


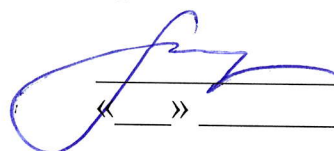
**УТВЕРЖДАЮ**

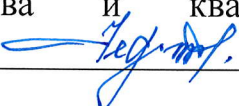
Администратор  
регионального проекта  
Заместитель начальника  
Департамента образования области

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

**Отчет об апробации оценочных материалов  
для проведения аттестации руководителей общеобразовательных  
организаций из фонда, созданного в рамках Федерального проекта  
«Учитель будущего» национального проекта «Образование»**

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

**Отчет об апробации оценочных материалов  
для проведения аттестации руководителей общеобразовательных  
организаций из фонда, созданного в рамках Федерального проекта  
«Учитель будущего» национального проекта «Образование»**

*п. 1.4.2 Мероприятие: «Апробация оценочных материалов для проведения аттестации руководителей общеобразовательных организаций из фонда, созданного в рамках Федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование»*

В мае 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».

Цель апробации - установление и подтверждение соответствия уровня квалификации требованиям, предъявляемым к должности руководителя, в соотнесении с трудовыми функциями профессионального стандарта.

Участие в апробации приняли 30 действующих руководителей городских и сельских общеобразовательных организаций и 2 представителя управленческого резерва из 26 муниципальных образований Вологодской области.

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».

Участники апробации поэтапно проходили квалификационные испытания. Процедура, по рекомендации организатора, проводилась в два этапа.

Первый этап - проведение тестирования и решение кейсов, второй - защита управленческого проекта.

**Тестовая часть** включала 30 заданий, проверяющих знания участника 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 1), которые придают практикоориентированный характер вопросам и предусматривают комплексную проверку профессиональных компетенций.

**Таблица 1**

| Трудовая функция  | Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации  |
|-------------------|---|
| Трудовые действия | 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   |
|                           | Управлять образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности   |
| <b>Необходимые умения</b> | Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации  |
|                           | 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<br>Формирование положительного имиджа общеобразовательной организации  |
| <b>Необходимые умения</b> | Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством<br>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<br>Технологии и регламенты взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями/законными представителями обучающихся<br>Технологии урегулирования конфликтов<br>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 на специализированной платформе StartExam 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 2**

Таблица 2

| 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 2), 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.

Длительность процедуры составила 70 минут.

Максимальное количество баллов 35.

**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.

Каждый участник апробации решал 3 кейсовых задания на специализированной платформе StartExam.

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.

Ответы апробантов оценивались независимыми экспертами из Института образования ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» для обеспечения объективности в интерпретации результатов.

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.

Длительность на проведения процедуры - 45 минут.

Максимальный оценочный балл - 9.

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).

В условиях сложившейся эпидемиологической ситуации защита проектов и их оценивание происходило дистанционно с помощью приложения для видеоконференций Zoom.

Тематика проектных работ, предлагаемая руководителям заранее, связана с местом расположения общеобразовательной организации (город или село) и отражает специфику региональной политики (Таблица 3, 4).

Со структурой (Таблица 5) и критериями оценивания управленческого проекта (Таблица 6) участники познакомились заранее.

**Таблица 5**

### Структура управленческого проекта

|    |   |
|----|---|
| 1. | Тема управленческого проекта.                                 |
| 2. | Представление автора проекта и/или проектной команды.         |
| 3. | Предпроектное исследование.                                   |
| 4. | Цель и задачи (не менее трех) проекта.                        |
| 5. | Ожидаемые (планируемые) результаты по каждой задаче.          |
| 6. | Дорожная карта проекта (срок планирования не менее трех лет)  |
| 7. | Анализ условий реализации, ресурсов, пути преодоления рисков. |

**Таблица 6**

### Критерии оценивания проектов

| №         | Критерии оценивания проектов   | Баллы     |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Доказательность, аргументированность, обоснованность</b>  | <b>9</b>  |
| 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 информации, их современность, связанность с проектной идеей, достаточность, для формулировки проблемы, предложенного варианта выхода из ситуации.   | 3         |
| 1.3.      | Предложены возможные варианты (альтернативы) решений (не менее двух вариантов), проведено их сравнение.  | 3         |
| <b>2.</b> | <b>Освоение культурных форм проектирования</b>   | <b>8</b>  |
| 2.1.      | Наличие данных (статистических и т.д., имеющих 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 (адресность, язык и т.д.).  | 1         |
| 2.4.      | Внутренняя согласованность элементов проектного предложения.   | 1         |
| <b>3.</b> | <b>Защита проекта (соблюдение регламента), способность ответить на вопросы</b>   | <b>2</b>  |
| <b>4.</b> | <b>Дополнительные баллы, выставленные проверяющим за оригинальность, полноту рассмотрения какого-либо аспекта и т.д.</b>   | <b>1</b>  |
|           | <b>ИТОГО</b>   | <b>20</b> |

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.

