

УТВЕРЖДАЮ

Администратор  
регионального проекта  
Заместитель начальника  
Департамента образования области

  
\_\_\_\_\_ Л.Н. Воробьева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Информационно-аналитическая справка  
об апробации модели аттестации  
руководителей общеобразовательных организаций**

Руководитель рабочей группы  
по реализации регионального  
проекта «Учитель будущего»

  
\_\_\_\_\_ И. А. Макарына  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Исполнитель: М.Н. Федотова, руководитель АУ ВО «Центр оценки  
профессионального мастерства и квалификации педагогов -  
«Сертификационный центр» \_\_\_\_\_ М.Н. Федотова  


**Информационно-аналитическая справка  
об апробации модели аттестации  
руководителей общеобразовательных организаций**

*п. 1.6.2 Мероприятие: «Проведение апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций на территории Вологодской области на основе требований профессионального стандарта руководителя образовательной организации с использованием федерального фонда оценочных средств, механизмов общественной оценки и с использованием публичных форм процедуры аттестации»*

Одним из результатов федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» является внедрение во всех субъектах Российской Федерации системы аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

С 13 - 21 мая 2020 года на территории Вологодской области состоялась апробация модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

Организатор апробации - Институт образования ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Координатор проведения апробации в Вологодской области - Автономное учреждение Вологодской области «Центр оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов - «Сертификационный центр».

Апробируемая модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций с использованием оценочных средств, позволяющих выявить уровень управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций, разработана исследовательским составом Института образования ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Каспржак А.Г., Кобцева А.А., Никитин И. М., Озерова М.В.) по заказу ФГАУ «Фонд новых форм развития образования».

Цель апробации - определение возможностей и рисков внедрения разработанных этапов квалификационных испытаний для проведения процедуры аттестации руководителей общеобразовательных организаций в субъектах Российской Федерации, выявления направлений совершенствования инструментов оценки компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

Задачи апробации:

- обеспечить условия для прохождения этапов квалификационных испытаний, которые будут сопоставимы с условиями проведения процедуры аттестации руководителей общеобразовательных организаций;

- оценить необходимость и определить направления совершенствования инструментов оценки компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

Аттестация руководителей общеобразовательных организаций проводится для установления и подтверждения соответствия уровня квалификации требованиям, предъявляемым к должности руководителя, в том числе в соотнесении с трудовыми функциями стандарта руководителя. Участие региона в апробации позволит в пилотном режиме познакомиться с процедурой аттестации и оценочными средствами, позволяющими выявить уровень управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

### **Выборка участников апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций**

Формирование состава руководителей - участников апробации производилось в соответствии с квотой, установленной организатором проведения апробации - Институтом образования ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

*Таблица 1*

#### **Квота участников апробации модели аттестации**

<b>Субъект РФ</b>	<b>Кол-во ОО</b>	<b>Рекомендованное число участников</b>	<b>Минимальное число участников (не менее 3 % от числа ОО в регионе)</b>
Вологодская область	344	30	11

Минимальное число участников апробации не должно быть менее 3 % от числа руководителей общеобразовательных организаций в субъекте.

Рекомендованное организатором апробации распределение по категориям участников апробации:

- действующие руководители общеобразовательных организаций в регионе: 80 % от числа участников в регионе;
- потенциальные претенденты на должность руководителя общеобразовательной организации (например, заместителей руководителя, методистов, учителей, других категорий работников системы образования региона): 20 % от числа участников в регионе.

Кроме того, рекомендовалось соблюдать пропорцию по представленности руководителей/потенциальных руководителей ОО из городской и сельской местности:

- 50 % участников Апробации, являющихся руководителями/потенциальными руководителями сельских общеобразовательных организаций;

- 50 % участников Апробации, являющихся  
руководителями/потенциальными руководителями городских  
общеобразовательных организаций.

**Таблица 2**

**Количество участников апробации модели аттестации**

№ пп	Наименование ГО, МР	Действующие директора	Кандидаты в резерв	Всего участников
1	Бабаевский район	1	0	1
2	Белозерский район	1	0	1
3	город Череповец	5	2	7
4	Кадуйский район	1	0	1
5	Устюженский район	1	0	1
6	Чагодощенский район	1	0	1
7	Череповецкий район	1	0	1
8	Шекснинский район	1	0	1
9	Вашкинский район	1	0	1
10	Верховажский район	1	0	1
11	Вожегодский район	1	0	1
12	Вологодский район	1	0	1
13	Вытегорский район	1	0	1
<b>14</b>	<b>город Вологда</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15	Грязовецкий район	1	0	1
16	Кирилловский район	1	0	1
17	Междуреченский район	1	0	1
18	Сокольский район	1	0	1
19	Сямженский район	1	0	1
20	Тотемский район	1	0	1
21	Усть-Кубинский район	1	0	1
22	Харовский район	1	0	1
23	Бабушкинский район	1	0	1
24	Великоустюгский район	1	0	1
25	Кичменско-Городецкий район	1	0	1
26	Никольский район	1	0	1
<b>27</b>	<b>Нюксенский район</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
28	Тарногский район	1	0	1
<b>Итого:</b>		<b>30</b>	<b>2</b>	<b>32</b>

В таблице 2 представлено количество участников апробации в соответствии с требованиями к репрезентативности выборки по должности и территориальной принадлежности.

Согласно квоте и требованиям по формированию выборки участников, рекомендованным организатором, в апробации приняли участие 32 (106%)

руководителя общеобразовательных организаций из 26 муниципалитетов, в том числе:

- 13 (41%) руководителей городских школ (11 директоров, 2 кандидата в управленческих резерв);

- 19 (59%) директоров сельских школ.

