые её итоги говорят о несовершенстве этой процедуры. При существующих сегодня способах проведения аттестации руководители имеют основания сомневаться в надёжности и достоверности оценок их работы и квалификации.

Качество труда — один из наиболее сложных объектов оценки. Существуют специальные приёмы, позволяющие уменьшить влияние различных факторов на объективность оценки. Такие приёмы, формы и методы оценки руководящих кадров образовательных учреждений разработаны в Институте усовершенствования учителей Республики Удмуртия и успешно входят в практику управления.

В системе образования приняты новые и дополнительные законодательные и нормативные документы, регулирующие различные аспекты оценки кадров сферы образования. Так, в Министерстве образования России разработан проект модели отраслевой системы обучения, предусматривающий и определение уровня профессиональной подготовки при назначении на должность, при использовании морального и материального стимулирования. Подготовлен проект **государственных требований к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки выпускника по специальности «Менеджмент в социальной сфере» с квалификацией «менеджер образования».**

В соответствии с этим документом в Удмуртском ИУУ разработаны профессиональные образовательные программы для переподготовки лиц, имеющих высшее педагогическое образование и определённый управленческий опыт, а также программы поэтапного (разделённого временными промежутками) получения управленческого образования. В основу модели положен принцип непрерывности и преемственности в содержании подготовки, переподготовки и повышения квалификации. В связи с этим мы выделяем такие уровни профессиональной компетенции руководителей.

Первый: осваивают программы первого уровня руководители, недавно **назначенные на эту должность либо имеющие стаж работы до трёх лет**, либо те, кто длительное время не повышал квалификацию. Предполагается, что в течение первых трёх лет работы начинающий руководитель должен получить **знания** по основам управления: в области экономики образования и в области образовательного права.

Время обучения — не менее 280 часов.

Цель обучения на первом уровне — освоить основы управления образовательным учреждением.

В содержание обучения входит: блок дисциплин профессиональной подготовки. Программа формируется в зависимости от направления деятельности. Её объём — не менее 800 часов.

Способы получения управленческих знаний различны. Они могут быть получены в вузе; это может быть резерв на руководящую должность, студенты пятого курса. При наличии высшего педагогического образования — получены на курсах, которые завершатся подготовкой реферата, сдачей экзамена или собеседованием. Управленческие знания могут быть получены и путём самообразования (экстерната), что также завершается рефератом, сдачей экзамена, собеседованием. Руководитель может учиться по индивидуальному плану с помощью научного консультанта или наставника (опытного руководителя), с определением форм и сроков контроля. Те, кто имеет высшее непедagogическое образование, учатся программе

первого уровня с включением дополнительных занятий психолого-педагогического блока; также с помощью научного консультанта.

Предлагаем примерное содержание учебных планов, которое поможет определить направление подготовки руководителей, выстроить на местах систему подготовки, выбрать наиболее оптимальную для вас форму обучения.

I уровень. Освоение основ управления образовательным учреждением (для тех, кто имеет высшее педагогическое образование)

- 1 — Всего в ауд. часах
- 2 — Лекции
- 3 — Семинары
- 4 — Практические занятия
- 5 — Виды контроля

№ Наименование курсов дисциплин	1	2	3	4	5
1. Политические и социально-экономические основы современного образования в России	10	4	6		семинар-зачёт
2. Правовые основы управления образованием: — трудовое право; — конвенция о правах ребёнка	10	6	4		семинар-зачёт
3. АРМ руководителя	10	2		8	тест
4. Основы здорового образа жизни и профилактика болезней	6	2	4		
5. Экономика образования: организация финансово-хозяйственной деятельности	12	5	7		зачёт, собеседование
6. Психология общения	24			24	
7. Организация делопроизводства в образовательных учреждениях	6	2	2	2	
8. Управление образовательным учреждением: — управленческий цикл; — организация внутришкольного контроля по предметам	38	15	10	13	зачёт
9. Воспитательная система школы	6	3	3		
10. Курсы по выбору	48	10	10	28	
11. Стажировка	72				зачёт
12. Выпускная работа	58				реферат

