

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИШКОЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Урсул Наталья Сергеевна,
заместитель директора по учебной работе
ЧОУ Лицея № 1 «Спутник»*

Сообразно идее М. Барбера и М. Муршед о том, что «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей», в нашем лицее была разработана модель управления аттестацией педагогических кадров на соответствие занимаемой должности.

Стратегическими целями реализации этой модели стали:

- повышение общего уровня эффективности работы и конкурентоспособности организации за счет повышения уровня квалификации педагогов;
- усиление контроля за оценкой качества управленческой деятельности руководства;
- повышение мотивации сотрудников образовательной организации к повышению квалификации.

Задачи, которые мы определили, исходя из указанных целей:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации оплаты труда педагогических работников.

Аттестация педагогических работников с целью подтверждения соответствия занимаемой должности осуществлялась на основании Порядка аттестации педагогических работников и предполагала следующие этапы:

1. Предварительный этап (подготовка представления на аттестуемого, информирование о дате и месте проведения квалификационного испытания).

2. Проведение письменного квалификационного испытания, включающего два задания: решение педагогических ситуаций и самооценку профессиональной деятельности.

При решении педагогических ситуаций аттестуемый в течение 60 минут работает с тремя мини-кейсами, выбор которых осуществляется случайным образом из банка ситуаций, содержащих не менее 30 вариантов заданий. При оценке вариантов ответа по каждой из предложенных педагогических ситуаций учитывается конструктивность реагирования и обоснованность предлагаемого варианта по системе от 0 до 3 баллов.

Пример мини-кейса: «В Вашем присутствии один из обучающихся дал негативную оценку деятельности Вашего коллеги – другого учителя.

Как Вы отреагируете (как поступите, что сделаете, что скажете и др.) в данной ситуации и почему? Напишите Ваш вариант объемом не более одной страницы».

За выполнение трех заданий педагог может получить от 0 до 9 баллов. Для получения положительного заключения о соответствии занимаемой должности достаточно набрать 4 балла. Подсчет общего количества баллов осуществляется методом сложения количества баллов, полученных за решение каждой из трех ситуаций.

Комиссия принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности – если педагог набрал 4 балла и более;
- не соответствует занимаемой должности – если педагог набрал менее 4 баллов.

По тем моментам, которые вызвали затруднения при разрешении педагогических ситуаций (постановка педагогических целей и задач, построение взаимоотношений с обучающимися, выбор методов воздействия, оценка возможного эффекта и отдаленных последствий и др.), педагогическому работнику предлагается повысить квалификацию (самоподготовка, обучение на курсах, специальных семинарах и т. п.).

Самооценка профессиональной деятельности (методика В. Д. Шадрикова) в процессе аттестации проводится с целью установления собственной готовности педагога к решению функциональных задач соответствующей квалификационной категории. Результаты заполнения педагогом листа самооценки используются экспертом в качестве дополнительной информации при вынесении оценочных суждений. Существенное расхождение экспертных оценок и самооценки является предметом дополнительного обсуждения, выявления причин несоответствия, что отражается в заключении экспертов.

3. Принятие решения о соответствии занимаемой должности. По результатам испытаний готовится экспертное заключение. В случае отрицательного заключения педагогу даются рекомендации по направлениям повышения квалификации (постановка целей, выбор методов взаимодействия и т. д.).

Руководство внутришкольной системой аттестации педагогических работников включало следующие направления деятельности:

1. Формирование положительной мотивации сотрудников к повышению квалификации:

– организовано дистанционное обучение сотрудников с использованием информационных технологий;

– для оптимизации деятельности по подготовке к совещаниям и педагогическим советам были разработаны рекомендации выступающим, предложена единая структура доклада;

– для упорядочения организации личных встреч с сотрудниками были составлены графики приема заместителем руководителя по УВР (консультирование, оказание методической и психологической помощи в связи с профессиональным выгоранием);

– налажена работа по формированию положительного имиджа образовательной организации, предполагающая регулярное информирование сотрудников о текущем положении дел, достижениях и неудачах организации, перспективных направлениях развития, новых проектах и задачах; планируется выпускать журнал, в котором будут размещаться статьи педагогов, руководства, материалы родителей и детей;

– для улучшения морального и психологического климата организуется совместная деятельность, досуг, неформальные мероприятия: походы в театр, отдых на природе, экскурсии, совместные праздники; осуществляется управление слухами.

2. Организацию работы по оптимизации процедуры аттестации на соответствие занимаемой должности:

– разработку положения об аттестации на занимаемую должность;

– выбор методов аттестации сотрудников;

– своевременное обеспечение сотрудников необходимой информацией;

– четкую формулировку поставленных задач;

– разработку системы отчета и контроля.

3. Установление порядка работы с городскими структурами по повышению квалификации педагогов.