Муниципальные районы представлены в количестве 26 руководителей общеобразовательных организаций.

**Таблица 3**

**Управленческий стаж участников апробации модели аттестации**

Управленческий стаж				Пол	
0-5	5-10	10-20	свыше 20	м	ж
10	5	14	3	2	30

Выборка исследования представлена руководителями городских и сельских школ, общей численностью 32 человека (30 руководителей женского пола, 2 представителя мужского пола) со стажем управленческой деятельности от года до 37 лет.

Анализ участников апробации по стажу показал, что основную долю занимают руководители, имеющие управленческий стаж от 10 до 20 лет (44%). Значительную долю также занимают директора с совсем небольшим опытом работы - от 0 до 5 лет (31%). Со средним опытом деятельности в роли управленца - от 5 до 10 лет (16%). Наименьшую долю (9 %) занимают работники со стажем свыше 20 лет.

При формировании выборки определена ее репрезентативность и объем, что позволило четко определить формат собираемых данных и источники их получения.

**Модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций на основе требований профессионального стандарта руководителя**

Предлагаемая модель аттестации состояла из двух этапов и предполагала использование трех взаимосвязанных квалификационных испытаний: тестирования, решения кейсов, подготовку и публичное представление управленческого проекта. В условиях апробации аттестации руководителям школ требовалось принять обязательное участие в обоих этапах. В реальных условиях предполагается, что участник получит допуск ко второму этапу - разработке и публичной защите управленческого проекта - при условии правильного выполнения определенного процента заданий первого этапа. Рекомендуется проведение первого и второго этапов аттестации в разные дни.

В сложившихся неблагоприятных эпидемиологических условиях все процедуры апробации проводились дистанционно.

В рамках подготовки к апробации модели аттестации состоялся контроль технической готовности участников, состоявший из двух частей.

21 апреля 2020 года была проведена проверка технической готовности для проведения первого этапа апробации, решения тестовой и кейсовой частей, на автоматизированной платформе StartExam. Участникам предлагались демонстрационные задания из разных областей знаний для знакомства с технической реализацией различных типов вопросов, применяемых в оценочных средствах, на платформе. Часть участников (7 руководителей) дополнительно апробировали применение системы прокторинга Examus, которая позволяет отслеживать действия участника при выполнении предлагаемых заданий.

28 апреля 2020 года состоялась проверка технической готовности руководителей общеобразовательных организаций ко второму этапу апробации - публичной защите управленческого проекта. Участникам было необходимо в соответствии с графиком подключиться к созданной видеоконференции с использованием приложения ZOOM для проверки возможности трансляции видео и аудио на данной платформе. Кроме того, апробанты тренировались в демонстрации своей презентации во время проведения тестовой видеоконференции.

Все участники успешно справились с этапом контроля технической готовности к проведению апробации.

Графически модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций представлена на схеме (Рис. 1).



*Рис. 1. Модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций*

Основная идея, заложенная в апробируемой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций - возможность реализовать свои полномочия и интересы по отношению к управлению школой федерации, региона и территории.

В рамках тестовой части - вопросы, проверяющие знания участников апробации основных направлений государственной политики в сфере образования на Федеральном уровне. Предложенные кейсы отражали

основные направления реализации региональной политики. Тема проекта должна не только соответствовать стратегическим и актуальным темам политики региона в сфере образования и социальной сфере, но и затрагивать направления программы развития общеобразовательной организации.

Предложенные при проведении апробации квалификационные испытания проверяли знания и навыки руководителей общеобразовательных организаций в различных тематических направлениях. Обобщенное содержание этапов апробации модели аттестации руководителей школ приведено ниже.

**Таблица 4**

**Тематическое содержание этапов апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций**

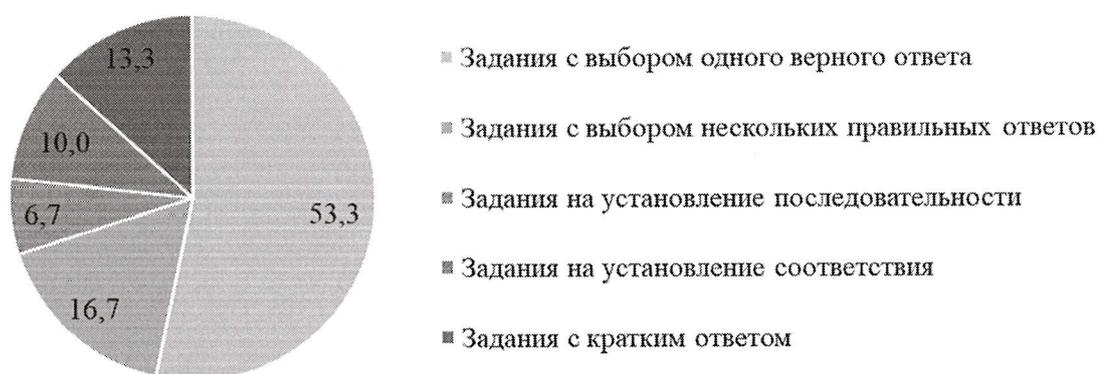
Этап	Испытание	Уровень	Тематическое содержание
1	Тестовая часть	Федеральный	«Государственно-общественное управление», «Общий менеджмент и управление кадрами», «Организация педагогического процесса», «Финансово-экономические вопросы управления образовательной организацией», «Нормативно-правовые аспекты управления образовательной организацией»
	Кейсовая часть	Региональный	«Формирование стратегии общеобразовательной организации», «Управление реализацией образовательных программ и программ развития общеобразовательной организации», «Мониторинг и оценка реализации образовательных программ и программ развития общеобразовательной организации», «Управление текущей деятельностью образовательной организации»
2	Подготовка и представление проекта	Муниципальный	«Управление реализацией образовательных программ и программ развития общеобразовательной организации», «Управление текущей деятельностью образовательной организации»

Остановимся более подробно на методическом обеспечении квалификационных испытаний каждого этапа апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

**Тестовая часть** организована на специализированной интернет-платформе StartExam и полностью компьютеризирована. Задания данной части выполнялись каждым участником в индивидуальном порядке. Во

время прохождения тестирования участниками не допускалось использование средств связи, сервисов и программ, предназначенных для обмена данными. Процесс прохождения апробации поддерживался путем случайного назначения процедуры прокторинга 22 % участников апробации посредством платформы Экзамус. Данная технология позволяет отслеживать действия участника при выполнении теста.