Итого: 300 аудит. часов (общая нагрузка — 800 часов)

Что должен знать и уметь руководитель образовательного учреждения на первом уровне:

Руководитель знает:

- стратегию развития образования в России и в своём регионе;
- цели обучения и воспитания в системе образования;
- типы образовательных учреждений, требования к результатам их деятельности;
- основы экономики
- нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования;
- теоретические основы управления, ведущие управленческие школы и концепции;
- анализ и построение образовательных систем;
- методы планирования деятельности образовательных учреждений;
- системы и методы материального и морального стимулирования работников;
- стили эффективного руководства коллективом;
- современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в учреждении;
- требования к ведению делопроизводства в образовательном учреждении.

Руководитель умеет:

- определить в педагогическом коллективе наличие стратегии образования учреждения;
- различать долгосрочные цели и цель образовательного учреждения на год; назвать тему внутришкольного контроля и темы методической работы коллектива;
- сформулировать прогнозируемый результат на год и формы его достижения;
- дать характеристику финансово-хозяйственной части своего учреждения;
- дать характеристику нормативно-правовой базы своего учреждения (структура, содержание, механизм написания и утверждения документов);
- определить, на основе какой управленческой школы осуществляется деятельность руководителя вашего учреждения;
- строить и анализировать образовательную систему своего учреждения ;
- планировать деятельность своего учреждения;
- создать систему материального и морального стимулирования работников своего учреждения;
- определить свой стиль руководства и дать ему характеристику;
- создать свою систему внутришкольного контроля;
- вести делопроизводство в соответствии с требованиями.

Формы контроля:

- собеседование;
- реферат по одному из вопросов управления образовательным учреждением;
- семинар и другие формы, позволяющие определить уровень знаний в области управления образованием.

Второй уровень:

Программу второго уровня осваивают руководители, получившие **знания дисциплин первого уровня** и желающие получить **первую аттестационную категорию**.

Если руководитель работает более трёх лет, не имеет знаний первого уровня, то в его подготовку должен входить объём информации как первого, так и второго уровней.

Цель обучения на втором уровне — освоение дисциплин общей и специальной подготовки по квалификации «менеджер образования».

Содержание обучения — блок дисциплин общей и специальной предметной подготовки, перечень предметов согласуется с заказчиком. **Объём программы — не менее 800 часов (280–320 аудиторных часов).**

Способы достижения:

а) параллельно с получением высшего педагогического образования (это может быть резерв на руководящую должность, студенты пятого курса);

б) при наличии высшего педагогического образования:

— курсовая подготовка (завершается написанием реферата либо сдачей экзамена, собеседованием);

— самообразование (экстернат) (завершается написанием реферата либо сдачей экзамена; собеседованием);

— индивидуальная форма обучения, составление плана обучения, определение научного консультанта либо наставника из опытных руководителей, определение форм контроля и сроков контроля;

в) при наличии высшего *непедагогического* образования индивидуальная форма обучения по программе первого уровня с включением дополнительных занятий психолого-педагогического блока, составление плана обучения, определение научного консультанта, определение форм контроля и сроков контроля.

II уровень. Примерный учебный план по освоению дисциплин общей и специальной подготовки.

Для лиц, имеющих высшее педагогическое образование и отраслевой сертификат об освоении I уровня

- 1 — Всего в ауд. часах
- 2 — Лекции
- 3 — Семинары
- 4 — Практические занятия
- 5 — Виды контроля

