



Человек и образование 2013-2024

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 4 (69) Том . 2021

## Тенденции зарубежной практики аттестации руководителей образовательных организаций

**Сергиенко Александра Юрьевна**

*Ведущий научный сотрудник, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»  
Российская Федерация, Москва*

### Аннотация

В статье представлен обзор зарубежной практики проведения аттестации руководителей общеобразовательных организаций. В рамках анализа зарубежной практики в этой области последовательно рассматриваются факторы, характеризующие систему аттестации руководителей школ, в том числе периодичность аттестации; органы власти, проводящие и контролирующие аттестацию; особенности процедуры аттестации и критерии оценки руководителей; подведение итогов аттестации для руководителей школы и возможности их карьерного роста. В статье представлен обзор данных факторов, приводятся примеры из зарубежной практики. Наиболее ценными выводами работы являются выявленные зарубежные тенденции в сфере развития национальных систем оценки работы руководителей школ, среди которых: проведение оценки деятельности руководителя школы в рамках общей оценки работы школы; признаваемая многими экспертами эффективность ежегодных оценочных процедур; соблюдение при проведении аттестации баланса между функцией отчетности и функцией поддержки и развития директора и школы. Особое внимание уделено увеличению возможностей карьерного роста для директоров школ с целью использования накопленного ими опыта и профессиональных компетенций. Подчеркивается значение анализа успешных зарубежных практик для российской системы аттестации руководителей школ.

**Ключевые слова:** руководитель школы, директор школы, руководитель общеобразовательной организации, аттестация руководителя, оценивание работы директора, зарубежный опыт

**Дата публикации:** 17.02.2022

### Источник финансирования:

Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ФГБНУ «ИУО РАО» 2021 года «Теоретико-методологические основы профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций».

### Ссылка для цитирования:

Сергиенко А. Ю. Тенденции зарубежной практики аттестации руководителей образовательных организаций // Человек и образование – 2021. – Выпуск 4 (69) С. 180-187 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410018664-5-1> (дата обращения: 18.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410018664-5

<sup>1</sup> **Введение.** Аттестация руководителей школ играет важную роль в их профессиональном развитии и целевой поддержке. В настоящее время в России реализуется ряд проектов по совершенствованию системы аттестации руководителей общеобразовательных организаций (вводится новый профессиональный стандарт руководителей образовательных организаций [1], разрабатывается целевая модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций [2]). Анализ научных публикаций, посвященных аттестации руководителей школ, показывает, что большинство экспертов уделяет внимание оценке эффективности аттестации, административным вопросам, организационно-правовым основам аттестации (Ледина Н.Ю., Соловьева Л.Н., Новоселова О.И., Солодовникова С.В., Матвиенко Е.В. и др.). Ряд публикаций посвящен цифровой модернизации методологии аттестации (Кошевенко С.В.), региональному аспекту аттестации (Капчегашева И.В.), методологии и технологиям оценки и развития компетенций руководителей (Чупин В.Н., Шкляева Н.А.). Несколько работ посвящено аттестации руководителей учреждений дополнительного образования детей (Яковлев Д.Е., Чернышова Е.М., Грудцына Л.Ю.). Однако анализ зарубежного опыта в этой сфере в научных работах российских ученых представлен незначительно, что обуславливает актуальность данной темы. Зарубежный опыт организации систем контроля и оценки работы директора школы может быть крайне полезным для изучения и анализа в современном контексте.

**1. Органы власти, регулирующие аттестацию. Периодичность аттестации за рубежом.**

<sup>3</sup> В зарубежных странах работа директора школы так или иначе контролируется. Степень контроля зависит от степени доверия директорам и проверяющим органам, степени автономности школ и особенностей системы образования. В большинстве развитых стран реализуется систематический процесс аттестации руководителей образовательных организаций. В некоторых странах аттестация организована на федеральном уровне (Англия, Австрия, Ирландия, Новая Зеландия, Швеция и др.), в других - на муниципальном (Дания, Венгрия, Израиль, Норвегия, Испания и др.) [3]. Периодичность аттестации в разных странах различается. В некоторых странах она проводится ежегодно (Англия, Израиль, Новая Зеландия, Северная Ирландия, Словения), в других - каждые 3-4 года (Швеция, Испания, Бельгия (Фландрия)). С учетом характера критериев оценки работы и цели аттестации в настоящее время многими экспертами наиболее эффективным признается ежегодное проведение аттестации. При этом во многих международных документах подчеркивается необходимость учета контекста школы при аттестации. При оценке качества руководства считается также важным принимать во внимание такие факторы, как продолжительность работы директора, состав персонала, географическое положение и контингент учащихся.