В тестовой части апробируемой модели использовались задания различного типа: задания с выбором одного верного ответа, задания с выбором нескольких правильных ответов, задания на установление последовательности, задания на установление соответствия, задания с кратким ответом. Соотношение различных типов заданий в тесте показано на диаграмме (Рис. 2).



*Рис. 2. Соотношение различных типов заданий в тестовой части апробации модели аттестации*

Тестовая часть включала 30 заданий, время, отведенное на тестирование, составляло 70 минут (из которых 10 минут - инструктаж).

Проверка ответов участников тестовой части осуществлялась автоматизировано. Максимальный балл за тестовую часть - 35.

**Кейсовая часть** также была организована посредством специализированной интернет-платформы StartExam и полностью компьютеризирована. Задания данной части выполнялись каждым участником в индивидуальном порядке. Испытуемые имели возможность использовать любые информационные и справочные источники в сети Интернет, в том числе сообщения средств массовой информации, справочники, энциклопедии и др. Не допускалось применение средств связи, сервисов и программ, предназначенных для обмена данными.

Каждому испытуемому предлагалось 3 кейсовых задания с открытыми вариантами решения. Кейсы содержали структурированные и смоделированные ситуации, отображающие конкретные профессиональные проблемы и требующие от участников проявления совокупности его профессиональных навыков для выработки оптимальных решений. Стержень образовательного кейса - определенная конкретная ситуация, как правило, проблемного характера, возникшая в образовательной организации.

Время, отведенное на кейсовую часть, 45 минут (по 15 минут на кейс).

Проверка ответов участников кейсовой части осуществлялась независимыми экспертами из Института образования ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Объективность оценивания ответов участников апробации обеспечивалась обезличиванием результатов и проверкой двумя экспертами. Максимальный балл за кейсовую часть - 9 баллов (по 3 балла за каждый, верно, выполненный кейс).

**Подготовка и защита управленческого проекта** - это заключительный этап процедуры аттестации руководителей общеобразовательных организаций, предусмотренный в разработанной модели.

Управленческий проект - совокупность мероприятий, позволяющих привести образовательную организацию к определенному результату.

Презентация и защита проектов происходила посредством видеоконференцсвязи на облачной платформе Zoom.

Тематика проектных работ, предлагаемая руководителям заранее, связана с местом расположения общеобразовательной организации (город или село) и отражает специфику политики региона в сфере образования.

При проведении апробации модели аттестации наиболее востребованными у руководителей сельских общеобразовательных организаций стали четыре темы управленческих проектов:

- 1) Программа взаимодействия сельской школы и социума;
- 2) Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе;
- 3) Организация профильного обучения старшеклассников в условиях сельской школы;
- 4) Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией.

Популярными у руководителей городских общеобразовательных организаций стали две темы предлагаемых проектов:

- 1) Модель открытого информационного пространства городской школы;
- 2) Модель проектного управления в общеобразовательной организации как ресурс повышения качества образовательных результатов.

Структура управленческого проекта:

- представление автора проекта и/или проектной команды;
- предпроектное исследование;
- цель и задачи (не менее трех) проекта;
- ожидаемые (планируемые) результаты по каждой задаче;
- дорожная карта проекта (срок планирования не менее трех лет);
- анализ условий реализации, ресурсов, пути преодоления рисков.

Для оценивания проекта в рамках апробации модели аттестации использовались критерии, имеющие вес от одного до трех баллов. Участники до защиты проектов имели возможность с ними ознакомиться.

Экспертные комиссии оценивали управленческий проект как совокупность мероприятий, позволяющих привести образовательную организацию к определенному результату.

Публичная защита проектов позволит получить независимую оценку профессиональным сообществом результатов деятельности руководителей общеобразовательных организаций и осуществить конкурсный отбор в управленческий резерв.

### **Оценочные материалы для проведения аттестации руководителей общеобразовательных организаций**

В ходе апробации были созданы условия, сопоставимые с реальной процедурой аттестации, предусмотренной в разработанной модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

**Тестовая часть** была направлена на проверку знаний участников апробации, по темам:

- государственно-общественное управление;
- общий менеджмент, в том числе управление кадрами;
- организация педагогического процесса;
- финансово-экономические вопросы управления образовательной организацией;
- нормативно-правовые аспекты управления образовательной организацией.

Проанализировав задания, мы пришли к следующим выводам:

1) Большая часть вопросов (46%) направлена на проверку компетенций в области управления образовательным учреждением; знаний организационно-правовых документов; теорий и методов управления образовательными системами; основ менеджмента.

37% заданий предполагали проверку уровня знаний в отношении приоритетных направлений государственной политики в области развития образования; законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность; административного, трудового законодательства в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений.

Вопросы организации образовательной деятельности, предполагающие проверку уровня знаний в части современных педагогических технологий обучения; социологии; способов организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; соблюдения правил охраны труда и пожарной безопасности составили 10% от общего количества заданий.