№ Наименование курсов дисциплин	1	2	3	4	5
1. Культура управленческой деятельности: — этикет руководителя — риторика	10	4	4	2	семинар-зачёт
2. Основы социологии	10	4	4	2	собеседование
3. Экология человека	7	3	3	1	
4. Основы квалиметрии	6	3	3		
5. АРМ (информационное рабочее место) руководителя	6			6	тест
6. Экономика: — бух. учёт; — финансы и кредит	12	6	3	3	семинар-зачёт
7. Политика и экономика, политика и право	10	4	4	2	собеседование
8. Современные концепции воспитания	10	4	4	2	собеседование
9. Педагогические теории, системы, технологии: — учебные планы, программы; — учебно-методические комплекты; — основные технологии обучения; — государственный образовательный стандарт	12	4	4	4	зачёт
10. Административное и гражданское право	12	4	4	4	зачёт
11. Управление образовательными системами: — программа развития школы; — подходы к управлению современной школой; — работа с кадрами; — стимулирование деятельности	26	8	8	10	зачёт
12. Курсы по выбору	48	10	10	28	
13. Практика	3 нед.				зачёт
14. Выпускная работа	58				реферат

Итого: 306 аудит. часов (общая нагрузка — 800 часов)

Что должен знать и уметь руководитель образовательного учреждения на втором уровне:

Руководитель знает:

- методики анализа деятельности образовательных учреждений;
- структуру нормативно-организационной документации (договоры, устав, правила, положения, должностные инструкции);
- технологию написания программы развития образовательного учреждения;
- планировать и организовывать контроль деятельности учреждения;
- механизм построения организационной структуры управления образовательным учреждением;
- способы мотивации исполнителей на достижение высоких результатов в трудовой деятельности и повышении квалификации;
- методики управления конфликтами;
- что такое новации, механизм их возникновения и управления ими;
- алгоритм принятия управленческих решений, формы и методы проведения деловых

совещаний, бесед, групповой работы.

Руководитель умеет:

- определить методику анализа деятельности своего образовательного учреждения и уметь ею пользоваться (выявлять наиболее значимые пробелы и находить эффективные пути их разрешения);
- разрабатывать нормативно-организационную документацию для своего учреждения;
- написать программу развития своего образовательного учреждения;
- определить цель образовательного учреждения на год, в соответствии с поставленной целью составить план и организовать систему внутришкольного контроля;
- построить структуру управления своего образовательного учреждения и определить функциональные обязанности руководителей структурных подразделений;
- написать положение о стимулировании работников на основе определения их мотивации в достижении высоких результатов;
- дать характеристику конфликтов в коллективе, рассказать о методике их предупреждения и разрешения;
- определить новации в своём образовательном учреждении, эффективность их внедрения;
- применять различные формы и методы проведения деловых совещаний, групповой работы, обосновать применение этих форм и методов.

Формы контроля:

- собеседование;
- экзамен;
- реферат по одному из вопросов управления образовательным учреждением;
- семинар и другие формы, позволяющие определить уровень **знаний и умений** в области управления образованием.

Третий уровень: различные формы повышения квалификации по предметам, предусмотренным профессиональной образовательной программой переподготовки в области управления образованием, но не вошедшим в программу I и II уровней (различные спецкурсы, авторские программы). Освоение *содержания третьего уровня* необходимо руководителям, желающим получить **высшую** аттестационную категорию.

III уровень. Примерный учебный план переподготовки по специальности «061200 Менеджмент в социальной сфере»

Квалификация — менеджер образования для лиц, имеющих высшее педагогическое образование и отраслевые сертификаты об освоении I и II уровней

- 1 — Всего в ауд. часах
- 2 — Лекции
- 3 — Семинары
- 4 — Практические занятия
- 5 — Виды контроля

№ Наименование курсов дисциплин	1	2	3	4	5
1. Современные концепции развития общества	55	27	9	19	зачёт
2. Валеологическое образование руководителей	50	25	10	15	собеседование
3. Менеджмент в образовании	20	10	5	5	зачёт
4. Маркетинг в образовании	20	10	5	5	
5. Социология	5	3	2	—	
6. Образовательное право	12	5	2	5	контр. работа
7. Возрастная психология	5	2	2	1	
8. Педагогическая психология	25	10	5		контр. работа
9. Специальная психология и коррекционная педагогика	9	5	4	10	