4. Совершенствование системы обратной связи. С целью оперативного получения информации о том, как сотрудники относятся к условиям труда, как они оценивают корпоративную политику, насколько они лояльны по отношению к организации, в практику работы были внедрены: анкетирование по конкретным вопросам и стратегическим вопросам деятельности ОО, интервью, ящик для предложений, дискуссионное совещание.

5. Внедрение системы управления конфликтами, предполагающей:

– организацию работы комиссии по разрешению спорных вопросов, которая осуществляет связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению;

– изменение содержания труда: переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий;

– разъяснение требований к работе: каждый специалист должен четко понимать, какие результаты он должен показать, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы, что реализуется путем составления соответствующих должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления.

Чтобы работа каждого педагога и всех вместе по обеспечению профессионального роста была успешной, необходимо, чтобы:

- все педагоги понимали, каких результатов и когда от них ожидают;
- были заинтересованы в их получении;
- испытывали удовлетворение от своей работы;
- психологический климат в образовательной организации был благоприятным.

Одной из главных функций руководства является стимулирование потребности педагога в профессиональном росте. Чтобы создаваемая система стимулирования обладала мотивирующей силой, она должна дать ответ на три вопроса:

1. Ждет ли образовательная организация, ее руководство от своих педагогов серьезной личной работы, обеспечивающей их постоянный профессиональный рост, и твердо ли намерены руководители поощрять педагогов за эту работу?

2. Чего ждут педагоги от образовательной организации в плане своего профессионального роста (выделения свободного времени, оценки своей работы по профессиональному развитию, поощрения, создания каких-то условий и др.)?

3. Что может дать педагогам образовательная организация в ответ на их ожидания и на каких условиях?

Существует множество форм поощрения стремления педагога к профессиональному росту (денежная премия, публичная похвала в докладе или выступлении на собрании, представительном совещании, конференции, благодарность в приказе, ценный подарок и т. д.), при выборе которых необходимо исходить из изучения потребностей, ожиданий, особенности личности конкретного педагога, который достоин поощрения.

Контроль обеспечения профессионального роста педагогов должен быть как можно менее болезненным и более полезным. Для этого педагогу необходимо показать, какую ничем не заменимую роль играет контроль в управлении его профессиональным ростом.

Во-первых, контроль является системообразующим фактором. При отсутствии контроля система управления профессиональным ростом разрушается, ибо только контроль обеспечивает необходимую для компетентного управления обратную связь, которая, в свою очередь, обеспечивает обоснованность планирования работы по организации аттестации.

Во-вторых, контроль выявляет необходимость принятия срочных мер (управленческих действий), когда реальное положение дел с профессиональным развитием педагога не соответствует желаемому (предусмотренному планом, нормативными требованиями и т. д.).

В-третьих, контроль формирует информационную базу для компетентной оценки персонала и побуждения педагогов к продуктивной (более результативной) работе.

В-четвертых, контроль позволяет выявить наиболее ценный опыт педагогической и управленческой деятельности, прогрессивный опыт организации работы по развитию профессионализма педагогов.

Контроль того, как педагог работает над собой, строится на объективной основе – результаты обучения, воспитания, сохранность их здоровья. Сбор данных для оценивания осуществляется путём результативного опроса, выслушивания, наблюдений, анализа документов, записей и документированных данных. Оценивая профессиональные качества педагога, необходимо обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности – родителями и учащимися.

Аттестация педагогов в образовательной организации есть инструмент ее развития, призванный обеспечить непрерывное повышение их квалификации и совершенствование образовательной деятельности. Основным ожидаемым социальным эффектом аттестации учителей является достижение качества профессиональной деятельности, соответствующего ожиданиям

учащихся, родителей, местного сообщества; появление новых «точек роста» региональной системы образования; активизация участия учительского сообщества в государственно-общественном управлении образованием.

Анализ результатов реализации представленной модели управления системой аттестации педагогических кадров показал, что:

- снизилось количество педагогов, испытывающих нехватку знаний в области системы внутришкольной аттестации педагога на соответствие занимаемой должности;
- все педагоги прошли курсы повышения квалификации, значимость которых оценена достаточно высоко; приоритетной формой организации обучения была выбрана очная форма;
- повысились эффективность и качество педагогического труда, что отметили родители и учащиеся (по результатам анкет);
- снизилась враждебность (зависть, ревность и т. д.);
- многие педагоги после успешной аттестации на соответствие занимаемой должности подали заявление на прохождение аттестации на уровень квалификации;
- составлен план использования потенциальных возможностей педагогических работников.

Литература

1. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2010.
2. Сиван Б. Аттестация персонала – путь к взаимопониманию. – М.: Претекст, 2013.
3. Сушкевич З. И. Аттестация: результаты и перспективы / З. И. Сушкевич, Л. А. Купцова // Педагогический поиск. – 2002. – № 1. – С. 14–15.
4. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2007.