7% - это задания, предполагающие проверку уровня знаний педагогики, психологии, методов убеждения, аргументации своей позиции, процесса выстраивания взаимоотношений между участниками образовательных

отношений; технологий диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.

2) Разработчики оценочных средств в выборе характеристик профессиональной деятельности руководителя опирались на трудовые функции проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»:

- управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- управление развитием общеобразовательной организации;
- администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования.

В ходе изучения тестовых заданий произведен поиск часто встречающихся терминов трудовых функций (Таблица 6), которые придают практикоориентированный характер вопросам и предусматривают комплексную проверку профессиональных компетенций.

**Таблица 6**

<b>Трудовая функция</b>	<b>Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации</b>
<b>Трудовые действия</b>	Разработка стратегии обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации, с привлечением участников образовательных отношений
	Организация разработки/корректировки и утверждение основных образовательных программ, в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами
	Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме
<b>Необходимые умения</b>	Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений
	Обеспечивать исполнение локальных нормативных актов общеобразовательной организации по организации и осуществлению образовательной деятельности
	Выбирать и применять методы управления, обеспечивающие повышение результативности и эффективности образовательной деятельности
	Обеспечивать защиту прав и свобод обучающихся и работников общеобразовательной организации
<b>Необходимые знания</b>	Международный документ «Конвенция о правах ребенка», законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального района/городского округа сфере общего образования
	Современные подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования
	Нормы профессиональной этики педагогических работников
	Основы менеджмента в сфере общего образования
	Основы возрастной психологии и педагогики
<b>Трудовая функция</b>	<b>Управление развитием общеобразовательной организации</b>
<b>Трудовые действия</b>	Планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации в соответствии с учредительными документами общеобразовательной

	организации и программой развития общеобразовательной организации
	Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации
<b>Необходимые умения</b>	Производить оценку реализации стратегии развития общеобразовательной организации, определять изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности
<b>Необходимые знания</b>	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального района или городского округа сфере общего образования
	Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации
<b>Трудовая функция</b>	<b>Администрирование деятельности общеобразовательной организации</b>
<b>Трудовые действия</b>	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений
	Руководство разработкой/актуализацией и утверждение локальных нормативных актов общеобразовательной организации
	Руководство деятельностью по созданию безопасных условий обучения и воспитания, организации питания обучающихся и работников, обеспечению охраны их здоровья и соответствия условий реализации образовательных программ установленным нормам и правилам
<b>Необходимые умения</b>	Управлять образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности
	Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации
<b>Необходимые знания</b>	Основы стратегического планирования
	Основы психологии личности и групп
	Основы менеджмента в образовании
<b>Трудовая функция</b>	<b>Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования</b>
<b>Трудовые действия</b>	Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами
	Формирование положительного имиджа общеобразовательной организации
<b>Необходимые умения</b>	Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством
	Координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ
<b>Необходимые знания</b>	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального района/городского округа в сфере общего образования
	Технологии и регламенты взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями/законными представителями обучающихся
	Технологии урегулирования конфликтов
	Основы психологии личности и групп

Констатируем, что в тесте отсутствовали вопросы, касающиеся применения в профессиональной деятельности руководителя информационно-коммуникационных технологий, необходимых в управлении общеобразовательной организацией.

Процедура тестирования проводилась автоматизировано с использованием разных типов заданий.

Первую группу образуют задания с выбором одного или нескольких правильных ответов: задания с выбором одного правильного ответа: к заданиям даются готовые ответы на выбор (обычно один правильный и остальные неправильные); задания с выбором нескольких правильных ответов: задания содержат основу, в которой изложены вопрос или проблема, правильный ответ, два или более неправильных ответов, которые называются отвлекающими.

Вторую группу образуют задания открытого типа.

Третью - задания, требующие установления соответствия. Задания основаны на установлении связи между объектами из двух отдельных множеств.

Четвертая группа - это задания процессуального или алгоритмического характера, требующие установления последовательности.

**Таблица 7**

Типы заданий	Задания с выбором правильных ответов		Задания открытого типа	Задания, требующие установления соответствия	Задания, требующие установления последовательности
	одного	нескольких			
Номера заданий	1, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 28, 29, 30	3, 21, 22, 25, 27	1, 23, 24, 26	1, 11, 15	2, 5
%	53%	17%	13%	10%	7%
	60%				

Анализируя типы диагностических вопросов (Таблица 7), можно сделать вывод о том, что тест, преимущественно, состоял из заданий с выбором правильных ответов (60%). Задания открытого типа составили 13%, требующие установления соответствия - 10%, последовательности 7%.

Тестовая часть задания выполнялась в индивидуальном порядке. Участники тестирования не могли пользоваться помощью других респондентов, иными средствами связи, сервисов и программ передачи данных, кроме рекомендованных.

**Решение кейсов** в рамках апробации было направлено на выявление сформированных управленческих компетенций по следующим направлениям:

- формирование стратегии общеобразовательной организации; управление реализацией образовательных программ и программы развития образовательной организацией;
- мониторинг и оценка реализации образовательных программ и программы развития общеобразовательной организации;
- управление текущей деятельностью общеобразовательной организации.

Кейсы предполагали открытые варианты решения, что потребовало от абитуриентов продемонстрировать умение аргументировать собственную точку зрения, обозначить и проанализировать проблему, четко сформулировать управленческие действия по решению поставленных задач.

Анализ кейсовых заданий выявил их междисциплинарный характер, отражающий многозадачность управленческой деятельности. Содержание вопросов было направлено на осмысление смоделированных профессионально-ориентированных ситуаций, в которых, согласно профессиональному стандарту, ведущим выступало трудовое действие.

