



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Институт образования

# **РЕЗУЛЬТАТЫ II-го ЭТАПА АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

ПРОЕКТ: «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ВЫЯВИТЬ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

## **РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН**

Москва, 2020



# СПРАВКА О ПРОЕКТЕ

**Заказчик:** ФГАУ «Фонд новых форм развития образования»

**Сроки реализации:** ноябрь 2019 года – июнь 2020 года

Основные  
этапы  
(результаты)  
проекта

**Разработка модели аттестации руководителей** и оценочных средств позволяющих выявить уровень управленческих компетенций руководителей ОО

Апробация оценочных средств

Публичное обсуждение результатов (**конференция**)

Выработка рекомендаций по внедрению



# МОДЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОО

Как (из каких соображений, на основании чего) конструировалась модель?



«...Качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей...» (М. Барбер, М. Муршеда, «McKinsey»)

«В деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя» (К.Д. Ушинский).



# ПРОЦЕДУРА АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОО

Сроки между I, II и III этапами определяет Учредитель  
(рекомендуется не более 2 месяцев с момента прохождения каждого этапа)

Не позднее 6 месяцев до истечения срока предыдущей аттестации, но не позднее 2 месяцев до даты предполагаемого единого дня, установленного Учредителем

## Предварительный этап

Аттестуемый подает:

- Заявление;
- Копии документов;
- Справку-представление работодателя (при его наличии)

## I Этап Тестирование

Электронный вариант тестирования (Единый Интернет-ресурс): автоматическая проверка результатов

30 вопросов

Продолжительность - 70 мин.

Аттестуемый, **правильно ответивший на 60% вопросов**, допускается до II этапа аттестации и получает документ, подтверждающий итоги этапа

## II Этап Решение кейсов

3 управленческих ситуации для анализа

Продолжительность - 45 мин.

Электронная платформа

Решение проверяется экспертами, ФИО участника для эксперта анонимно

Аттестуемый, **правильно решивший 60% кейсовых заданий**, допускается до III этапа аттестации и получает документ, подтверждающий итоги этапа

## III Этап Защита проекта

Публичное выступление с презентацией

Длительность - 30 мин. (на одного аттестуемого, включая презентацию, ответы на вопросы, процедуру голосования)

Видеозапись защиты, которая выкладывается на Интернет-ресурс учредителя или уполномоченной организации, и (по возможности) онлайн трансляция в сети Интернет

Решение принимается на основании результатов одновременного с защитой тайного голосования

## Итоги Аттестации

Аттестационная комиссия выносит решение об успешном или не успешном прохождении аттестации

При успешном прохождении всех этапов, аттестуемый получает соответствующий документ со сроком действия от 1 года до 5 лет (определяется учредителем в соответствии с Типовым порядком)

Аттестуемый, успешно прошедший процедуру и не являющийся директором школы, включается в региональный кадровый резерв

В случае неуспешного прохождения какого-либо этапа аттестации допускается однократная пересдача, но не позднее 2 месяцев. В случае повторения отрицательного результата аттестация проводится не ранее, чем через год, начиная с 1 этапа.