10. Методика педагогического исследования.	25	10	5	10	контр. работа
11. Проектирование педагогических систем	31	15	6	10	контр. работа
12. Деловое общение	20	10	5	5	
13. Управление конфликтами	22	10	6	6	
14. Курсы по выбору	100				
15. Практика	60				
16. Выпускная работа, итоговая аттестация	25				

Итого — 500 аудит. часов. Общая нагрузка — 800 часов

Что должен знать и уметь руководитель образовательного учреждения на третьем уровне:

Руководитель знает:

- способы сохранения контингента обучающихся;
- механизм освоения обучающимися образовательными стандартами;
- процессы внедрения и определения результатов инновационной образовательной деятельности;
- нормативно-правовую базу для функционирования и развития образовательного учреждения;
- характеристики образовательных и управленческих систем;
- состояние учебно-материальной (материально-технической) базы учреждения (наличие, использование, развитие);
- количественные и качественные характеристики движения кадрового состава; владеет содержанием в области управления персоналом;
- характеристики социально-психологического климата в коллективе;
- качество и уровень санитарно-гигиенических условий;
- состояние делопроизводства

Руководитель умеет:

- определить мотивацию обучения школьников и в соответствии с полученными данными внести корректировки в учебно-воспитательный процесс;
- определить уровень освоения образовательными стандартами, показать способы определения уровня усвоения образовательных стандартов;
- показать результаты инновационной деятельности своего образовательного учреждения и обосновать их эффективность;
- создать нормативно-правовую базу для своего образовательного учреждения, обосновать её содержание, уметь аргументировать свои действия на основе созданной нормативно-правовой базы;
- проектировать образовательную и управленческую систему своего образовательного учреждения, охарактеризовать имеющуюся педагогическую систему и обосновать программу развития;
- дать характеристику учебно-материальной базы своего образовательного учреждения (наличие, использование, развитие);
- отобрать и применять методику оценки кадрового состава для своего образовательного учреждения, показать качественный рост в деятельности педагогов;
- определить уровень или дать характеристику показателей социально-психологического климата в руководимом коллективе;
- определить качество и уровень санитарно-гигиенических условий в руководимом учреждении;
- дать характеристику состояния делопроизводства в своём образовательном учреждении.

Формы контроля:

— собеседование;

- экзамен;
- защита нормативно-правовой базы учреждения;
- реферат по одному из вопросов управления образовательным учреждением;
- семинар и другие формы, позволяющие определить уровень **результативной деятельности** в области управления образованием.

Четвёртый уровень: углубление профессиональной компетенции в области управления образованием (соискательство, аспирантура со специализацией в области управления образованием).

Методы оценки руководящих кадров

При оценке управленческого персонала используется довольно широкий круг методов, как традиционных, так и появившихся в недавние годы. Часть этих методов применяется при оценке деятельности «на рабочем месте», другие (как экзамены и тесты) — при лицензировании. Внутреннее содержание методов оценки может быть различным, так как за каждым методом стоит концепция развития конкретного образовательного учреждения.

Используя предложенные программы знаний и умений по уровням, вы сможете построить модель «лестницы служебного роста».

Модель «лестницы служебного роста» («лестницы карьеры»)

Модель «лестницы карьеры» составлена на основании требований к квалификации руководящих работников учреждений образования при присвоении им квалификационной категории (приказ Минобразования России и Госкомвуза России от 14.12.95 г. № 622/1546).

Для определения количества баллов по каждому показателю рекомендуется следующая шкала:

- 0 баллов — знания, умения или результаты деятельности отсутствуют;
- 1 балл — наличие знаний, умений или результатов деятельности;
- 2 балла — высокий уровень знаний, умений или результатов деятельности.

Затем полученные результаты суммируются. Максимальная сумма баллов для начинающих руководителей — 48 баллов, для руководителей, аттестующихся на первую категорию, — 116 баллов, для руководителей, аттестующихся на высшую категорию, — 236 баллов.

