

# сертификационный центр

Автономное учреждение Вологодской области

**«Центр оценки  
профессионального мастерства  
и квалификации педагогов –  
«СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ЦЕНТР»**

Набережная VI Армии, 199-а, г. Вологда, 160029

E-mail: [ca@obr.edu35.ru](mailto:ca@obr.edu35.ru)

<http://certification.edu35.ru>

ОГРН 1193525021502

ИНН/КПП 3525445365/ 352501001

29.05.2020 г. № 01-20/62  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

О направлении аналитической  
справки по итогам проведения  
апробации модели аттестации  
руководителей  
общеобразовательных  
организаций

Уважаемая Елена Олеговна!

Направляем аналитическую справку по итогам проведения апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, проходившей на территории Вологодской области в период с 13 по 21 мая 2020 года.

Руководитель



М.Н. Федотова

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

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».

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

Субъект РФ	Кол-во ОО	Рекомендованное число участников	Минимальное число участников (не менее 3 % от числа ОО в регионе)
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.

#### **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 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 полностью в количестве 26 управленцев. Управление образования Администрации города Вологды предложений по участию в апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций не представило. Нюксенский муниципальный район не представлен по объективной причине - смена руководителя общеобразовательной организации.

## 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 (*Приложение 1*).

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. Рекомендуются 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, во время проведения тестовой видеоконференции апробанты тренировались в демонстрации своей презентации.

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.

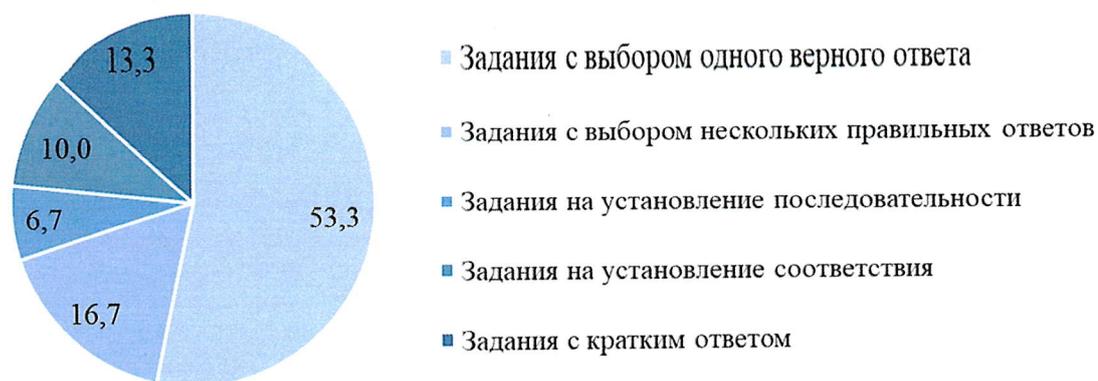
#### **Тематическое содержание этапов апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций**

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.

С целью разработки и презентации управленческих проектов, организатором предложена определенная структура:

- 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. Максимальный балл, который можно получить по данному набору критериев - 20.

### **Критерии оценивания управленческого проекта**

<b>№ п/п</b>	<b>Критерии оценивания проектов</b>	<b>Баллы</b>
1.	Доказательность, аргументированность, обоснованность	9
1.1.	Представлены со ссылками на данные и проинтерпретированы приоритеты образовательной политики (например: в регионе, муниципалитете, организации и т.п.). Сформулирована проблема. Дано описание проблемной ситуации как противоречие, рассогласование, конфликт	3
1.2.	Качество проработки проблемы с опорой на источники	3

	информации, их современность, связанность с проектной идеей, достаточность, для формулировки проблемы, предложенного варианта выхода из ситуации	
1.3.	Предложены возможные варианты (альтернативы) решений (не менее двух вариантов), проведено их сравнение	3
2.	Освоение культурных форм проектирования	8
2.1.	Наличие данных (статистических и т.д., имеющихся или указано, где они будут браться), позволяющих говорить о наличии данной проблемы, реалистичности предлагаемого решения (доказательность)	3
2.2.	Адекватность предполагаемой структуры проекта его замыслу; Предложения по бюджету проекта, его реалистичность. Предложения по механизмам обратной связи	3
2.3.	Качество оформления проектного предложения	1
2.4.	Внутренняя согласованность элементов проектного предложения	1
3.	Защита проекта (соблюдение регламента), способность ответить на вопросы	2
4.	Дополнительные баллы, выставленные проверяющим за оригинальность, полноту рассмотрения какого-либо аспекта и т.д.	1
ИТОГО:		20

Согласно разработанной модели аттестации руководителей школ, процедура защиты управленческих проектов была публичной и открытой, в качестве экспертов выступали представители профессионального сообщества, родительской общественности, представители профсоюзной организации, эксперты в сфере образования.