В рамках решения кейсов оценивалось умение координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ.

Валидация оценочных средств была проведена на основе современной теории (Item Response Theory), которая помогает сделать вывод о качестве тестирования.

**Проектная часть** - проведение презентации и защиты управленческого проекта (со сроком реализации не менее 3-х лет).

Тематика проектных работ, предлагаемая руководителям заранее, связана с местом расположения общеобразовательной организации (город или село) и отражает специфику региональной политики (Таблица 8, 9).

**Таблица 8**

**Тематика проектных работ для руководителей (потенциальных руководителей) городских общеобразовательных организаций**

№ п/п	Тематика проектных работ
1.	Библиотека онлайн-ресурсов как ресурс использования современных образовательных практик учителями старшей школы
2.	Модель подростковой школы, ориентированная на повышение мотивации школьников к учению через включение проектных модулей в учебные программы
3.	Модели управления школы ступеней (школой возраста)
4.	Сетевые образовательные программы как ресурс повышения качества образования в старшей школе
5.	Модель результативного управления школой, ее ресурсами, ориентированная на обеспечение успешности каждого ученика, основанная на данных
6.	Система оценивания обучающихся начальной школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
7.	Система оценивания обучающихся основной школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
8.	Система оценивания старшеклассников
9.	Сетевая образовательная программа старшей школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
10.	Сетевая образовательная программа предпрофильного обучения (8-9 класс), ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
11.	Программа взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования начальной школы
12.	Программы профессионального взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение

№ п/п	Тематика проектных работ
	качества образования основной школы
13.	Программа взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования старшей школы
14.	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе
15.	Модель управления школой на основе горизонтальных связей в педагогическом коллективе как фактор повышения образовательных результатов в начальной школе
16.	Модель управления школой на основе горизонтальных связей в педагогическом коллективе как фактор повышения образовательных результатов в подростковой школе
17.	Модель управления школой на основе горизонтальных связей в педагогическом коллективе как фактор повышения образовательных результатов в старшей школе
18.	Модель открытого информационного пространства городской школы
19.	Стратегии управления школой и стимулирование труда учителей и сотрудников образовательной организации
20.	Мониторинг качества образовательных результатов обучающихся как элемент обеспечения качества образовательных программ начальной школы
21.	Мониторинг качества образовательных результатов обучающихся как элемент обеспечения качества образовательных программ основной школы
22.	Мониторинг качества образовательных результатов обучающихся как элемент обеспечения качества образовательных программ старшей школы
23.	Рейтинговая система как элемент обеспечения качества образования
24.	Управление индивидуальной траекторией профессионального развития молодого учителя
25.	Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов обучающихся начальной школы
26.	Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов обучающихся основной школы
27.	Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов старшеклассников
28.	Маркетинговая стратегия городской школы (образовательной организации)
29.	Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации
30.	Управляющий совет как эффективный инструмент, обеспечивающий качество реализации основной образовательной программы городской старшей школы
31.	Управляющий совет как эффективный инструмент, обеспечивающий качество реализации основной образовательной программы городской подростковой школы (5-9 классы)
32.	Управляющий совет как эффективный инструмент, обеспечивающий качество реализации основной образовательной программы городской начальной школы
33.	Модель проектного управления в общеобразовательной организации как ресурс повышения качества образовательных результатов
34.	Кредитно-модульная система, возможности ее использования при реализации программ профильного обучения старшей школы
35.	Модель индивидуализации обучения старшеклассников через сетевое взаимодействие образовательных организаций
36.	Программа адаптации детей мигрантов в начальной школе
37.	Программа адаптации детей мигрантов в подростковой школе
38.	Программа адаптации детей мигрантов в старшей школе
39.	Образовательная программа и индивидуальные образовательные маршруты одаренных и высоко мотивированных обучающихся начальной школы большого города
40.	Образовательная программа и индивидуальные образовательные маршруты одаренных и высоко мотивированных обучающихся основной школы большого города
41.	Образовательная программа и индивидуальные образовательные маршруты одаренных и высоко мотивированных обучающихся старшей школы большого города

**Тематика проектных работ для руководителей (потенциальных руководителей) сельских общеобразовательных организаций**

№ п/п	Тематика проектных работ
1.	Программа устойчивого развития сельской школы, базирующаяся на результатах применения инструментов управления, рекомендованных учредителем. Разработка системы применения региональных и муниципальных инструментов управления для устойчивого развития сельской школы
2.	Поддержка использования учителями наиболее эффективных практик (техник и технологий) учения и обучения в образовательном пространстве школы
3.	Программа разработки и внедрения сетевых образовательных программ, ориентированных на удовлетворение запросов старшеклассников (их семей)
4.	Программа разработки и внедрения сетевых образовательных программ, ориентированных на удовлетворение запросов учащихся основной школы (их семей)
5.	Программа разработки и внедрения сетевых образовательных программ, ориентированных на удовлетворение запросов учащихся начальной школы (их семей)
6.	Программа (система мероприятий), способствующая успешности каждого ученика, в основе которой лежит общее видение педагогического коллектива на функции школы, сущность образования и смысл педагогической деятельности (педагогическую концепцию школы)
7.	Модель профессионального развития учителей малокомплектных школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, через реализацию сетевых образовательных программ
8.	Модель сотрудничества школы с внешними партнерами, направленной на мобилизацию общественных ресурсов для поддержания позитивных отношений с семьей, выращивания продуктивных отношений между школой и внешними партнерами
9.	Модель культурно-образовательной среды, обеспечивающей доступное качественное образование в условиях сельской школы
10.	Модель взаимодействия школы и организаций дополнительного образования, культуры, спорта и т.д. для реализации основной образовательной программы начальной школы
11.	Модель взаимодействия школы и организаций дополнительного образования, культуры, спорта и т.д. и для реализации основной образовательной программы основной школы
12.	Модель взаимодействия школы и организаций дополнительного образования, культуры, спорта и т.д. и для реализации основной образовательной программы старшей школы
13.	Единое образовательное пространство как средство обеспечения права учащихся старшей школы на индивидуальные учебные планы
14.	Программа преодоления сопротивления педагогического коллектива внедрению новой модели управления школой
15.	Интеграция основной образовательной программы начальной школы с программами дополнительного образования
16.	Интеграция основной образовательной программы подростковой школы с программами дополнительного образования
17.	Интеграция основной образовательной программы старшей школы с программами дополнительного образования
18.	Интегрированная образовательная среда дошкольной образовательной организации и начальной школы
19.	Модель финансового стимулирования педагогов в условия малокомплектной сельской школы
20.	Программа вовлечения родителей в управление образовательной организации
21.	Программа вовлечения родителей в реализацию основной образовательной программы начальной школы
22.	Программа вовлечения родителей в реализацию основной образовательной программы