При сумме баллов, составляющей не менее 40% от максимального количества баллов, определённых по показателям уровня квалификации, руководящим работникам присваивается первая аттестационная категория, а при сумме баллов свыше 80% от максимального количества — высшая квалификационная категория.

Это один из методов оценки на основе требований к квалификации руководящих работников учреждений образования при присвоении им квалификационной категории.

Предлагаем вам использовать ещё две методики оценки руководящих кадров: руководитель — учитель; руководитель — администратор.

Методика определения уровня управленческой деятельности руководителей школ

Руководитель — администратор

Объяснительная записка

Уровень управленческой деятельности невозможно измерить точными количественными величинами. Поэтому любая его оценка относительна и в какой-то мере субъективна. Сделать оценку максимально объективной позволяют так называемые рейтинговые системы, одна из которых предлагается вашему вниманию.

Уровень управленческой деятельности определяется на основе оценки умений и навыков (степени их выраженности) на следующих этапах управленческого цикла:

1. целеполагание;
2. прогнозирование;
3. планирование;
4. организация;
5. контроль;
6. регулирование;
7. Анализ;
8. Стимулирование.

Названные критерии представлены в квалификационной карте и проранжированы с учётом четвёртой степени выраженности:

- очень высокий (А);
- сравнительно высокий (Б);
- средний (В);
- низкий (Г).

Порядок работы

Предварительно ознакомившись с содержанием оценочных критериев, необходимо определить степень выраженности каждого из них, проставляя в соответствующей графе квалификационной карты знак («+»).

Затем подсчитывается сумма набранных руководителем баллов с учётом следующих коэффициентов:

- «очень высокий уровень» — 4 балла;
- «сравнительно высокий уровень» — 3 балла;
- «средний уровень» — 2 балла;
- «низкий уровень» — 1 балл.

Максимальная сумма баллов — 32, минимальная — 8.

Руководитель, набравший сумму баллов в диапазоне от 32 до 27, может быть рекомендован на высшую категорию и руководить учреждениями повышенного уровня образования; от 26 до 21 баллов — на I категорию; от 20 баллов и ниже — на категорию оплаты по ЕТС.

Методика определения профессионального уровня преподавателя

Руководитель — учитель

Профессиональный уровень преподавателя определяется на основе оценки его умений и навыков (степени их выраженности) с помощью **рейтинговых систем оценок** в следующих областях деятельности:

- 1. Определение целей и задач во время подготовки к уроку и постановка их на уроке.**
- 2. Определение структуры и организация урока в соответствии с поставленной целью.**
- 3. Отбор содержания учебного материала урока.**
- 4. Анализ деятельности учителя.**
- 5. Анализ деятельности учеников.**
- 6. Определение уровня знаний, умений и навыков (как результат деятельности преподавателя на уроке).**

Представленный порядок расположения критериев отражает логическую последовательность действий педагога по организации учебного процесса, а также его результаты.

Эти критерии представлены в квалификационной карте и проранжированы с учётом четырёх степеней выраженности:

- **очень высокий (А);**
- **сравнительно высокий (Б);**
- **средний (В);**

— **низкий (Г).**

Порядок работы

Предварительно ознакомившись с содержанием оценочных критериев, проверяющие определяют степень выраженности каждого из них, проставляя в соответствующей графе квалификационной карты («+»). Затем подсчитывается сумма набранных преподавателем баллов с учётом следующих коэффициентов:

— «**очень высокий уровень**» — **4 балла;**

— «**высокий уровень**» — **3 балла;**

— «**средний уровень**» — **2 балла;**

— «**низкий уровень**» — **1 балл.**

Максимальная сумма баллов — 24, минимальная — 6.

Преподаватель, набравший сумму баллов в диапазоне от 24 до 21, может быть рекомендован на высшую категорию; от 20 до 17 — на I категорию; от 16 до 12 — на II категорию; ниже 12 баллов — на III категорию оплаты по ЕТС.