Оценивание защиты происходило путем прямого голосования профессионального сообщества и широкой общественности.

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».

Единые Федеральные оценочные средства тестовой и кейсовой частей, применяемые при проведении апробации модели аттестации, в *Приложение 2, 3*.

**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, которые придают практикоориентированный характер вопросам и предусматривают комплексную проверку профессиональных компетенций.

<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</b>	Руководство общеобразовательной организации на основе принципов

<b>действия</b>	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.

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, 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 апробантов 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.

### **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 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

№ п/п	Тематика проектных работ
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

№ п/п	Тематика проектных работ
	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 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

№ п/п	Тематика проектных работ
	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 условий выбора темы проекта являлось соответствие стратегическим и актуальным темам политики региона в сфере образования и социальной сфере, отражение направлений программы развития общеобразовательной организации.

Ниже представлены темы, выбранные участниками апробации.

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

№	ФИО	МР	Образовательная организация	Должность	Тематика проекта
1	Артамонова Ольга Николаевна	Великоустюгский МР	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 с углублённым изучением отдельных предметов»	директор	Модель проектного управления в общеобразовательной 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 МР	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 «Общеобразовательный лицей «АМТЭК»	заместитель директора	Рейтинговая система как элемент обеспечения качества образования
5	Кулина Елена Николаевна	Сокольский МР	БОУ СМР «Общеобразовательная 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	директор	Модель открытого информационного

			школа № 10»		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 МР	МБОУ «Кадуйская средняя школа № 1»	директор	Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации
9	Свешникова Людмила Михайловна	Вытегорский МР	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Вытегры»	директор	Программа профессионального взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования основной школы
10	Смирнова Ольга Юрьевна	Бабаевский МР	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

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

№	ФИО	МР	Образовательная организация	Должность	Тематика проекта
1	Бубнова Татьяна Николаевна	Кичменгско-Городецкий МР	МБОУ «Кичменгско-Городецкая специальная (коррекционная) школа-интернат»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
2	Ветюков Валентин Александрович	Междуреченский МР	МБОУ «Враговская начальная школа-детский сад»	директор	Интегрированная образовательная среда дошкольной образовательной организации и начальной школы
3	Воробьева	Верховажс-	МБОУ	директор	Программа

	Галина Ивановна	кий МР	«Верховажская средняя школа им. Я.Я. Кремлева»		взаимодействия сельской школы и социума
4	Глазов Игорь Васильевич	Устюженский МР	МОУ «Гимназия»	директор	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе
5	Дердяй Валентина Олеговна	Тарногский МР	БОУ «Тарногская средняя школа»	директор	Программа устойчивого развития сельской школы, базирующаяся на результатах применения инструментов управления, рекомендованных учредителем
6	Егорова Татьяна Борисовна	Чагодощенский МР	МБОУ «Сазоновская средняя общеобразовательная школа»	директор	Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией
7	Зиминая Татьяна Александровна	Грязовецкий МР	МБОУ «Сидоровская школа»	директор	Участие родительской общественной в управлении сельской школой как ресурс повышения качества образовательных результатов
8	Игнатьевская Людмила Григорьевна	Тотемский МР	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 МР	БОУ ВМР «Покровская основная школа»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
10	Клюсова Оксана Леонидовна	Усть-Кубенский МР	МОУ «Уфтюжская общеобразовательная школа»	директор	Программа взаимодействия сельской школы и социума
11	Лашков Сергей Николаевич	Сямженский МР	МАОУ СМР «Сямженская средняя школа»	директор	Организация профильного обучения старшекласников в условиях сельской школы
12	Леонтьев Виктор Леонидович	Череповецкий МР	МОУ «Мяксинская школа»	директор	Программа развития сельской школы, ориентированная на использование ресурсов местного сообщества
13	Миронова Елена Валентиновна	Белозерский МР	МОУ «Средняя школа № 2 имени С.С. Орлова»	директор	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе
14	Орехова Татьяна	Кирилловский МР	БОУ КМР «Ферапонтовская»	директор	Программа взаимодействия сельской