# АПРОБАЦИЯ В ЦИФРАХ

**10 вариантов тестов  
по 30 вопросов**

**10 вариантов кейсов  
по 3 кейса в каждом**

**80 тем проектных  
работ**



**1073**

Потенциальных  
участников  
Аттестации

**282**

Эксперта/организа  
тора процедуры со  
стороны регионов

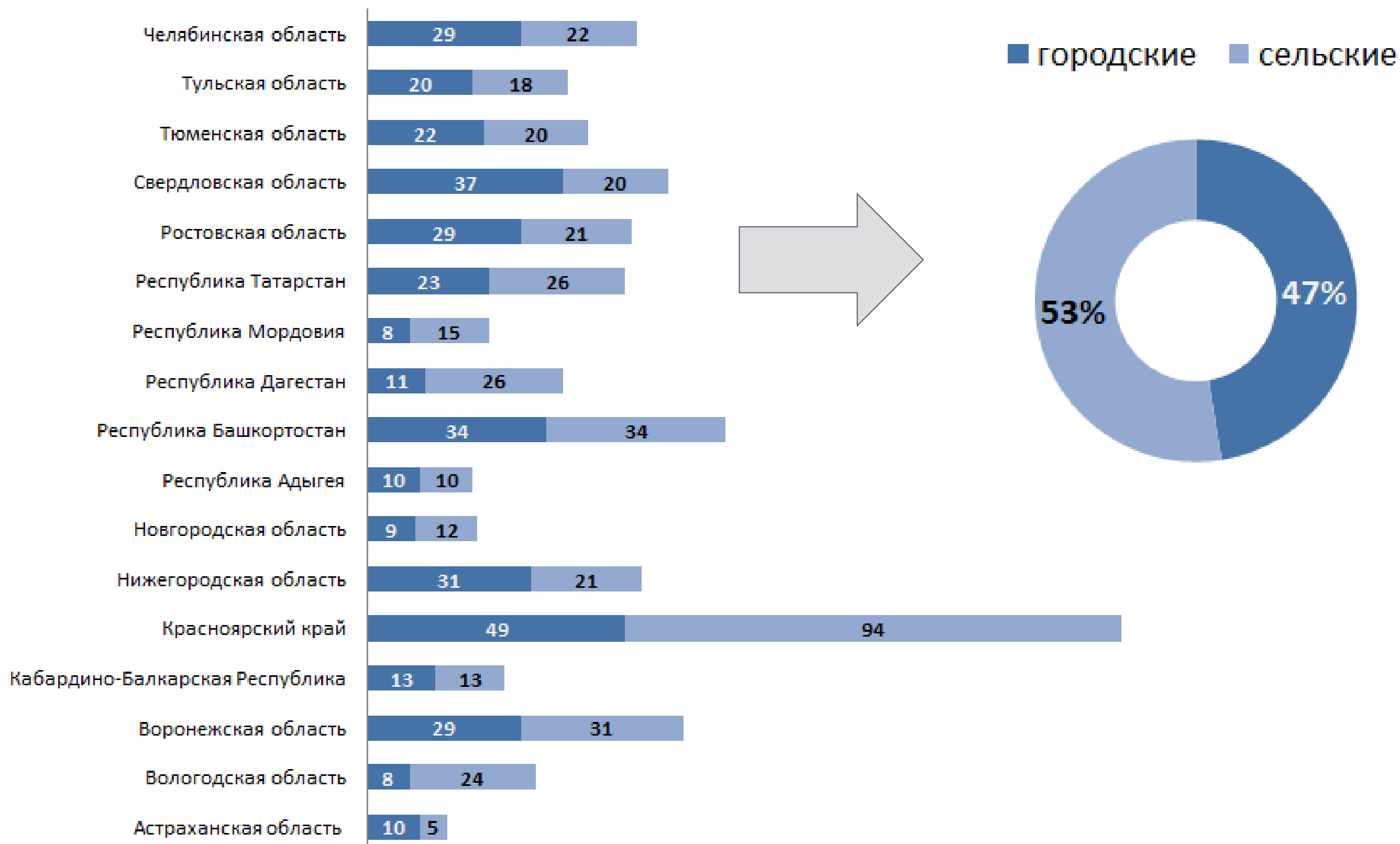




# ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА ВТОРОГО ЭТАПА АПРОБАЦИИ

## Участники Апробации II этапа, кол-во чел. в регионе

■ городские ■ сельские



## Количество заполненных анкет обратной связи, кол-во чел.





# МЕТОДИКА АПРОБАЦИИ

## 1-ый день



**Вход** по номеру телефона 89...

**Анкета Участника**  
30 мин.