Предлагаемая методика имеет рекомендательный характер и может быть использована не только при аттестации, но и в индивидуальной работе с педагогом. При этом необходимо учитывать возрастные особенности школьников, их подготовку и одарённость, тип учебного заведения, специфику учебного предмета.

Умения и навыки, определяющие квалификацию учителя (степень выраженности)

1. Определять цели и задачи на урок

А

1. Умеет логически обоснованно выделить главные темы предмета в соответствии с моделью выпускника, построить на этой основе систему целей и задач.

2. Правильно определяет тип урока в зависимости от поставленных целей школы, темы урока.

3. При разработке тематического плана определяет последовательность изучения тем в целом и отдельных её уроков, находит на этой основе нестандартные методические решения.

4. Цели и задачи обучения конкретны, доступны, реальны и понятны школьникам.

5. Умеет определить результат урока и степень его достижения.

Б

1. Умеет интерпретировать систему целей и задач урока, опираясь на методические рекомендации, в соответствии с моделью выпускника школы.

2. При разработке тематического плана определяет последовательность изучения уроков по теме.

3. Правильно определяет тип урока в зависимости от поставленных целей школы, темы урока.

4. Цели и задачи обучения конкретны, доступны, реальны и понятны ученикам.

5. Цели ставятся диагностично на отдельные темы предмета.

6. Умеет определить результат урока.

В

1. Цели урока сам не определяет, а использует общепринятые по данному предмету методические рекомендации, адаптируя их к своей деятельности.

2. Уроки, как правило, однотипны, к определению типа урока в зависимости от поставленных целей относится формально.

3. Цели определяются с учётом уровня подготовленности школьников.

4. Цели и задачи обучения не всегда чётко сформулированы, недостаточно конкретизированы и понятны школьникам.

5. Результат урока не определён.

Г

1. Не видит необходимости в специальной разработке и постановке целей и задач урока,

поэтому использует принятые в методических рекомендациях без изменений.

2. Не различает типы уроков.

3. Игнорирует тематическое деление материала, поэтому уроки выглядят фрагментарными.

4. Цели урока нечётко сформулированы.

5. Результат урока не определён.

2. Определять структуру и организовать урок

А

1. Структура урока соответствует его целям и типу.

2. Этапы урока взаимосвязаны и логически последовательны, переход от одного этапа к другому осуществляется с помощью проблемной ситуации либо проблемной связки.

3. Умеет организовать начало и конец урока.

4. Умело выбирает темп урока: задания, требующие напряжённого интеллектуального труда, чередуются с более лёгкими.

5. На высоком уровне научная организация труда учителя и учеников.

Б

1. Структура урока соответствует типу учебного занятия.

2. Этапы урока взаимосвязаны, но не всегда прослеживается логическая связь между отдельными этапами урока.

3. Умеет организовать либо начало урока, либо его окончание.

4. Время использует, как правило, эффективно.

5. Умеет использовать элементы научной организации труда педагога и школьников.

В

1. Этапы урока не всегда взаимосвязаны и логичны.

2. Не всегда умеет организовать начало и конец урока.

3. Нередки случаи снижения темпа урока из-за нечёткой постановки задач перед учениками.

4. Не чередуются формы работы с учениками, весь урок проходит в одном темпе.

5. Элементы научной организации труда используются фрагментарно.

Г

1. Этапы урока не взаимосвязаны и не имеют логического перехода друг к другу.

2. Не умеет организовать начало и конец урока.

1. При разработке урока не закладывает в его структуру время на выполнение тех или иных видов заданий: либо не испытывает в этом необходимости, либо не имеет соответствующих навыков.

2. План урока выполняется формально, не считаясь со сложностью учебных заданий и необходимостью их чередовать.

3. Организация рабочего места учителя и ученика далека от совершенства.

3. Отобрать содержание учебного материала

А

1. Умеет отобрать учебный материал для создания прогнозируемой модели выпускника школы.

2. Умеет связать материал с потребностями и интересами учеников.