	Витальевна		средняя школа имени Героя Советского Союза А.В. Андреева»		школы и социума
15	Проворов Александр Николаевич	Харовский МР	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 МР	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Никольска»	директор	Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией
17	Смирнова Ирина Сергеевна	Вожегодский МР	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 МР	МБОУ ВМР «Васильевская средняя школа»	директор	Организация профильного обучения старшеклассников в условиях сельской школы
19	Шушков Андрей Михайлович	Бабушкинский МР	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.

### **Участие в апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами**

В апробации модели аттестации приняли участие 14 руководителей школ с низкими образовательными результатами, из них 5 руководителей городских общеобразовательных учреждений и 9 - сельских.

Среди городских школ с низкими образовательными результатами обучающихся нет малокомплектных, численность обучающихся от 500 до 1140 человек.

### **Сведения об руководителях городских общеобразовательных организаций**

Муниципальный район	Наименование ОУ	Кол-во обучающихся	Кол-во учителей	ФИО директора	Стаж
Бабаевский район	МБОУ "Бабаевская общеобразовательная школа № 65"	508	31	Смирнова Ольга Юрьевна	9 лет
город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 24»	1129	47	Бакатова Алена Викторовна	9 мес.
Шекснинский район	МОУ "Школа № 1 имени адмирала Алексея Михайловича Калинина"	1070	52	Белова Ирина Ивановна	15 лет
Вытегорский район	МБОУ "Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Вытегры"	861	40	Свешникова Людмила Михайловна	4 года
город Череповец	МАОУ "Средняя общеобразовательная школа № 14"	1440	67	Шанина Анна Николаевна	2 года

Стаж работы руководителей варьируется от 9 месяцев до 15 лет. Преобладающее большинство - это директора, управленческий стаж работы которых не превышает 4-х лет, данных руководителей можно отнести к категории начинающих.

### Сведения об руководителях сельских общеобразовательных организаций

Муниципальный район	Наименование ОУ	Кол-во обучающихся	Кол-во учителей	ФИО директора	Стаж
Бабушкинский район	МБОУ "Подболотная средняя общеобразовательная школа"	132	28	Шушков Андрей Михайлович	27 лет
Вожегодский район	МБОУ "Кадниковская школа"	110	11	Смирнова Ирина Сергеевна	11 лет
Вашкинский район	БОУ ВМР «Покровская основная школа»	35	12	Каюкова Елена Игоревна	10 лет
Никольский район	МБОУ "Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Никольска"	868	44	Слепухина Людмила Владимировна	10 лет
Тарногский район	БОУ "Тарногская средняя школа"	998	64	Дердья Валентина Олеговна	11 лет
Череповецкий район	МОУ "Мяксинская школа"	120	13	Леонтьев Виктор Леонидович	37 лет
Усть-Кубинский район	МОУ "Уфтюжская общеобразовательная школа"	90	12	Клюсова Оксана Леонидовна	2 года
Верховажский район	МБОУ "Верховажская средняя школа им. Я.Я. Кремлева"	1041	67	Воробьева Галина Ивановна	29 лет
Кирилловский район	БОУ КМР "Ферапонтовская средняя школа имени Героя Советского Союза А.В. Андреева"	119	16	Орехова Татьяна Витальевна	2 года

Среди девяти сельских школ шесть малокомплектных, где число обучающихся не превышает 140 человек и 3 полнокомплектных с численностью обучающихся от 850 до 1000 человек.

В данной группе апробантов два руководителя со стажем управленческой деятельности 2 года, четыре директора со стажем работы не более 11 лет и два директора малокомплектных школ со стажем работы от 27 лет и выше.