№ п/п	Тематика проектных работ
	основной школы
23.	Программа вовлечения родителей в реализацию основной образовательной программы старшей школы
24.	Программа развития малой сельской школы с учетом (возможно - основанная на результатах анализа) сильных сторон социального капитала организации
25.	Организация профильного обучения старшеклассников в условиях сельской школы
26.	Программа взаимодействия сельской школы и социума
27.	Программа развития сельской школы, ориентированная на использование ресурсов местного сообщества
28.	Система оценивания обучающихся сельской начальной школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
29.	Система оценивания обучающихся сельской основной школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
30.	Система оценивания старшеклассников сельской школы, ориентированная на обеспечение успешности каждого обучающегося
31.	Использование возможностей дистанционных технологий/ресурсов для повышения качества реализации основных образовательных программ начальной сельской школы
32.	Использование возможностей дистанционных технологий/ресурсов для реализации основных образовательных программ основной сельской школы
33.	Использование возможностей дистанционных технологий/ресурсов для реализации основных образовательных программ старшей сельской школы
34.	Программа развития индивидуальных образовательных треков (карьерных стратегий) старшеклассников в условиях сельской школы
35.	Программа взаимодействия педагогов в ходе реализации междисциплинарных образовательных программ
36.	Модель управления школой на основе горизонтальных связей в педагогическом коллективе как фактор повышения образовательных результатов в условиях сельской школы
37.	Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития общеобразовательной организации в сельской школе
38.	Стимулирующие механизмы, способствующие закреплению молодых педагогов в сельской школе
39.	Участие родительской общественной в управлении сельской школой как ресурс повышения качества образовательных результатов
40.	Модель управления сельской школой в условиях стимулирования труда

Одним из условием выбора темы проекта являлось соответствие стратегическим и актуальным темам политики региона в сфере образования и социальной сфере, отражение направлений программы развития общеобразовательной организации.

В *таблицах 10, 11* представлены темы, выбранные участниками апробации.

**Таблица 10**

**Темы проектов участников апробации модели аттестации руководителей городских общеобразовательных организаций**

№	ФИО	МР	Образовательная организация	Должность	Тематика проекта
---	-----	----	-----------------------------	-----------	------------------

1	Артамонова Ольга Николаевна	Великоустюг- ский муниципаль- ный район	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 с углублённым изучением отдельных предметов»	директор	Модель проектного управления в общеобразовательный организации как ресурс повышения качества образовательных результатов
2	Бакатова Алена Викторовна	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 34»	директор	Программа адаптации детей мигрантов в начальной школе
3	Белова Ирина Ивановна	Шекснинский муниципальн ый район	МОУ «Школа № 1 имени адмирала Алексея Михайловича Калинина»	директор	Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации
4	Кулев Павел Алексеевич	город Череповец	МАОУ «Общеобразовательн ый лицей «АМТЭК»	заместитель директора	Рейтинговая система как элемент обеспечения качества образования
5	Кулина Елена Николаевна	Сокольский муниципальн ый район	БОУ СМР «Общеобразовательн ая школа для обучающихся с ОВЗ»	директор	Программа взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования начальной школы
6	Леоненко Анна Олеговна	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 10»	директор	Модель открытого информационного пространства городской школы
7	Муромцев Антон Николаевич	город Череповец	МБОУ «Центр образования им. И.А. Милютина»	директор	Модель открытого информационного пространства городской школы
8	Петрова Ольга Николаевна	Кадуйский муниципальн ый район	МБОУ «Кадуйская средняя школа № 1»	директор	Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации
9	Свешникова Людмила Михайловна	Вытегорский муниципальн ый район	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Вытегры»	директор	Программа профессионального взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования основной школы
10	Смирнова Ольга Юрьевна	Бабаевский муниципальн ый район	МБОУ «Бабаевская средняя общеобразовательная школа № 65»	директор	Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов старшеклассников
11	Цветкова Надежда Алексеевна	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 31»	заместитель директора	Модель открытого информационного пространства городской школы
12	Шанина Анна Николаевна	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14»	директор	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов

13	Шевченко Елена Александровна	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 31»	директор	Модель проектного управления в общеобразовательной организации как ресурс повышения качества образовательных результатов
----	------------------------------------	--------------------	---	----------	--