В таблицах 7, 8 представлены темы, выбранные участниками апробации.

Анализируя выбор участников, можно сделать вывод, что у руководителей сельских школ (19 директоров) 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 (13 директоров) 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.

Согласно разработанной модели апробации, процедура оценки проектов была открытой, к оцениванию приглашались эксперты и представители профессионального сообщества.

Оценивание защиты происходило путем прямого голосования.

Экспертная комиссия оценивала 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.

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.

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.

**Таблица 3**

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

| №<br>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  |

| №<br>п/п | Тематика проектных работ  |
|----------|---|
| 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               |

**Таблица 4**

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

| №<br>п/п | Тематика проектных работ  |
|----------|---|
| 1.       | Программа устойчивого развития сельской школы, базирующаяся на результатах применения инструментов управления, рекомендованных учредителем.<br>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  |



| №<br>п/п | Тематика проектных работ  |
|----------|---|
|          | 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 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  |

| №<br>п/п | Тематика проектных работ  |
|----------|---|
| 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   |

**Таблица 7**

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

| № | ФИО                               | МР                                   | Образовательная организация  | Должность             | Тематика проекта   |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------|--|
| 1 | Артамонова<br>Ольга<br>Николаевна | Велико-устюгский муниципальный район | 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<br>Алена<br>Викторовна   | город Череповец                      | МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 34»  | директор              | Программа адаптации детей мигрантов в начальной школе  |
| 3 | Белова<br>Ирина<br>Ивановна       | Шекснинский муниципальный район      | МОУ «Школа № 1 имени адмирала Алексея Михайловича Калинина»                              | директор              | Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации     |
| 4 | Кулев<br>Павел<br>Алексеевич      | город Череповец                      | МАОУ «Общеобразовательный лицей «АМТЭК»  | заместитель директора | Рейтинговая система как элемент обеспечения качества образования   |
| 5 | Кулина<br>Елена<br>Николаевна     | Сокольский муниципальный район       | БОУ СМР «Общеобразовательная школа для обучающихся с ОВЗ»                                | директор              | Программа взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования начальной школы                    |
| 6 | Леоненко<br>Анна Олеговна         | город Череповец                      | МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 10»  | директор              | Модель открытого информационного пространства городской школы  |



|    |                                     |                                       |  |                          |   |
|----|-------------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|---|
| 7  | Муромцев<br>Антон<br>Николаевич     | город Череповец                       | МБОУ «Центр образования им. И.А. Милютина»               | директор                 | Модель открытого информационного пространства городской школы   |
| 8  | Петрова<br>Ольга<br>Николаевна      | Кадуйский<br>муниципальный<br>район   | МБОУ «Кадуйская средняя школа № 1»                       | директор                 | Управляющий совет как эффективный инструмент реализации программы развития городской общеобразовательной организации          |
| 9  | Свешникова<br>Людмила<br>Михайловна | Вытегорский<br>муниципальный<br>район | МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 1 г. Вытегры»  | директор                 | Программа профессионального взаимодействия педагогов, ориентированная на повышение качества образования основной школы        |
| 10 | Смирнова<br>Ольга Юрьевна           | Бабаевский<br>муниципальный<br>район  | МБОУ «Бабаевская средняя общеобразовательная школа № 65» | директор                 | Внутришкольная система профессионального развития педагогов как ресурс повышения образовательных результатов старшеклассников |
| 11 | Цветкова<br>Надежда<br>Алексеевна   | город Череповец                       | МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 31»            | заместитель<br>директора | Модель открытого информационного пространства городской школы   |
| 12 | Шанина<br>Анна<br>Николаевна        | город Череповец                       | МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14»            | директор                 | Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов  |
| 13 | Шевченко<br>Елена<br>Александровна  | город Череповец                       | МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 31»            | директор                 | Модель проектного управления в общеобразовательной организации как ресурс повышения качества образовательных результатов      |