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

Муниципальный район	Наименование ОУ	ФИО директора	Тема управленческого проекта
Бабаевский район	МБОУ "Бабаевская общеобразовательная школа № 65"	Смирнова Ольга Юрьевна	Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов старшеклассников

город Череповец	МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 24»	Бакатова Алена Викторовна	Программа адаптации детей мигрантов в начальной школе
Шекснинский район	МОУ "Школа № 1 имени адмирала Алексея Михайловича Калинина"	Белова Ирина Ивановна	Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации
Вытегорский район	МБОУ "Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Вытегры"	Свешникова Людмила Михайловна	Программа профессионального взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования основной школы
город Череповец	МАОУ "Средняя общеобразовательная школа № 14"	Шанина Анна Николаевна	Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов

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

<b>Муниципальный район</b>	<b>Наименование ОУ</b>	<b>ФИО директора</b>	<b>Тема управленческого проекта</b>
Бабушкинский район	МБОУ "Подболотная средняя общеобразовательная школа"	Шушков Андрей Михайлович	Модель финансового стимулирования педагогов в условиях малокомплектной сельской школы
Вожегодский район	МБОУ "Кадниковская школа"	Смирнова Ирина Сергеевна	Поддержка использования учителями наиболее эффективных практик (техник и технологий) учения и обучения в образовательном пространстве школы
Вашкинский район	БОУ ВМР «Покровская основная школа»	Каюкова Елена Игоревна	Программа взаимодействия сельской школы и социума
Никольский район	МБОУ "Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Никольска"	Слепухина Людмила Владимировна	Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией
Тарногский район	БОУ "Тарногская средняя школа"	Дердяй Валентина Олеговна	Программа устойчивого развития сельской школы, базирующаяся на результатах применения инструментов управления, рекомендованных учредителем
Череповецкий район	МОУ "Мяксинская школа"	Леонтьев Виктор Леонидович	Программа развития сельской школы, ориентированная на использование ресурсов местного сообщества
Усть-Кубинский район	МОУ "Уфтюжская общеобразовательная школа"	Клюсова Оксана Леонидовна	Программа взаимодействия сельской школы и социума
Верховажский район	МБОУ "Верховажская средняя школа им. Я.Я. Кремлева"	Воробьева Галина Ивановна	Программа взаимодействия сельской школы и социума
Кирилловский район	БОУ КМР "Ферапонтовская средняя школа имени Героя Советского Союза"	Орехова Татьяна Витальевна	Программа взаимодействия сельской школы и социума

Анализируя выбранные участниками темы, можно сделать вывод о том, что никто из руководителей не затронул тему осуществления мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации, не предложили программу перехода организации в эффективный режим работы.

В большинстве своем школы среди приоритетов (30-35 %) выбирают направления, связанные с:

- расширением социального партнерства, сетевого взаимодействия, обменом опытом с другими ОО;
- участием педагогов в конкурсах профессионального мастерства и трансляцией своего опыта.

Однако, следует отметить, что, планируя улучшение образовательных результатов учащихся, школьные команды сосредоточились в основном на развитии партнерства, что в сложившихся условиях, не является ведущим фактором, влияющим на качество результатов.

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 Александров- вич	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.	Зиминая Татьяна Александров- на	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

## Приложение 2

### Оценочные средства тестовой части апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций

**01. Каким документом, согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 01.03.2020) «Об образовании в Российской Федерации», регулируется порядок возникновения образовательных отношений? (выберите правильный ответ)**

- А Приказ образовательной организации о зачислении  
 В Распорядительный акт органов управления образования  
 С Устав образовательной организации  
 D Распорядительный акт образовательной организации

**02. Расположите по порядку последовательность действий директора школы для разрешения конфликта в школьном коллективе. (выберите из списка порядковый номер действия)**

- Признать наличие конфликта  
 -Определить цели участников конфликта  
 -Проанализировать возможные варианты управленческого решения  
 -Выявить предмет конфликта

**03. 15-летний восьмиклассник М. систематически «терроризирует» классного руководителя и избивает одноклассников. Какие дисциплинарные меры может принять руководство школы? (выберите все правильные ответы из списка)**

- А Объявить ученику выговор  
 В Перевести М. на домашнее обучение  
 С Отчислить М. из школы  
 D Поставить на учет в комиссию по делам несовершеннолетних  
 E Сообщить родителям ученика

**04. Найдите соответствие между видом коллегиального управления и его характеристиками. Каждому виду соответствует одно определение. (перетащите ответы в правильные категории)**

Совет родителей	Педагогический совет	Совет обучающихся

-Формируется по инициативе обучающихся с целью учета мнения обучающихся по вопросам управления образовательной организацией и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права и законные интересы обучающихся.