**Таблица 11**

**Темы проектов участников апробации модели аттестации  
руководителей сельских общеобразовательных организаций**

№	ФИО	МР	Образовательная организация	Должность	Тематика проекта
1	Бубнова Татьяна Николаевна	Кичменгско- Городецкий муниципаль- ный район	МБОУ «Кичменгско- Городецкая специальная (коррекционная) школа-интернат»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
2	Ветюков Валентин Александрович	Междуречен- ский муниципаль- ный район	МБОУ «Враговская начальная школа- детский сад»	директор	Интегрированная образовательная среда дошкольной образовательной организации и начальной школы
3	Воробьева Галина Ивановна	Верховажс- кий муниципаль- ный район	МБОУ «Верховажская средняя школа им. Я.Я. Кремлева»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
4	Глазов Игорь Васильевич	Устюженский муниципаль- ный район	МОУ «Гимназия»	директор	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе
5	Дердяй Валентина Олеговна	Тарногский муниципаль- ный район	БОУ «Тарногская средняя школа»	директор	Программа устойчивого развития сельской школы, базирующаяся на результатах применения инструментов управления, рекомендованных учредителем
6	Егорова Татьяна Борисовна	Чагодошенс- кий муниципаль- ный район	МБОУ «Сазоновская средняя общеобразовательная школа»	директор	Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией
7	Зиминая Татьяна Александровна	Грязовецкий муниципаль- ный район	МБОУ «Сидоровская школа»	директор	Участие родительской общественной в управлении сельской школой как ресурс повышения качества образовательных результатов
8	Игнатъевская Людмила Григорьевна	Тотемский муниципаль- ный район	МБОУ «Советская основная общеобразовательная школа»	директор	Программа (система мероприятий), способствующая успешности каждого ученика, в основе которой лежит общее видение педагогического коллектива на функции

					школы, сущность образования и смысл педагогической деятельности (педагогическую концепцию школы)
9	Каюкова Елена Игоревна	Вашкинский муниципальный район	БОУ ВМР «Покровская основная школа»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
10	Клюсова Оксана Леонидовна	Усть-Кубенский муниципальный район	МОУ «Уфтюжская общеобразовательная школа»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
11	Лашков Сергей Николаевич	Сямженский муниципальный район	МАОУ СМР «Сямженская средняя школа»	директор	Организация профильного обучения старшекласников в условиях сельской школы
12	Леонтьев Виктор Леонидович	Череповецкий муниципальный район	МОУ «Мяксинская школа»	директор	Программа развития сельской школы, ориентированная на использование ресурсов местного сообщества
13	Миронова Елена Валентиновна	Белозерский муниципальный район	МОУ «Средняя школа № 2 имени С.С. Орлова»	директор	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе
14	Орехова Татьяна Витальевна	Кирилловский муниципальный район	БОУ КМР «Ферапонтовская средняя школа имени Героя Советского Союза А.В. Андреева»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
15	Проворов Александр Николаевич	Харовский муниципальный район	МБОУ «Харовская средняя общеобразовательная школа имени Героя Советского Союза Василия Прокатова»	директор	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе
16	Слепухина Людмила Владимировна	Никольский муниципальный район	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Никольска»	директор	Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией
17	Смирнова Ирина Сергеевна	Вожегодский муниципальный район	МБОУ «Кадниковская школа»	директор	Поддержка использования учителями наиболее эффективных практик (техник и технологий) учения и обучения в образовательном пространстве школы
18	Тесаловская Марина Николаевна	Вологодский муниципальный район	МБОУ ВМР «Васильевская средняя школа»	директор	Организация профильного обучения старшекласников в условиях сельской школы
19	Шушков Андрей Михайлович	Бабушкинский муниципальный район	МБОУ «Подболотная средняя общеобразовательная школа»	директор	Модель финансового стимулирования педагогов в условиях малокомплектной сельской школы

Анализируя выбор участников, можно сделать вывод, что у руководителей сельских школ актуальными являются темы, затрагивающие проблемы взаимодействия учреждения с социумом; ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе; раскрывающие важность участия родительской общественной в управлении сельской школой.

Руководители городских общеобразовательных организаций отдали приоритет следующим темам: модель открытого информационного пространства школы; управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития общеобразовательной организации; модель проектного управления в общеобразовательной организации как ресурс повышения качества образовательных результатов; участие родительской общественной в управлении школой как ресурс повышения качества образовательных результатов.

Необходимо отметить комплексный характер оценочных материалов, их диагностируемость и релевантность: тестовые и кейсовые задания помогают детально оценить более крупные совокупности знаний и умений руководителей на уровне сформированности компетенций; публичная защита проекта обеспечивает «обратную связь». В целом, такая комбинация заданий внутри процедуры создает равные условия для всех аттестуемых.

Таким образом, используемые в рамках модели аттестации оценочные материалы становятся средством

- установления и поддержания единых требований к содержанию и качеству профессиональной деятельности в сфере образования;
- подтверждения и оценки квалификационного уровня руководителей общеобразовательных организаций и представителей управленческого резерва;
- совершенствования деятельности в сфере управления образовательной организацией.

Во время прохождения процедуры апробации модели аттестации участники столкнулись со следующими проблемами: недостаточное количество времени на выполнение заданий первого этапа, отсутствие демонстрационных версий оценочных средств, нечеткие формулировки заданий.

Результатом участия в апробации модели аттестации станет экспертное заключение с указанием уровня сформированности компетенций по каждому этапу квалификационных испытаний.

Прохождение оценочных процедур позволило оценить текущий уровень компетенций руководителей общеобразовательных организаций в регионе, выявить дефициты, спроектировать пути их преодоления как в рамках персональной траектории профессионального развития отдельных руководителей, так и в рамках региональной стратегии повышения квалификации и управления кадрами.