<sup>4</sup> В некоторых странах оценку работы школ, их руководителей и педагогов проводят школьные инспекции. Например, в Австрии в соответствии с Законом об инспекторате федеральных школ оценку проводит инспектор районного или регионального органа образования. Районный школьный инспектор отвечает за школы одного или нескольких типов или за отдельную предметную область внутри своего федерального штата. Федеральный школьный инспектор оценивает общеобразовательные школы внутри одного или нескольких районов. Есть также инспектора, отвечающие за отдельные предметные области в районе или в школах определенного типа. При этом инспектора в качестве критериев оценки пользуются положениями школьного законодательства [4].

<sup>5</sup> Во многих странах руководителей школ оценивают в рамках общей оценки работы школы. Так в Ирландии формальное оценивание руководителей школ проводится в рамках общей оценки школы (whole school evaluation - WSE), когда команда инспекторов из Департамента по образованию и профессиональной подготовке (Department of Education and Skills) в течение нескольких дней оценивает общую работу школы, и в частности, качество управления школой и качество планирования ее работы.

<sup>6</sup> В таких странах, как Дания, Финляндия и Норвегия, национальной системы оценки руководителей школ нет. В Дании руководителей, как правило, систематически не оценивают. Должность директора школы рассматривается как долгосрочная. Система образования в этой стране децентрализована, поэтому местные органы власти самостоятельно согласуют план развития школы и оценивают работу директоров [5]. В Норвегии контроль и оценка работы руководителей школ, а также возобновление трудовых договоров являются обязанностью работодателя и осуществляются различными способами в муниципалитетах и органах власти округов. Перед всеми муниципалитетами поставлена цель не реже одного раза в год проводить аттестационные процедуры или собеседования с руководителями школ [6]. В Финляндии единой системы оценки руководителей школ также нет. Решения о профессиональном развитии, оценке или увольнении директоров принимаются на муниципальном уровне. Как правило, должность директора является пожизненной, и эта практика применяется на протяжении многих лет. В Финляндии ни учителя, ни руководители школ не проходят количественной оценки, а оценка качества опирается на высокий уровень образования директоров школ и учителей, а также на результаты оценки на местном уровне [7].

<sup>7</sup> В ряде стран ответственность за оценку работы руководителя школы лежит на управляющем, школьном или попечительском совете. Например, в Новой Зеландии в 1989 году была проведена реформа по созданию "самоуправляемых школ". В рамках реформы в каждой школе были созданы попечительские советы, которые стали неотъемлемым компонентом руководства школой. Директор школы в Новой Зеландии является полноправным членом попечительского совета и наряду с другими руководящими работниками несет ответственность за выполнение рекомендаций попечительского совета. Попечительский совет принимает решение о необходимости профессионального развития директора, а также оценивает его работу, для чего может привлекать услуги внешних органов аттестации. Совет может принять решение об увольнении директора с уведомлением или без оно в случае серьезного проступка или после неудовлетворительных результатов предписанной аттестационной процедуры. Каждые три года Управление по анализу системы образования (Education Review Office) оценивает каждую школу, в том числе качество преподавания и обучения, и то, в какой степени школа выполняет другие обязанности. Объектами оценки также являются качество управления школой и профессионализм руководства [8].

**2. Особенности процедуры проведения аттестации**

<sup>9</sup> Оценка в большинстве стран проводится на основе набора в целом схожих процедур. Директоров оценивают часто на предмет достижения ими заранее определенных программных и финансовых целей и общего профессионального качества их работы. В некоторых случаях учитываются школьные показатели успеваемости учащихся, прогресс этих показателей, а также мнение родителей, педагогов и учащихся.