-Создается с целью учета мнения родителей (законных представителей) обучающихся по вопросам управления образовательной организацией и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права и законные интересы обучающихся и их родителей (законных представителей).

- Формируется из штатных педагогических работников образовательной организации, для рассмотрения основных вопросов образовательной деятельности.

---

**05. Установите иерархию уровней планирования в организации (1- самый высокий уровень планирования; 4- самый низкий). Какая иерархия планов наиболее точно отражает их связи? (выберите порядковый номер уровня планирования)**

- Тактическое планирование
  - Стратегическое планирование
  - Определение миссии организации
  - Оперативное планирование
- 

**06. Имеет ли право бюджетная образовательная организация заключать договоры гражданско-правового характера с физическими лицами? (выберите правильный ответ)**

- A Имеет по согласованию с учредителем
  - B Не имеет ни при каких обстоятельствах
  - C Имеет право без дополнительных согласований
  - D Имеет по согласованию с Управляющим советом
- 

**07. В системе развивающего обучения особое внимание уделяется развитию ребенка: (выберите правильный ответ)**

- A Знаний, умений и навыков, необходимых в жизни
  - B Теоретического мышления и творческих способностей
  - C Когнитивных способностей и социализации
  - D Навыков коммуникации и теоретического мышления
- 

**08. На каких принципах осуществляется управление образовательной организацией? (выберите правильный ответ)**

- A Единоначалия и коллегиальности
  - B Единоначалия и государственно-общественного управления
  - C Государственно-общественного управления
  - D Коллегиальности и централизации
- 

**09. Какой документ устанавливает правила оказания платных образовательных услуг? (выберите правильный ответ)**

- A Акты муниципальных органов управления образованием
  - B Локальные акты образовательной организации
  - C Постановление Правительства РФ
  - D ФЗ «Об образовании в РФ»
- 

**10. Как называется процесс разработки совокупности этапов для достижения результатов? (выберите правильный ответ)**

- A Формирование задач
  - B Планирование деятельности
  - C Формирование целей
  - D Организация деятельности
- 

**11. Найдите соответствие между стилями руководства и их описанием. Каждому стилю соответствует одна характеристика. (перетащите ответы в правильные категории)**

Авторитарный	Демократический	Либеральный

- Низкая требовательность руководителя, отсутствие дисциплины, предоставление подчиненным полной свободы действий.
- Единоначалие, строгий контроль, жесткие требования, строгая дисциплина.
- Коллегиальность, поощрение инициативы подчиненных, гласность.

**12. Каковы последствия просроченной кредиторской задолженности бюджетного образовательного учреждения? (выберите правильный ответ)**

- А Штраф из бюджета образовательного учреждения.
- В Расторжение трудового договора с руководителем бюджетного образовательного учреждения.
- С Штраф из доходов от внебюджетной деятельности образовательного учреждения.

**13. Вставьте пропущенное число**

**Директор обязан подготовить ответ на обращение родителей в течение \_\_\_\_\_ дней.**

**14. Что из перечисленного ниже является первичным действием, которое может предпринять директор для повышения вовлеченности родителей в образовательный процесс? (выберите правильный ответ)**

- А Собрать с учителей предложения о том, как можно повысить вовлеченности родителей.
- В Проведение опроса родителей на предмет их восприятия и отношения к школе.
- С Разработать школьные регламенты общения учителей с родителями: частота, темы встреч и т.д.
- Д Обучение сотрудников школы приемам выстраивания более эффективной коммуникации с родителями.

**15. Найдите соответствие между коллегиальным органом управления и порядком его создания. Ответ запишите в специальной форме. (перетащите ответы в правильные категории)**

В обязательном порядке	Согласно уставу образовательной организации

- Общее собрание
- Педагогический совет
- Наблюдательный совет
- Попечительский совет
- Управляющий совет

**16. Основная образовательная программа на уровне начального общего образования реализуется образовательной организацией через (выберите правильный ответ).**

- А Урочную и развивающую деятельность
- В Урочную и внешкольную, внеурочную деятельность
- С Урочную и внеурочную деятельность
- Д Урочную деятельность и дополнительное образование

**17. Кто утверждает учетную политику бюджетного образовательного учреждения? (выберите правильный ответ)**

- А Учредитель образовательного учреждения
- В Руководитель образовательного учреждения
- С Управляющий совет образовательного учреждения
- Д Органы местного самоуправления