Участие в апробации процедуры аттестации руководителей важно для обеспечения перехода к новой модели аттестации руководителей, так как

позволит сделать этот переход постепенным. Прохождение оценочных процедур позволит оценить текущий уровень компетенций руководителей, выявить дефициты, спроектировать пути их преодоления как в рамках персональной траектории профессионального развития отдельных руководителей, так и в рамках стратегии повышения квалификации и управления кадрами.

**Основные выводы по итогам апробации:**

1. Апробация модели аттестации с использованием оценочных средств, позволяющих выявить уровень управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций, доказала возможность внедрения, в том числе, с использованием дистанционных форматов проведения.

2. Внедрение данной модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций на основе единых оценочных средств обеспечит независимую и объективную оценку управленческих компетенций руководителей школ в соответствии с профессиональным стандартом и позволит привести в соответствие процедуру проведения аттестации в регионе.

3. Апробация модели аттестации выявила необходимость изменения подходов к разработке программ дополнительного профессионального образования, к подготовке руководителей общеобразовательных организаций, особенно в части вопросов по стратегическому проектированию, разработке, оценке управленческих проектов.

**Перечень участников апробации модели аттестации  
руководителей общеобразовательных организаций**

№	ФИО руководителя	Тип школы	Муниципальный район / городской округ	Образовательная организация	Должность
1.	Артамонова Ольга Николаевна	Городская	Великоустюгский муниципальный район	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 с углублённым изучением отдельных предметов»	директор
2.	Бакатова Алена Викторовна	Городская	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 34»	директор
3.	Белова Ирина Ивановна	Городская	Шекснинский муниципальный район	МОУ «Школа № 1 имени адмирала Алексея Михайловича Калинина»	директор
4.	Бубнова Татьяна Николаевна	Сельская	Кичменгско- Городецкий муниципальный район	МБОУ «Кичменгско- Городецкая специальная (коррекционная) школа- интернат»	директор
5.	Ветюков Валентин Александрович	Сельская	Междуреченский муниципальный район	МБОУ «Враговская начальная школа-детский сад»	директор
6.	Воробьева Галина Ивановна	Сельская	Верховажский муниципальный район	МБОУ «Верховажская средняя школа им. Я.Я. Кремлева»	директор
7.	Глазов Игорь Васильевич	Сельская	Устюженский муниципальный район	МОУ «Гимназия»	директор
8.	Дердяй Валентина Олеговна	Сельская	Тарногский муниципальный район	БОУ «Тарногская средняя школа»	директор
9.	Егорова Татьяна Борисовна	Сельская	Чагодощенский муниципальный район	МБОУ «Сазоновская средняя общеобразовательная школа»	директор
10.	Зимина Татьяна Александровна	Сельская	Грязовецкий муниципальный район	МБОУ «Сидоровская школа»	директор
11.	Игнатъевская Людмила Григорьевна	Сельская	Тотемский муниципальный район	МБОУ «Советская основная общеобразовательная школа»	директор
12.	Каюкова Елена Игоревна	Сельская	Вашкинский муниципальный район	БОУ ВМР «Покровская основная школа»	директор
13.	Клюсова Оксана Леонидовна	Сельская	Усть-Кубинский муниципальный район	МОУ «Уфтюжская общеобразовательная школа»	директор
14.	Кулев Павел	Городская	город Череповец	МАОУ	заместитель

	Алексеевич			«Общеобразовательный лицей «АМТЭК»	директора
15.	Кулина Елена Николаевна	Городская	Сокольский муниципальный район	БОУ СМР «Общеобразовательная школа для обучающихся с ОВЗ»	директор
16.	Лашков Сергей Николаевич	Сельская	Сямженский муниципальный район	МАОУ СМР «Сямженская средняя школа»	директор
17.	Леоненко Анна Олеговна	Городская	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 10»	директор
18.	Леонтьев Виктор Леонидович	Сельская	Череповецкий муниципальный район	МОУ «Мяксинская школа»	директор
19.	Миронова Елена Валентиновна	Сельская	Белозерский муниципальный район	МОУ «Средняя школа № 2 имени С.С. Орлова»	директор
20.	Муромцев Антон Николаевич	Городская	город Череповец	МБОУ «Центр образования им. И.А. Милютина»	директор
21.	Орехова Татьяна Витальевна	Сельская	Кирилловский муниципальный район	БОУ КМР «Ферапонтовская средняя школа имени Героя Советского Союза А.В. Андреева»	директор
22.	Петрова Ольга Николаевна	Городская	Кадуйский муниципальный район	МБОУ «Кадуйская средняя школа № 1»	директор
23.	Проворов Александр Николаевич	Сельская	Харовский муниципальный район	МБОУ «Харовская средняя общеобразовательная школа имени Героя Советского Союза Василия Прокатова»	директор
24.	Свешникова Людмила Михайловна	Городская	Вытегорский муниципальный район	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Вытегры»	директор
25.	Слепухина Людмила Владимировна	Сельская	Никольский муниципальный район	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Никольска»	директор
26.	Смирнова Ирина Сергеевна	Сельская	Вожегодский муниципальный район	МБОУ «Кадниковская школа»	директор
27.	Смирнова Ольга Юрьевна	Городская	Бабаевский муниципальный район	МБОУ «Бабаевская средняя общеобразовательная школа № 65»	директор
28.	Тесаловская Марина Николаевна	Сельская	Вологодский муниципальный район	МБОУ ВМР «Васильевская средняя школа»	директор
29.	Цветкова Надежда Алексеевна	Городская	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 31»	заместитель директора
30.	Шанина Анна Николаевна	Городская	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная	директор

				школа № 14»	
31.	Шевченко Елена Александров- на	Городская	город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 31»	директор
32.	Шушков Андрей Михайлович	Сельская	Бабушкинский муниципальный район	МБОУ «Подболотная средняя общеобразовательная школа»	директор