**Тест: 30 вопросов**  
70 мин.

**Кейсы: 3 кейса**  
45 мин.

10 минут

15 мин

27 %  экзабус

 экзабус

## 2-ой день

**Представление своего проекта строго до 10 мин.**

**Ответы на вопросы до 7 мин., 2-3 вопроса**

**Оценка проектов коллег**



BigBlueButton

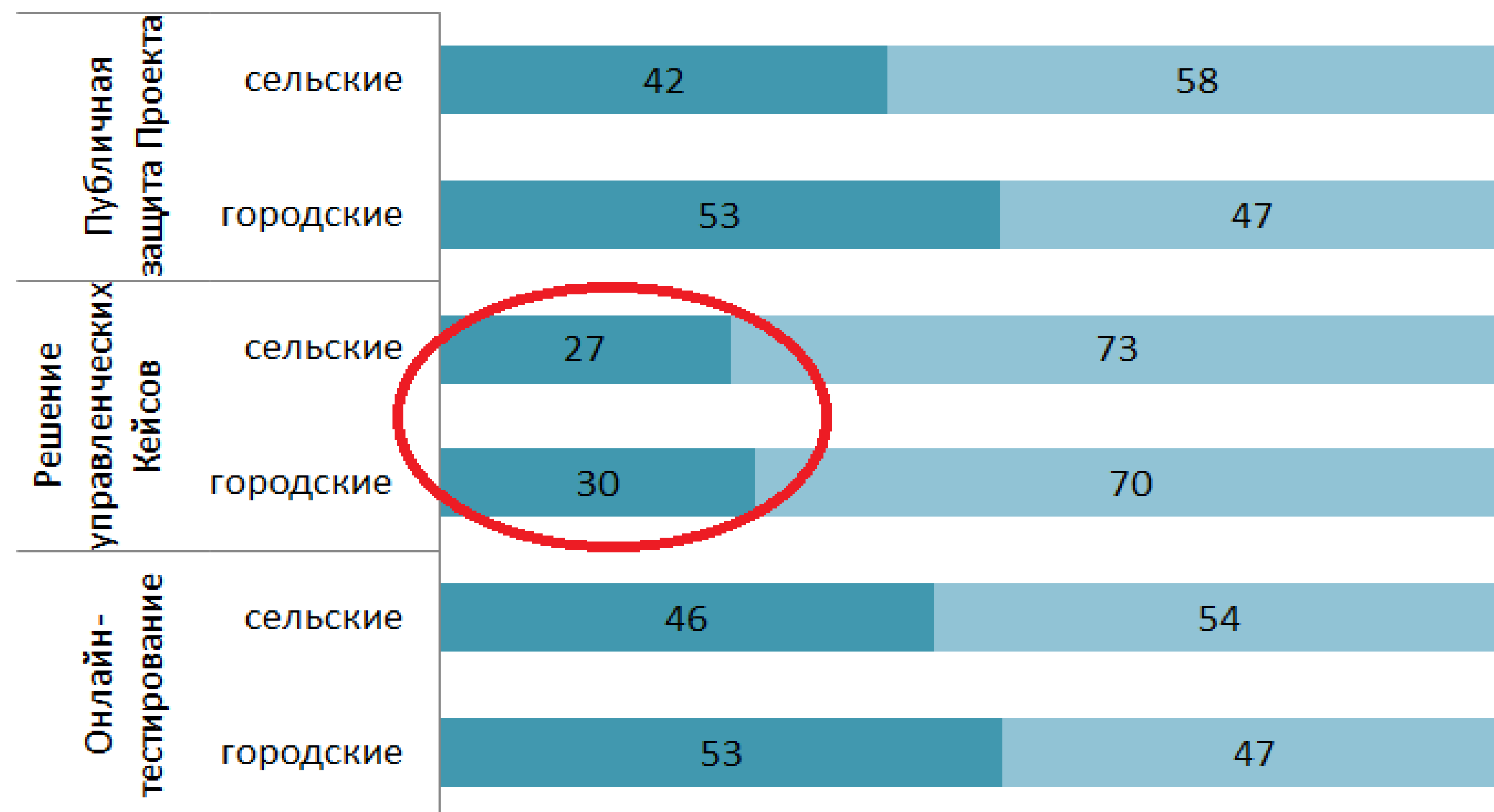




# НОВИЗНА ПРОЦЕДУРЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ АПРОБАЦИИ

Наличие опыта квалификационных испытаний в  
разных форматах, %

■ да ■ нет



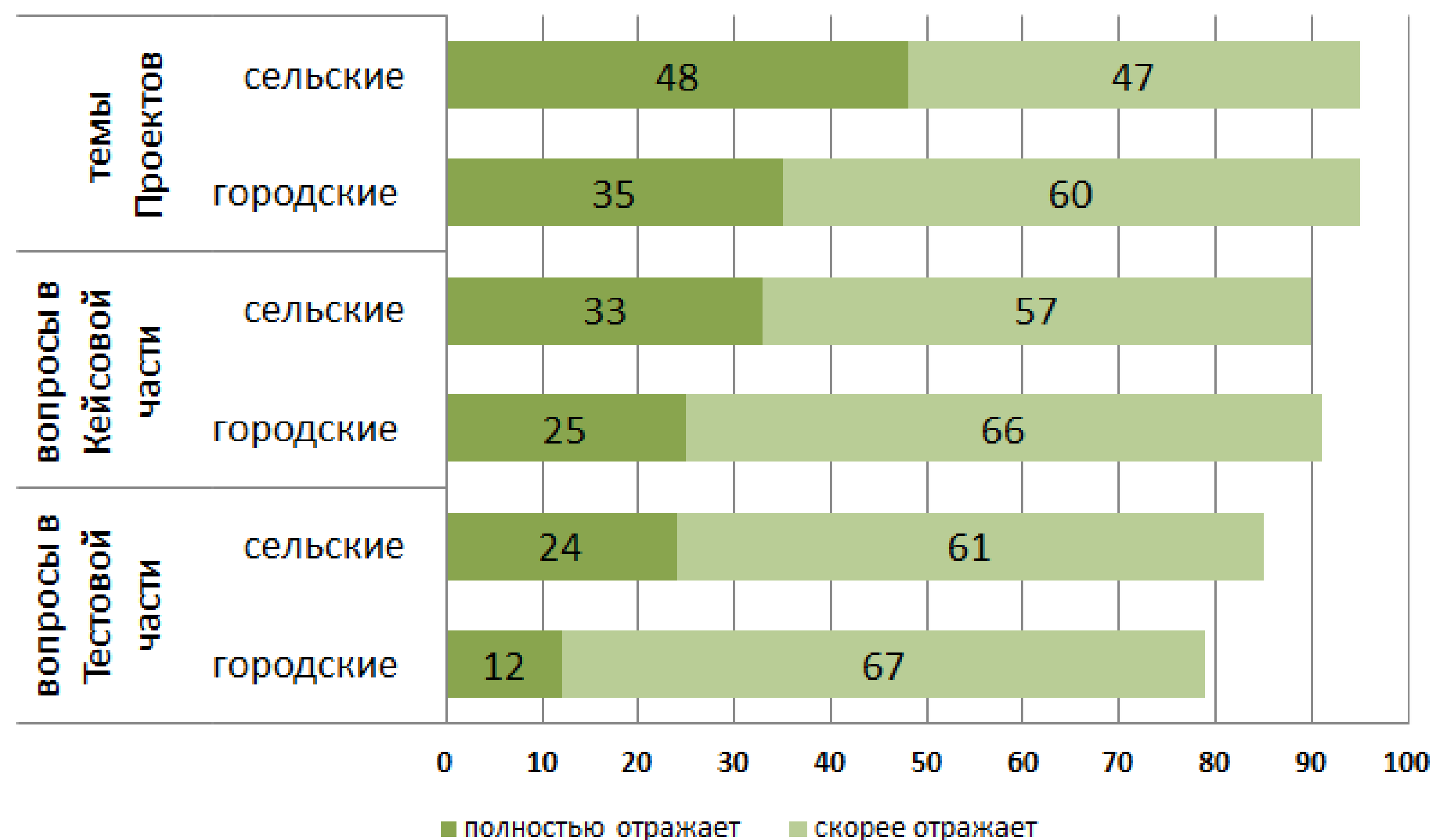
Приходилось ли Вам ранее, до участия в Апробации, проходить квалификационные испытания в формате...





# СООТВЕТСТВИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРАКТИКЕ

Мнения о соответствии оценочных средств реальной практике  
руководителя, в %

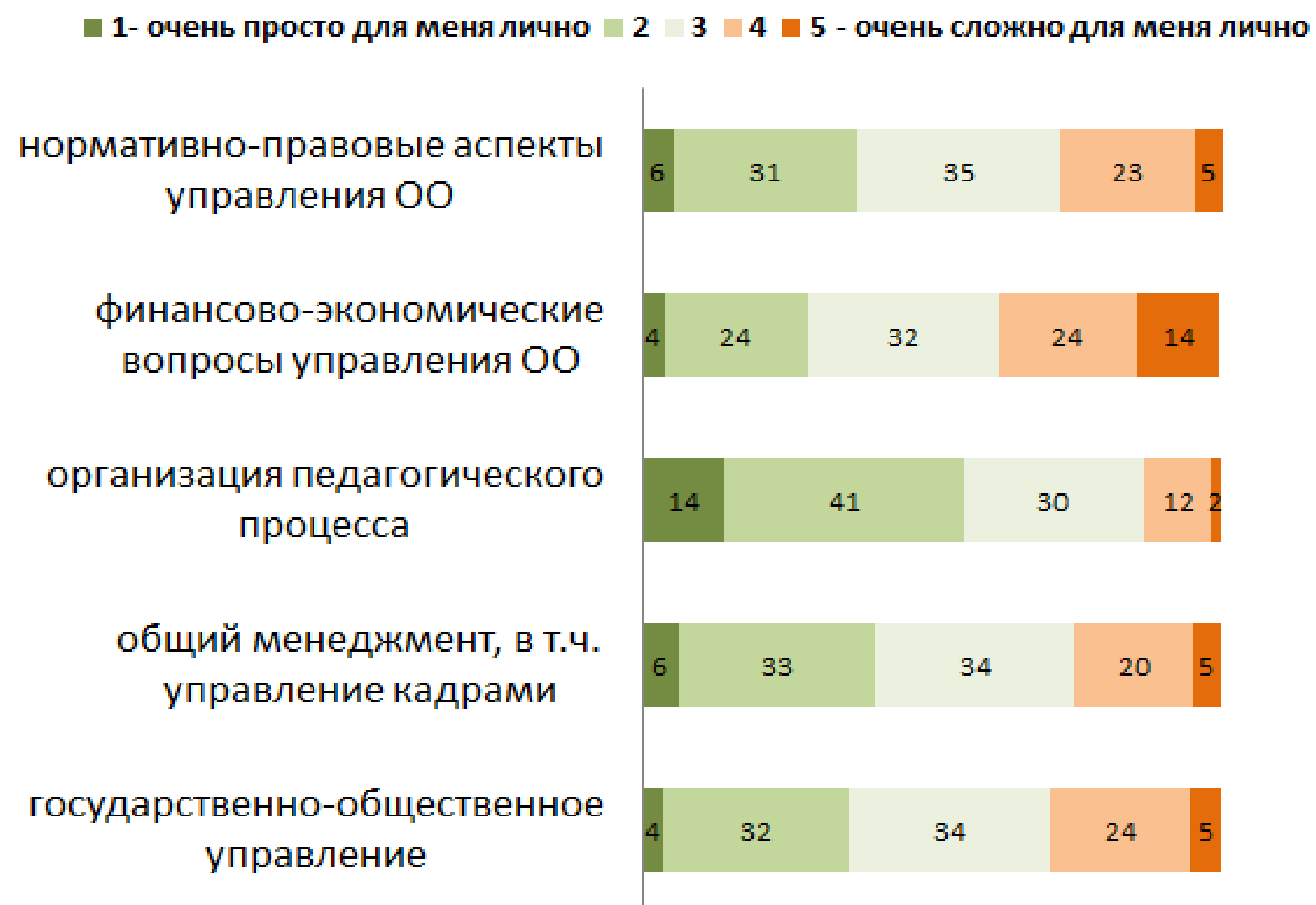


Как Вы считаете, вопросы в Тестовой/Кейсовой части Апробации отражают или не отражают основные задачи, которые решает директор школы на своем рабочем месте?

Как Вы считаете, темы Проектов, предложенные на выбор участникам Апробации, отражают или не отражают актуальные для школ Вашего региона проблемы?



# СЛОЖНОСТЬ ТЕМАТИЧЕСКИХ БЛОКОВ В ТЕСТАХ: самооценка участников Апробации



Как бы Вы оценили сложность вопросов теста по следующим 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



# СЛОЖНОСТЬ ТЕМАТИЧЕСКИХ БЛОКОВ В КЕЙСАХ: самооценка участников Апробации

■ 1- очень просто для меня лично ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - очень сложно для меня лично



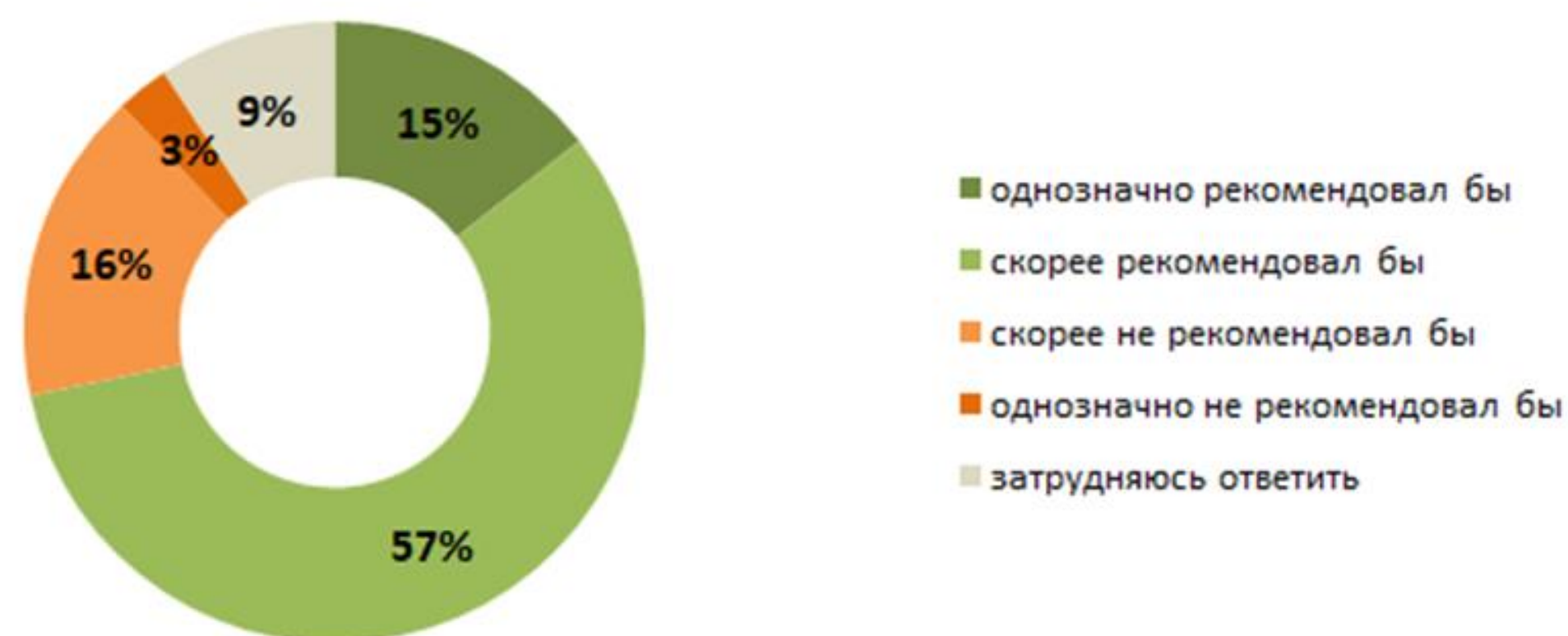
Как бы Вы оценили сложность кейсовых заданий по следующим темам:

- формирование стратегии ОО, ориентированной на успешность каждого обучающегося
- управление реализацией образовательных программ и программы развития ОО
- мониторинг и оценка реализации образовательных программ и программы развития ОО
- управление текущей деятельностью ОО