**18. К представительному органу обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, относятся:** *(выберите правильный ответ)*

- A Профессиональные союзы обучающихся
  - B Российское движение школьников
  - C Органы, включающие в свой состав обучающихся
  - D Студенческие советы
  - E Советы обучающихся
- 

**19. Какое определение даёт наиболее точное представление о сущности корпоративной культуры?** *(выберите правильный ответ)*

- A Совокупность правил и требований, закрепленных в нормативных документах организации.
  - B Совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.
  - C Совокупность принципов управления и поведения сотрудников, которые существуют в организации.
  - D Совокупность материальных объектов и нематериальных ценностей, отражающих стратегические цели организации.
- 

**20. Что педагог осуществляет на заключительном этапе решения педагогических задач?** *(выберите правильный ответ)*

- A Итоговый контроль решения педагогической задачи
  - B Рефлексивный анализ результатов решения педагогической задачи
  - C Промежуточный контроль решения педагогической задачи
  - D Диагностический контроль решения педагогической задачи
- 

**21. Какие из документов образовательное учреждение обязано размещать в открытом доступе на основании 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»:** *(выберите все правильные варианты ответов из списка)*

- A Устав
  - B Аккредитация
  - C План финансово-хозяйственной деятельности
  - D Годовая бухгалтерская отчетность
  - E Государственное (муниципальное) задание
  - F Отчет о результатах деятельности и об использовании имущества, закрепленного за учреждением
  - G Отчет об оказании платных образовательных услуг
  - H Лицензия на образовательную деятельность
- 

**22. Управление системой образования включает в себя:** *(выберите все правильные ответы из списка)*

- A Органы государственно-общественного управления
  - B Государственную регламентацию образовательной деятельности
  - C Государственно-общественное управление
  - D Независимую оценку качества образования
  - E Общественную и общественно-профессиональную аккредитацию
- 

**23. Перечислите, какие расходы включает в себя норматив подушевого финансирования, обеспечивающий государственные гарантии прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, дополнительного образования?**

---

24. Вставьте пропущенное словосочетание

\_\_\_\_\_ - это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Ответ:

---

25. Часть 1 статья 89 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 06.03.2019) «Об образовании в Российской Федерации» определяет, что управление системой образования носит государственно-общественный характер. К институтам (инструментам) реализации такого характера управления в соответствии с Федеральным законом относится: (выберите все правильные варианты ответов из списка)

A Общественная аккредитация организаций

B Демократизация управления

C Государственная аккредитация образовательных организаций

D Публичная отчетность образовательных организаций

E Наличие коллегиальных (государственно-общественных) органов управления

F Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений

G Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ

---

26. Вставьте пропущенное число

Чтобы работать учителем в школе, не имея профильного или педагогического образования, можно пройти профессиональную переподготовку по программе педагогической направленности объёмом не менее \_\_\_\_\_ часов.

---

27. Какие характеристики относятся к понятию «лидер»? (выберите все правильные варианты ответов)

A Возникает стихийно в группе

B Назначается вышестоящими органами

C Обладает формально властью

D Может не обладать формально властью

E Регулирует межличностные отношения

F Обладает системой санкций

G Регулирует официальные отношения

---

28. Где и каким способом происходит подписание контракта по результатам электронного аукциона? (выберите правильный вариант ответа)

A Подписание контракта происходит на торговой площадке на бумажном носителе представителями заказчика и исполнителя.

B Подписание контракта происходит на торговой площадке учредителя образовательной организации электронным способом посредством ЭЦП.

C Подписание контракта происходит на официальном сайте ЕИС (Единой информационной системы) электронным способом и на бумажном носителе.

D Подписание контракта происходит на официальном сайте ЕИС (Единой информационной системы) электронным способом посредством ЭЦП.

---

**29. За что несёт ответственность образовательная организация в случае, если родители обучающегося выбрали для него семейную форму образования? (выберите правильный вариант ответа)**

**А** За образовательные результаты, достигнутые обучающимся, получающим образование в семейной форме, выделение средств на его обучение.

**В** За организацию и проведение промежуточной и итоговой аттестации, а так же за обеспечение соответствующих академических прав обучающегося, получающего образование в семейной форме.

**С** За участие обучающегося, получающего образование в семейной форме, во всех творческих конкурсах, олимпиадах, освоение им дополнительных образовательных программ, реализуемых школой.