<sup>10</sup> Процедура аттестации может проходить в разных вариантах. Например, в Литве директоров оценивает эксперт в области управления образованием (для того, чтобы стать экспертом, нужно закончить специальные курсы, получить подготовку и сертификат консультанта в области образования). Комиссия экспертов проводит беседу с директором по вопросам государственной образовательной политики, реализации образовательной программы, организации учебного процесса и управления школой и ее развитием и оценивает деятельность директора по этим направлениям. Комиссия определяет соответствие управленческих компетенций и практической работы директора критериям соответствующей квалификационной категории (есть три категории). Каждый эксперт Отдела образования курирует несколько школ. В

период аттестации эксперт Отдела образования взаимодействует с тьютором аттестуемой школы по рекомендациям аттестационной комиссии по поводу совершенствования работы директора школы [9].

<sup>11</sup> В Ирландии процедура оценки школы включает предварительное взаимодействие, предоставление документации и послепослеаттестационный устный и письменный отчеты. Письменный отчет затем вывешивается в открытом доступе на сайте Департамента по образованию и профессиональной подготовке. В отчете дается оценка эффективности руководства школой, в том числе оценивается вклад директора, организация и функционирование управленческой команды школы и работа Управляющего совета (Board of Management) [10].

<sup>12</sup> В Норвегии не реже одного раза в год муниципальные власти проводят аттестационные процедуры или собеседования с руководителями школ по вопросам развития образовательных организаций. В рамках этих собеседований основное внимание уделяется, среди прочего, потребностям директора в повышении квалификации и его/ее компетентности. В тех муниципалитетах, где процедура проведения оговаривается в контракте, собеседование согласовано с ожидаемыми результатами и целями контракта. В последнее время все больше муниципалитетов Норвегии используют в качестве инструментов контракты, интервью и собеседования [6].

<sup>13</sup> Анализ зарубежных систем оценки руководителей школ показывает, что в каждой стране поддерживается определенный баланс между двумя функциями аттестации: функцией отчетности и функцией поддержки непрерывного развития директора и школы. В таких странах, как Англия, Нидерланды, Северная Ирландия и Шотландия, национальная образовательная политика в оценке школ направлена на поддержание оптимального баланса между отчетностью и развитием.

<sup>14</sup> Отметим интересный опыт Нидерландов. Здесь используется особая система на основе самооценки школы - School Self Evaluation. У этой системы две важные характеристики:

1. Периодичность и форма проверки школы зависит от качества работы школы и наличия рисков потери этого качества. Школы с высокими показателями оценивают реже.
2. Охват и глубина проверки зависят от данных, представленных в отчете о самооценке школы. Инспектор проверяет только то, оценку чего школа сама не провела надлежащим образом.

<sup>15</sup> Такая система признает профессионализм учителей, поддерживает автономию школ и процесс совершенствования школы “снизу вверх”. Она является средством оценки качества образования и результатов обучения, и одновременно выполняет функцию отчетности. То есть соблюдается баланс между отчетностью и развитием школы, внешними и внутренними механизмами изменений в школе, поддержкой школы и требованиями к качеству образованию. Оценка директора является частью общей оценки школы [9].

### <sup>16</sup> **3. Подведение итогов аттестации и возможности карьерного роста**

Итоги аттестации могут влиять на корректировку заработной платы директора, премирование, получение новой категории, возможности дальнейшего профессионального роста. В случае неудовлетворительной аттестации руководителю может быть отказано в постоянном контракте или он может быть уволен. Так во многих странах аттестация руководителей тесно связана с системой трудовых отношений. Например, в Южной Корее после первых четырех лет работы в качестве директора Комитет по кадровым вопросам столичного или провинциального уровня управления образованием осуществляет пересмотр решения о повторном трудоустройстве директора. В этот комитет входят 7-9 членов, назначаемых Главным управлением образования из числа государственных служащих и местных деятелей, обладающих необходимыми компетенциями в области управления кадрами [11]. В Австрии первоначально руководители школ назначаются на основе временного четырехлетнего контракта [4]. Затем в случае успешной работы и завершения обучения по специальной программе подготовки в сфере управления назначение становится постоянным. Если работа руководителя школы считается неэффективной, например, если они не обладают необходимыми компетенциями для решения возникающих проблем, они могут быть уволены органом образования после оценки их деятельности инспекцией.