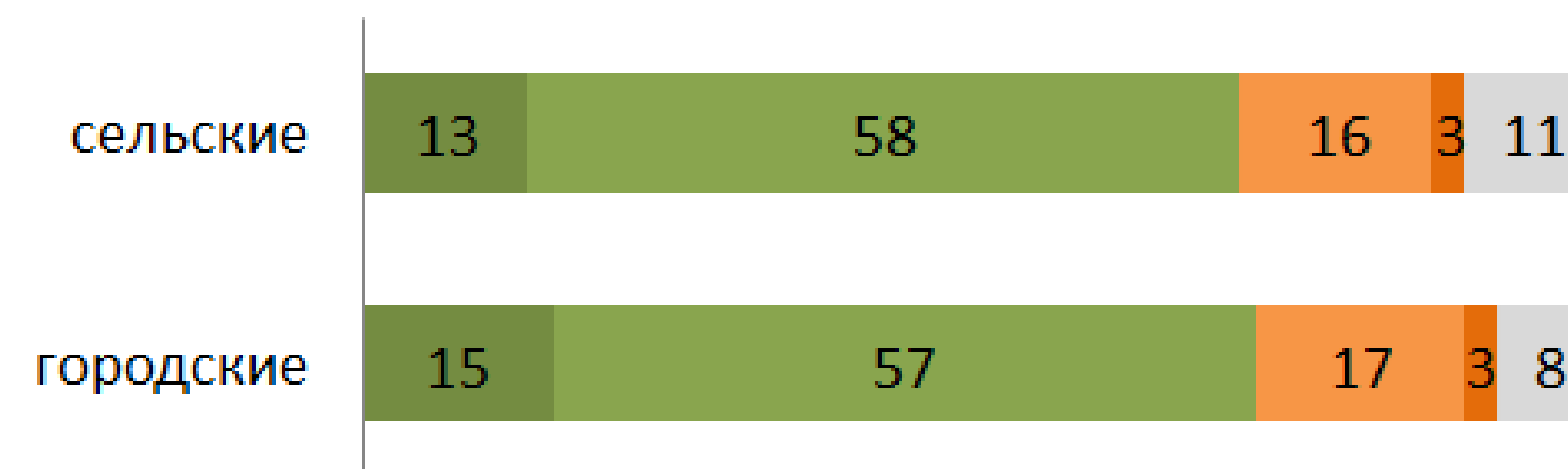
# АНАЛИЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПО ИТОГАМ АПРОБАЦИИ

Вы бы рекомендовали или не рекомендовали апробированную Модель аттестации к внедрению?, % от участников опроса



Оценка модели руководителями ОО, %

- однозначно рекомендовал бы
- скорее рекомендовал бы
- скорее не рекомендовал бы
- однозначно не рекомендовал бы
- затрудняюсь ответить



По результатам онлайн-опроса участников Апробации второго этапа, 17 регионов, n=941



## ПРЕИМУЩЕСТВА VS РИСКИ

- Объективность
- Экономность модели
- Прозрачность процедуры
- Равенство условий
- Качество оценочных средств
- Возможность диагностики своих компетенций и построение плана проф. развития
- Укрепление профессионального сообщества
- ...

*Это курсы повышения квалификации, сразу видны дефицит и проблемы. Понятно над чем работать.*

*Это объективная оценка компетенций руководителя, а процедура независимая!*

*Экономия затрат времени, денег и транспортных издержек.*

*Широкий спектр испытаний, направленный на различные виды компетенций руководителя*

*Характер не описательный, а живой, рабочий.  
Что называется- все включено: и теория и практика ...*

*Широкий охват, онлайн общение, отсутствие бумажной волокиты*





## ПРЕИМУЩЕСТВА VS РИСКИ

- **Технические сбои, качество Интернета**
- Недобросовестное поведение во время экзамена
- Сохранность банка ОС: пополнение, правила доступа, хранения
- Кадровый дефицит на отдельных территориях
- «Некомпетентность» экспертов, формализм, субъективизм
- Нормативная база требует изменений
- ...

*Человек, это не робот, данная модель не выявляет личных качеств действующих руководителей и претендентов на должность, их работоспособность и умение создать благоприятный психологический климат в коллективе и многое другое..*

*Если модель предполагает, что руководитель может быть не аттестован, то должна быть нормативная база, определяющая порядок действий в такой ситуации.*

*Уйдут опытные руководители со стажем, которые жили школой*



# РЕЗУЛЬТАТЫ II-го ЭТАПА АПРОБАЦИИ



## Цели Апробации:

**Определение возможностей и рисков внедрения** разработанных этапов квалификационных испытаний для проведения процедуры аттестации руководителей общеобразовательных организаций.

**Выявление направлений совершенствования инструментов** оценки компетенций руководителей общеобразовательных организаций.

**Апробация**



**Оценке  
управленческих  
компетенций**

**Результаты Апробации не должны служить основой для  
принятия кадровых решений по отношению к участникам  
Апробации**





# ТЕСТОВАЯ ЧАСТЬ

## Как читать результаты

Результаты участников (суммарные баллы за тест) оценивались по шкале от **1 до 10**.

● **“Нормой”** среди всех участников Апробации считаются значения оценок от **4 до 8**.