**Таблица 8**

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

| № | ФИО                                  | МР  | Образовательная организация   | Должность | Тематика проекта   |
|---|--------------------------------------|---|---|-----------|--|
| 1 | Бубнова<br>Татьяна<br>Николаевна     | Кичменгско-Городецкий<br>муниципальный<br>район | МБОУ «Кичменгско-Городецкая специальная (коррекционная) школа-интернат» | директор  | Программа взаимодействия сельской школы и социума  |
| 2 | Ветюков<br>Валентин<br>Александрович | Междуреченский<br>муниципальный<br>район        | МБОУ «Враговская начальная школа-детский сад»                           | директор  | Интегрированная образовательная среда дошкольной образовательной организации и начальной школы   |
| 3 | Воробьева<br>Галина<br>Ивановна      | Верховажский<br>муниципальный<br>район          | МБОУ «Верховажская средняя школа им. Я.Я. Кремлева»                     | директор  | Программа взаимодействия сельской школы и социума  |
| 4 | Глазов<br>Игорь<br>Васильевич        | Устюженский<br>муниципальный<br>район           | МОУ «Гимназия»  | директор  | Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе   |
| 5 | Дердяй<br>Валентина<br>Олеговна      | Тарногский<br>муниципальный<br>район            | БОУ «Тарногская средняя школа»  | директор  | Программа устойчивого развития сельской школы, базирующаяся на результатах применения инструментов управления, рекомендованных учредителем |
| 6 | Егорова<br>Татьяна<br>Борисовна      | Чагодощенский<br>муниципальный<br>район         | МБОУ «Сазоновская средняя общеобразовательная школа»                    | директор  | Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией   |
| 7 | Зимина<br>Татьяна<br>Александровна   | Грязовецкий<br>муниципальный<br>район           | МБОУ «Сидоровская школа»  | директор  | Участие родительской общественной в управлении сельской школой как ресурс повышения качества   |

|    |  |  |  |          |   |
|----|--|--|--|----------|---|
|    |  |  |  |          | образовательных результатов   |
| 8  | Игнатьевская<br>Людмила<br>Григорьевна | Тотемский<br>муниципальный<br>район      | МБОУ «Советская<br>основная<br>общеобразовательная<br>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<br>Елена<br>Игоревна           | Вашкинский<br>муниципальный<br>район     | БОУ ВМР<br>«Покровская<br>основная школа»  | директор | Программа взаимодействия сельской школы и социума   |
| 10 | Клюсова<br>Оксана<br>Леонидовна        | Усть-Кубенский<br>муниципальный<br>район | МОУ «Уфтожская<br>общеобразовательная<br>школа»  | директор | Программа взаимодействия сельской школы и социума   |
| 11 | Лашков<br>Сергей<br>Николаевич         | Сямженский<br>муниципальный<br>район     | МАОУ СМР<br>«Сямженская<br>средняя школа»  | директор | Организация профильного обучения старшеклассников в условиях сельской школы   |
| 12 | Леонтьев<br>Виктор<br>Леонидович       | Череповецкий<br>муниципальный<br>район   | МОУ «Мяксинская<br>школа»  | директор | Программа развития сельской школы, ориентированная на использование ресурсов местного сообщества  |
| 13 | Миронова<br>Елена<br>Валентиновна      | Белозерский<br>муниципальный<br>район    | МОУ «Средняя<br>школа № 2 имени<br>С.С. Орлова»  | директор | Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе  |
| 14 | Орехова<br>Татьяна<br>Витальевна       | Кирилловский<br>муниципальный<br>район   | БОУ КМР<br>«Ферапонтовская<br>средняя школа имени<br>Героя Советского<br>Союза А.В.<br>Андреева»                 | директор | Программа взаимодействия сельской школы и социума   |
| 15 | Проворов<br>Александр<br>Николаевич    | Харовский<br>муниципальный<br>район      | МБОУ «Харовская<br>средняя<br>общеобразовательная<br>школа имени Героя<br>Советского Союза<br>Василия Прокатова» | директор | Стимулирующие механизмы, ориентированные на закрепление молодых специалистов в школе  |
| 16 | Слепухина<br>Людмила<br>Владимировна   | Никольский<br>муниципальный<br>район     | МБОУ «Средняя<br>общеобразовательная<br>школа № 1 г.<br>Никольска»   | директор | Программа вовлечения родителей в управление образовательной организацией  |
| 17 | Смирнова<br>Ирина<br>Сергеевна         | Вожегодский<br>муниципальный<br>район    | МБОУ<br>«Кадниковская<br>школа»  | директор | Поддержка использования учителями наиболее эффективных практик (техник и технологий) учения и обучения в образовательном пространстве школы   |
| 18 | Тесаловская<br>Марина<br>Николаевна    | Вологодский<br>муниципальный<br>район    | МБОУ ВМР<br>«Васильевская<br>средняя школа»  | директор | Организация профильного обучения старшеклассников в условиях сельской школы   |
| 19 | Шушков<br>Андрей<br>Михайлович         | Бабушкинский<br>муниципальный<br>район   | МБОУ «Подболотная<br>средняя<br>общеобразовательная<br>школа»  | директор | Модель финансового стимулирования педагогов в условиях малокомплектной сельской школы   |