<sup>17</sup> Во многих странах карьерные возможности директоров школ ограничены. Отсутствие возможностей для дальнейшего продвижения директоров школ по службе с использованием всего накопленного опыта остается проблемой нерационального использования этого ресурса для подготовки других руководящих кадров. В Венгрии, Испании и Словении директор имеет срочный контракт, но также является штатным учителем. Обычно после завершения карьеры руководителя школы директор не возвращается к преподаванию. В Австрии некоторые директора подают заявление на должность инспектора, однако других возможностей продвижения по службе крайне мало.

<sup>18</sup> Ряд стран экспериментирует с методами повышения гибкости и мобильности профессии, что позволяет директорам переходить из одной школы в другую, или переходить из категории руководящих работников в категорию преподавателей или в другие профессии. В некоторых странах допускается ротация руководителей школ, что дает директорам возможность вновь обретать мотивацию через решение новых задач, деятельность в новых условиях, через углубление и расширение своих знаний и навыков. Кроме того, такой подход способствует распространению новых идей и практик и дает руководителям новые карьерные возможности [3].

<sup>19</sup> Во Фламандском сообществе Бельгии руководитель школы после отставки может занять должность директора “группы школ”, которые расположены недалеко территориально и осуществляют совместные проекты, например, по профориентации школьников, разработке образовательных программ или обучению детей с особыми потребностями. Такая работа позволяет директору использовать накопленный ранее опыт.

<sup>20</sup> Одной из самых развитых в этом отношении стран является Англия, где Стандарт развития руководителей школ (NCSL Leadership Development Framework, 2007) обеспечивает основу для программ поддержки руководителей школ на

протяжении всей их карьеры. На последнем этапе опытные руководители получают целый ряд возможностей профессионального развития. Например, реализуется программа консультаций (Development Programme for Consultant Leadership), в рамках которой руководители с более чем 5-летним стажем руководящей работы консультируют потенциальных директоров школ. Также с 2003 года в Англии действует программа совершенствования Национальной стратегии начального образования, в рамках которой консультанты работают с группами директоров, помогая им обмениваться передовым опытом и повышать качество преподавания и академические результаты учеников. Другие организации в Англии, например, Целевой фонд для специализированных школ и академий (Specialist Schools and Academies Trust) создают свой спектр возможностей для опытных руководителей школ для взаимодействия, подготовки и развития друг друга в рамках ряда программ. Все программы разрабатываются и проводятся директорами. Фонд также нанимает некоторых директоров по совместительству для работы над такими проектами, как международное лидерство в образовании, персонализация обучения и изучение достижений в практике образования.

<sup>21</sup> Отметим, что современная практика зарубежных стран в сфере развития карьерных траекторий для директоров школ имеет две тенденции [3]:

1. Создание альтернатив пожизненным контактам путем заключения возобновляемых срочных контактов. Все больше стран идут по этому пути, чтобы иметь возможность периодически оценивать и признавать заслуги эффективных директоров школ, а также чтобы стимулировать их к непрерывному развитию своих навыков и практических умений.
2. Предоставление директорам новых карьерных возможностей. Такие возможности могут включать в себя работу в системе управления образованием, руководство федерациями школ или консультирование, в рамках которого опытные директора могут помогать руководителям, сталкивающимся с трудностями в своих школах. Такой подход способствует распространению новых идей, в то же время давая директорам новые карьерные возможности.

<sup>22</sup> **Заключение.** В каждой стране система оценки работы директоров имеет свои особенности. В Российской Федерации система аттестации руководителей школ регламентируется на федеральном уровне, но на практике имеет значительные региональные различия и особенности, связанные с тем, что процедура и сроки аттестации определяет учредитель образовательной организации. Обобщая зарубежный опыт, выделим основные тенденции развития систем аттестации руководителей школ:

- оценка деятельности руководителя школы в рамках общей оценки работы школы;
- признаваемая многими экспертами эффективность ежегодных оценочных процедур;
- соблюдение при проведении аттестации баланса между функцией отчетности и функцией поддержки и развития директора и школы;
- особое внимание к увеличению возможностей карьерного роста для директоров школ с целью использования накопленного ими опыта и профессиональных компетенций.