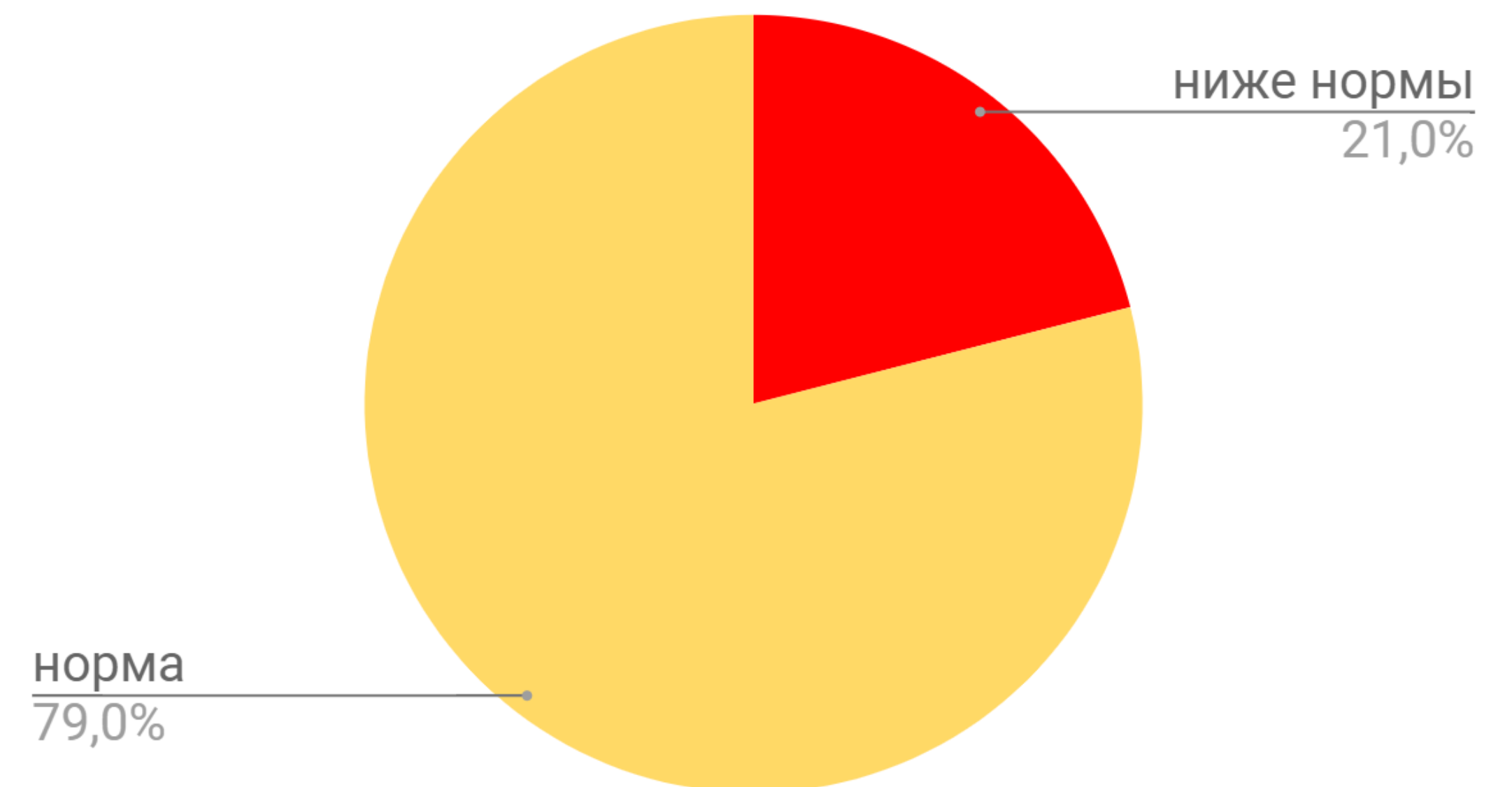
● Балл, меньший **4**, свидетельствует о результате **“ниже нормы”**.

● Балл, больший **8**, свидетельствует о результате **“выше нормы”**.

● **Минимальный балл, набранный участниками из Республики Башкортостан за тестовую часть - 1; максимальный - 8.**

## Результаты решения тестовой части Участниками Апробации **Республики Башкортостан**

Оценки участников





# ТЕСТОВАЯ ЧАСТЬ: ПЕРЕХОД К СЛЕДУЮЩЕМУ ЭТАПУ

## 21% участников Апробации Республики Башкортостан

преодолели порог в 60% от  
максимального балла за тестовую часть

$\geq$  60%  
от максимального балла  
за Тестовую часть



II Этап Аттестации:  
Решение кейсов

Разработанная Модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций предусматривает, что к следующему этапу аттестационных испытаний переходят участники, набравшие 60 и более процентов от максимального возможного балла за тест (в ходе Апробации максимальный балл за тест - 35 баллов).

**Апробацию нельзя приравнять к процедуре Аттестации.**

Фактически на данном этапе проверены “остаточные знания руководителей и потенциальных руководителей ОО”, так как:

- 1) Участники Апробации не имели доступа к демоверсии тестовых заданий
- 2) Не имели намерений и времени специально готовиться к процедуре тестовых испытаний
- 3) В ходе апробации это был тест “с низкими ставками”, в отличие от Аттестации.