**Д** За посещение обучающимся, выбравшим семейную форму образования, определенного количества учебных занятий в школе, к которой он прикреплен, и обеспечение его бесплатными учебниками.

---

**30. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования включает, в том числе, требования к созданию психолого-педагогических условий реализации образовательной программы, к которым можно отнести одно из следующих решений? (выберите правильный ответ)**

**А** О мерах по организации повышения квалификации учителей в новом учебном году.

**В** О мерах по повышению уровня готовности выпускников начальной школы к обучению в основной школе.

**С** О мерах по организации мониторинга здоровья учащихся.

**Д** О мерах по созданию современных рабочих мест обучающихся, обеспечивающих возможность индивидуальных занятий.

---

### **Приложение 3**

#### **Оценочные средства кейсовой части апробации модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций**

##### **Кейс 1**

**Вас назначили директором в школу. В предыдущей школе вы проработали сначала в качестве педагога 7 лет, затем заместителем директора 3 года, 3 года в качестве директора школы.**

**Ваша прошлая работа, то есть школа, была весьма успешной в городе: дети показывали успешные академические результаты, побеждали на муниципальном и региональном уровнях по предметным олимпиадам. Было много сетевых программ: учебных и воспитательных. Школа имела большую значимость в глазах местного сообщества. Однако, новое место работы не вызывает у вас оптимизма, но, скорее всего, это от недостатка информации. На территории школы вы нашли неухоженные участки, разбитые окна. Коллеги, ваши заместители, при встрече с вами по очереди стали жаловаться друг на друга.**

##### **Задание**

*Ответьте на следующие вопросы*

1. Что вы сделаете в первую очередь, когда узнаете номер и/или номер школы, где предстоит работать? (приведите не менее 2-х вариантов ответов)
2. Что конкретно из предыдущего вашего управленческого опыта пригодится в новой работе? (приведите не менее 2-х вариантов ответов, обоснуйте, почему именно они вам кажутся наиболее удачными для работы в новых неизвестных условиях, подтвердите ответ конкретными фактами/данными)

3. С кем из участников образовательных отношений вы поговорите в первую очередь? (приведите не менее 1 варианта ответа, ответ обоснуйте, почему именно с этим человеком/людьми?)
- 

### **Кейс 2**

Заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе заметила изменения во внешнем облике и стиле одежды у учащегося Сергея, пятнадцати лет. Подросток стал носить очень короткую стрижку, тяжёлые высокие ботинки чёрного цвета на белой шнуровке, джинсы, нашивки, значки. Сергей физически сильный, учится средне, особого интереса к учёбе не проявляет.

В семье двое детей, есть старший брат, полная семья со средним достатком. Друзья этого ученика рассказали заместителю директора о том, что он недавно участвовал в массовой драке. По этому поводу заместитель директора обратилась к вам, как директору, помочь принять решение.

#### **Задание**

*Ответьте на следующие вопросы*

1. Принимая управленческое решение, какими аргументами вы будете руководствоваться? (укажите не менее 2-х аргументов)
  2. Какие управленческие решения вы примите для решения данной ситуации? (опишите последовательность ваших действий, указав не менее 3-х)
  3. Какие риски вы предвидите при принятии вами данных управленческих решений? (приведите пример не менее 2-х рисков)
- 

### **Кейс 3**

Учитель поставил семикласснице Оле тройку по физике за четверть. Два месяца назад девочка пришла из другой школы, где у неё по физике были отличные отметки. Ученица сказала, что не удовлетворена оценкой. Дома Оля пожаловалась, что учитель не справедлив к ней. Мать позвонила учителю по телефону и выразила ему своё недовольство. На уроке он иронически отозвался о том, как Оля и её мать воспринимают Олины отметки по физике. В знак протеста Оля самовольно вышла из класса.

Учитель обратился к вам, как директору, с жалобой на Олю и её мать.

#### **Задание**

*Ответьте на следующие вопросы*

1. Принимая управленческое решение, какими аргументами вы будете руководствоваться? (укажите не менее 2-х аргументов)
  2. Какие управленческие решения вы примите для решения данной ситуации? (опишите последовательность ваших действий, указав не менее 3-х)
  3. Какие риски вы предвидите при принятии вами данных управленческих решений? (приведите пример не менее 2-х рисков)
-