<sup>23</sup> Отметим, что степень доверия руководителям школ, его профессионализму непосредственно связана с ростом автономности школ. При аккуратном и продуманном сопровождении такой подход может повысить эффективность использования потенциала школы и, как следствие, привести к росту учебных успехов учащихся. Об этом свидетельствует успешный опыт таких стран, как Финляндия или Нидерланды. Анализ реализации особых практик, таких как система самооценки школы в Нидерландах, также заслуживает внимательного изучения и может быть полезен для российского опыта, поскольку здесь значительная часть работы по аттестации выполняет школа, самостоятельно решая выявленные проблемы.

---

#### Библиография:

1. Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)": приказ от 19 апреля 2021 года N 250н / Министерство труда и социальной защиты РФ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/608483110> (дата обращения: 22.11.2021)
2. Разработка целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций: мероприятия // ФИРО РАНХиГС. [Москва, 2021]. URL: <https://firo.ranepa.ru/meropriyatiya/konferentsii-iseminary/1110-attestatsiya-rukovoditelej-obshcheobrazovatelnykh-organizatsij%C2%A0> (дата обращения: 26.11.2021).
3. Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving school leadership. Vol. 1: Policy and practice // OECD. 2008. URL: <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf> (дата обращения: 25.11.2021)
4. Schratz M., Petzold K. Improving school leadership: Country background report for Austria // OECD. март, 2007. URL: <https://www.oecd.org/austria/38570494.pdf> (дата обращения: 26.11.2021)
5. Improving school leadership: National background report, Denmark // OECD. Февраль, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38574860.pdf> (дата обращения: 16.11.2021)
6. Improving school leadership: Country background report for Norway // OECD. Январь, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38529305.pdf> (дата обращения: 16.11.2021)

7. Improving school leadership, Finland: Country background report // OECD. 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38529249.pdf> (дата обращения: 12.11.2021)
8. Improving school leadership: Country background report for New Zealand // OECD. 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38740175.pdf> (дата обращения: 16.11.2021)
9. Guide for the evaluation of school leaders: Evaluation of school leaders and teaching practice // Department of Education, Language Policy and Culture. Inspectorate of Education in the Basque Country, Spain. Декабрь, 2016. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Cammack-2/publication/318393722\\_EOSLTP\\_Guide\\_for\\_the\\_Evaluation\\_of\\_School\\_Leaders/links/59672fcf0f7e9b8091853612/EOSLTP-Guide-for-the-Evaluation-of-School-Leaders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Cammack-2/publication/318393722_EOSLTP_Guide_for_the_Evaluation_of_School_Leaders/links/59672fcf0f7e9b8091853612/EOSLTP-Guide-for-the-Evaluation-of-School-Leaders.pdf) (дата обращения: 25.11.2021)
10. Improving school leadership: Background report - Ireland // OECD. Март, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38574871.pdf> (дата обращения: 26.11.2021)
11. Improving school leadership: Country background report for Korea // OECD. 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/39279389.pdf> (дата обращения: 16.11.2021)

# Trends in foreign practice of certifying heads of educational organizations

**Aleksandra Sergienko**

*Leading researcher, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»*

*Russian Federation, Moscow*

## Abstract

The article presents the review of international practices of school leaders' evaluation. In the international context the factors that characterize the system of school leader's certification are examined consistently. Among them are the frequency of certification; authorities conducting and supervising the certification; procedure and criteria for the evaluation of school leaders; and consequence of the results of the certification of school leaders and their career opportunities. The article reviews these factors with examples of foreign practice. The most valuable findings are foreign trends in the development of national assessment systems for school leaders, including: evaluation of performance of school heads as part of the performance of the school; the effectiveness of annual evaluation procedures recognized by many experts; balancing the certification function between the reporting function and the support and development function. The focus is placed on increasing career opportunities for principals to benefit from their accumulated experience and professional competencies. The importance of analyzing successful practices for the Russian school leader's certification system is emphasized.

**Keywords:** head of school, school leader, school principal evaluation, school leader's certification, principal performance evaluation, international experience

**Publication date:** 17.02.2022

## Citation link:

Sergienko A. Trends in foreign practice of certifying heads of educational organizations // Man and Education – 2021. – Issue 4 (69) C. 180-187 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410018664-5-1> (circulation date: 18.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410018664-5