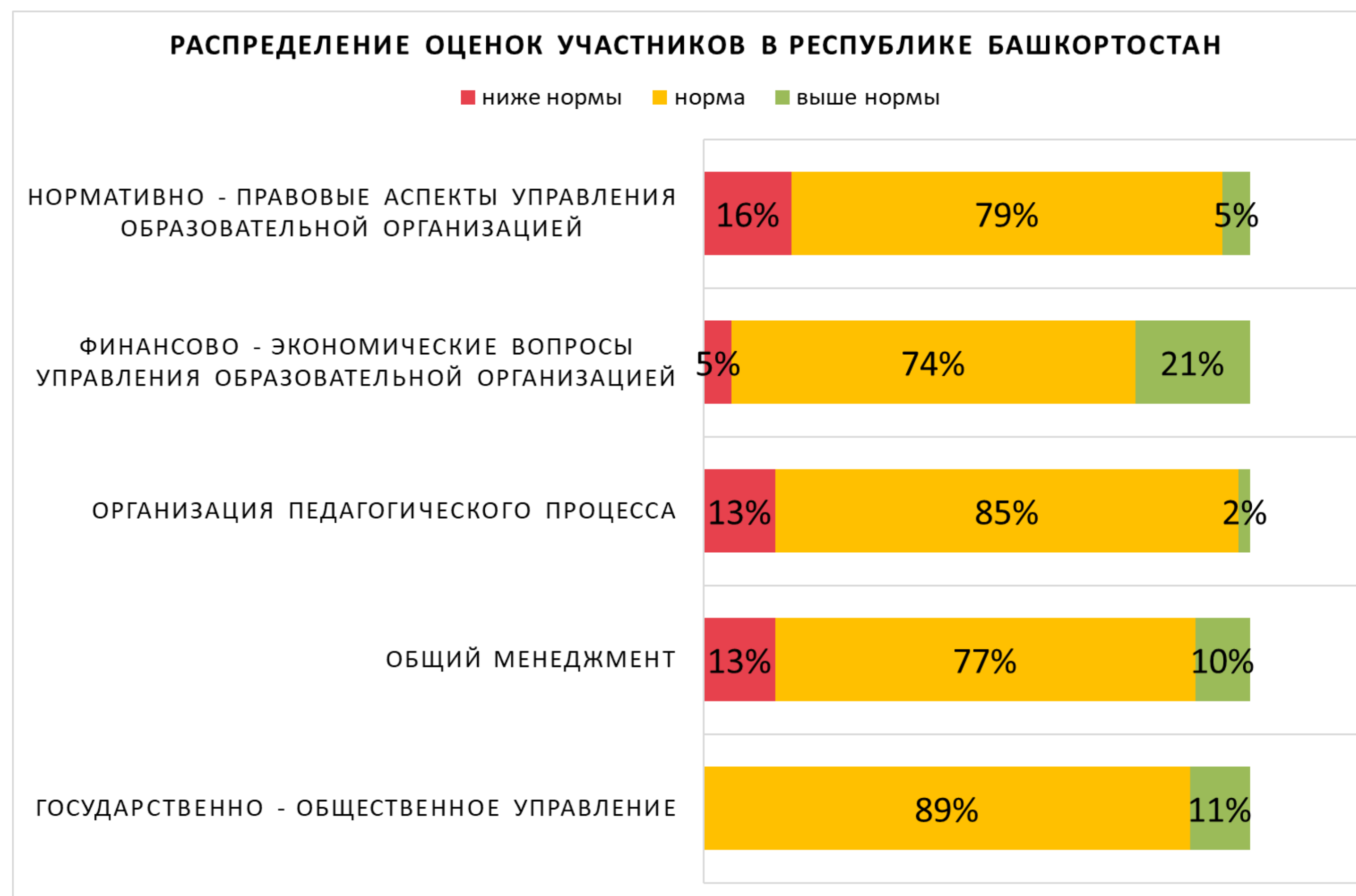


# ТЕСТОВАЯ ЧАСТЬ: результаты по тематическим блокам

## Как читать результаты

Результаты участников (суммарные баллы за каждый блок тестовых заданий) оценивались по шкале от 1 до 10.

- Нормой считаются значения от 4 до 8.
- Балл, меньший 4, свидетельствует о результате “ниже нормы”.
- Балл, больший 8, свидетельствует о результате “выше нормы”.





# КЕЙСОВАЯ ЧАСТЬ

## Как читать результаты

Результаты участников (суммарные баллы за тест) оценивались по шкале от **1 до 10**.

- **“Нормой”** среди всех участников Апробации считаются значения оценок от **4 до 8**.

- Балл, меньший **4**, свидетельствует о результате **“ниже нормы”**.

- Балл, больший **8**, свидетельствует о результате **“выше нормы”**.

- **Минимальный балл, набранный участниками из Республики Башкортостан за кейсовую часть - 1; максимальный - 9.**

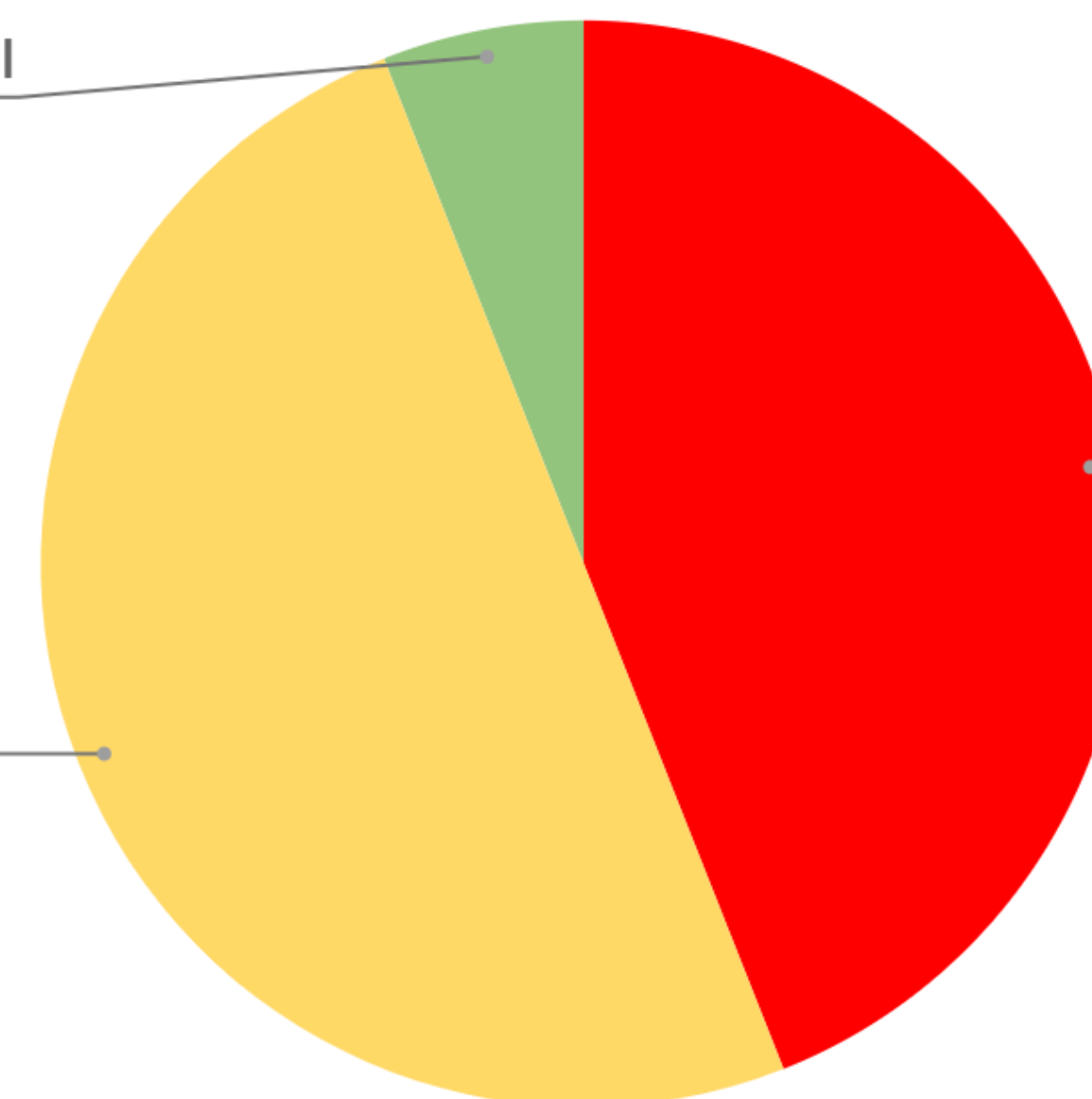
## Результаты решения кейсовой части Участниками Апробации **Республики Башкортостан**