3. Умеет выделить ведущие идеи по теме (генерализация идей урока) и определить новые понятия с учётом уровня знаний школьников в системе подготовки прогнозируемой модели выпускника.

4. Соответствие содержания урока его основной цели и уровню знаний учеников по предмету.

5. Использует пути формирования самостоятельного мышления, познавательных интересов детей средствами содержания учебного материала.

Б

1. Умеет отобрать учебный материал с учётом уровня усвоения знаний школьников.

2. Умеет связать материал с жизнью и интересами детей.

3. Умеет выделить ведущие идеи по теме (генерализация идей урока) и определить новые понятия с учётом уровня знаний.
4. Соответствие содержания урока его основной цели.
5. Использует пути формирования самостоятельного мышления средствами содержания учебного материала.

В

1. При отборе учебного материала пользуется только методическими рекомендациями или содержанием учебника, интуитивно определяя необходимый объём материала.
2. Не всегда может связать материал с жизнью и интересами школьников.
3. Ведущие идеи по теме чётко не прослеживаются и, соответственно, не полностью воспринимаются детьми.

Поставленная цель урока и отобранное содержание не учитывают уровни знаний школьников.

Г

1. При отборе учебного материала использует содержание учебника без учёта возможностей учеников.
2. Материал не связан с жизнью и интересами ребят.
3. Не умеет выделить главные идеи темы, не работает с новыми понятиями.
4. Содержание даётся для всех одинаковое без учёта уровней усвоения и особенностей класса.

4. Анализ деятельности учителя

А

1. Умеет установить цели курса обучения в соответствии с целью школы.
2. Умеет конкретизировать эти цели, определив точные результаты, которые надо получить как доказательство того, что цель достигнута.
3. Умеет определить уровни знаний в начале обучения (установочные тесты); в процессе обучения (учебные тесты); умения и навыки в конце обучения (итоговые тесты) и организовать обучение соответственно уровням усвоения.
4. Точно определяет причины ошибок и пробелов в работе, самостоятельно находит пути их устранения.
5. Творчески применяет, умело адаптируя к своей деятельности, передовые методы, разрабатывая на их основе новые методические приёмы. Способен разрабатывать целостные, законченные технологии обучения.
6. Постоянно повышает свой методический уровень.

Б

1. Умеет определить результаты собственной деятельности на уроке.
2. Видит свои недостатки, пробелы в работе, но не всегда способен установить причины, их порождающие.
3. Творчески применяет новые методические приёмы. Умело использует приёмы, интересные находки творчески работающих учителей.
4. Умеет осуществлять дифференцированный и индивидуальный подход к обучению на уроке.
5. Систематически повышает свой методический уровень.

В

1. Анализирует свою деятельность по необходимости.
2. Склонен в большей мере реагировать на замечания извне и устранять таким образом выявленные пробелы, причём решения принимает, как правило, стереотипные.
3. Новые методические приёмы применяет, механически копируя, руководствуясь необходимостью, при подробном комментировании и постоянном внешнем контроле.
4. Улучшения в результате самоанализа имеют нерегулярный характер и распространяются лишь на некоторые участки работы.
5. Дифференцированный и индивидуальный подход осуществляет механически, без

учёта особенностей учеников.

Г

1. Не проявляет склонности и почти не владеет навыками самоанализа, оценивает свою работу либо как абсолютно безупречную, либо как в целом позитивную, считая, что, учитель должен действовать по инструкциям в связи с устоявшейся практикой.

2. Работу анализирует лишь по прямому указанию руководителя, делая это формально, для отчёта.

3. Новые методические приёмы и методы не признает либо считается с ними в силу популярности и использует их по указанию свыше, делая, как правило, по шаблону.

4. При отсутствии внимания со стороны методической службы и администрации может полностью остановиться в профессиональном росте.

5. Анализ деятельности учащихся

А

1. Школьники свободно владеют научной терминологией; умеют определить термины своими словами, использовать термины.

2. Умеют применять стандарт знаний в нестандартных и проблемных ситуациях.

3. Владеют рациональными приёмами работы и навыками самоконтроля.

4. Умеют самостоятельно приобретать знания, самостоятельны в суждениях.

5. Стремятся получить дополнительные сведения по предмету, выходящие за рамки школьного курса.

Б

1. Ученики владеют научной терминологией.

2. Умеют применять стандарт знаний в нестандартных ситуациях.

3. Владеют рациональными приёмами работы, навыками самоконтроля.

4. Могут получать знания только с помощью преподавателя.

5. Стремятся получить дополнительные сведения по предмету.

В

1. Школьники знают научную терминологию, но не всегда умеют её применить.

2. Стандарт знаний могут использовать частично.

3. Рациональные приёмы работы и самоконтроль могут осуществлять под постоянным вниманием преподавателя.

4. Умения самостоятельно приобретать знания не сформированы.

5. Ограничиваются рамками учебника.

Г

1. Ученики не проявляют интереса к учебному процессу, за исключением занимательного материала.

2. Охотнее выполняют привычные задания, чем осваивают новые.

3. Учебные задания не выполняют в полном объёме; ошибки обнаруживают, выполняют формально, не ошибаются, многократно выполняя однотипные задания.

4. Ограничиваются рамками школьного учебника.

6. Уровень знаний, умений и навыков школьников по предмету (результаты обучения на уроке)

А

1. Уровень знаний, умений и навыков в полной мере соответствует прогнозируемому учителем результату в качественных и количественных критериях. Соответствует модели выпускника школы.

Б

1. Уровень знаний, умений и навыков соответствует прогнозируемому педагогом результату по предмету в качественных и количественных критериях, так как отсутствует прогнозируемый результат школы.

В

1. Демонстрируют знания основ изучаемого предмета, показывая средние результаты по итогам контрольных работ, срезов, экзаменов.

Г

1. Глубокие и устойчивые знания по предмету отсутствуют, по итогам контрольных работ, срезов, экзаменов результаты ниже среднего уровня.

Организация оценивания (внутренняя экспертиза)

Вариант методики оценки с использованием квалификационной карты

Первый этап — самооценка руководителя с использованием методики определения уровня управленческой деятельности. Итоги самооценки вносятся в квалификационную карту. Например:

Второй этап методики оценки — заполнение квалификационной карты экспертной группой. Каждый член экспертной группы заполняет бланк квалификационной карты, затем подсчитывается общая сумма (складываются баллы всех квалификационных карт) и делится на число экспертов в группе. Например: в состав экспертной группы вошло 6 человек. Общее количество баллов с шести заполненных квалификационных карт равно 124. $124:6=20,6$ балла (средний балл). Формы сбора информации экспертами для заполнения квалификационной карты могут быть: выход в школу, собеседование, анализ документации, анкетирование.

Третий этап оценки — сравнение результатов самооценки руководителя и результатов экспертной группы. Определяется разница в баллах по этапам управленческого цикла. Содержание вопросов к аттестуемому определяется низкой оценкой в одном из этапов управленческого цикла (в нашем примере содержание вопросов определяют этапы управленческого цикла «целеполагание», «прогнозирование», «анализ» и «стимулирование»), а также различием оценок самого руководителя и экспертной группы.

Умение руководителя аргументировать разницу показателей оценивается дополнительными баллами.

Например:

— умеет аргументировать и обосновать аргументы результатами деятельности — 4 балла;

— не умеет аргументировать, но умеет показать результативность деятельности — 3 балла;

— аргументы на уровне интуиции и общих рассуждений — 2 балла;

— затрудняется в подборе аргументов — 1 балл.

Максимальная сумма баллов — 32, минимальная — 8.

Руководитель, набравший сумму баллов в диапазоне от 32 до 27, может быть рекомендован на высшую категорию и руководить учреждениями повышенного уровня образования, от 26 до 21 балла — на I категорию; от 20 баллов и ниже — на категорию оплаты по ЕТС.