Оценки участников

выше нормы  
6,0%

норма  
50,0%

ниже нормы  
44,0%







# КЕЙСОВАЯ ЧАСТЬ: ПЕРЕХОД К СЛЕДУЮЩЕМУ ЭТАПУ

**33% участников Апробации Республики Башкортостан** преодолели порог в 60% от максимального балла за кейсовую часть



Разработанная Модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций предусматривает, что к следующему этапу аттестационных испытаний переходят участники, набравшие 60 и более процентов от максимального возможного балла за решение кейсов (в ходе Апробации максимальный балл за кейсовую часть - 9 баллов).

**Апробацию нельзя приравнять к процедуре Аттестации.**

Фактически на данном этапе проверены “остаточные знания руководителей и потенциальных руководителей ОО”, так как:

- 1) Участники Апробации не имели доступа к демоверсии кейсовых заданий
- 2) Не имели намерений и времени специально подготовиться к процедуре решения кейсов
- 3) В ходе апробации это был тест “с низкими ставками”, в отличие от Аттестации.



# ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

## Как читать результаты

Результаты участников (суммарные баллы за проектную часть) оценивались по шкале от **1 до 10**.

- **“Нормой”** среди всех участников Апробации считаются значения оценок от **4 до 8**.

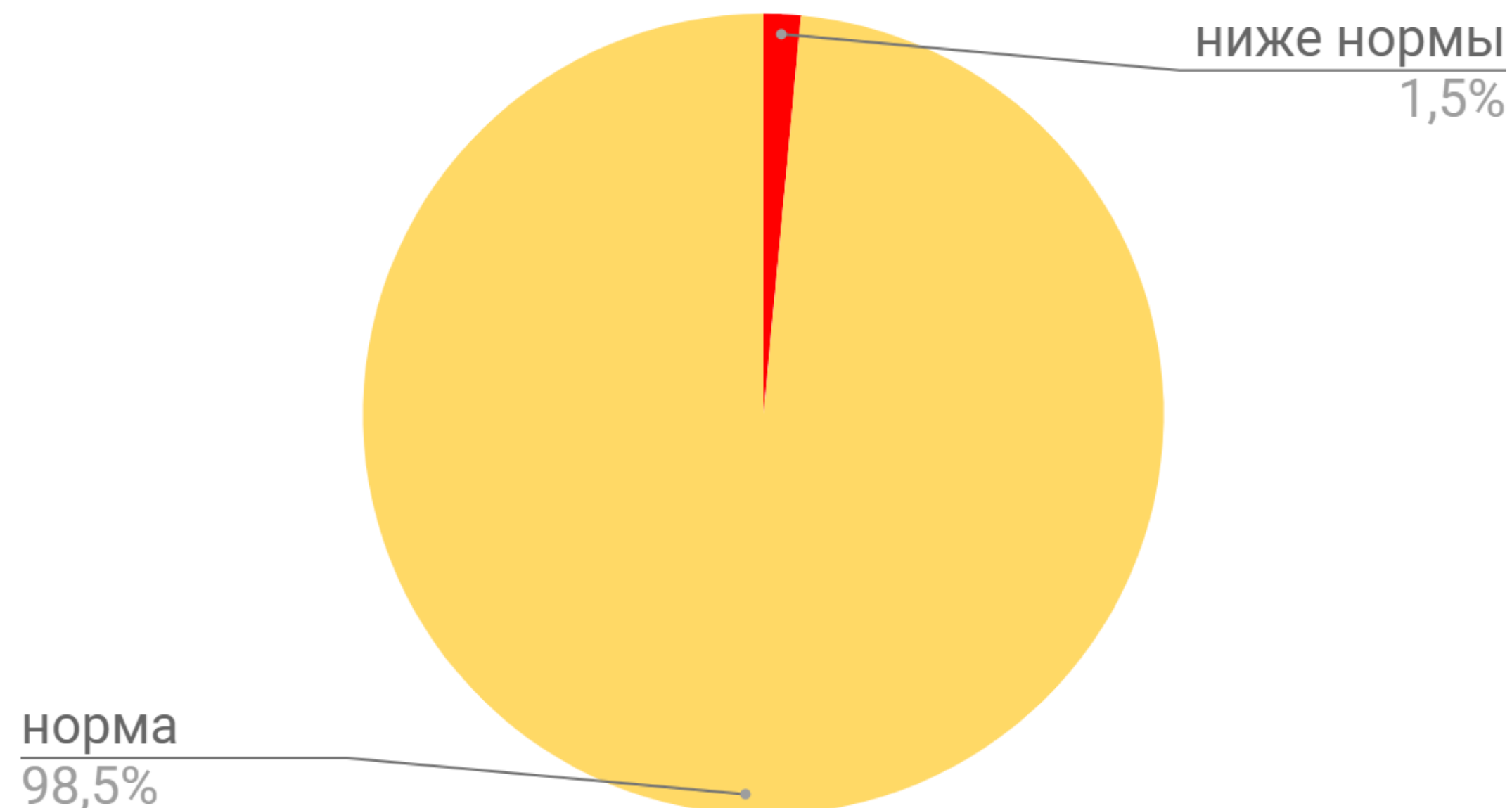
- Балл, меньший **4**, свидетельствует о результате **“ниже нормы”**.

- Балл, больший **8**, свидетельствует о результате **“выше нормы”**.

- **Минимальный балл, набранный участниками из Республики Башкортостан за проектную часть - 1; максимальный - 8.**

## Результаты защиты проектов Участниками Апробации **Республики Башкортостан**

Оценки участников





## ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

**99% участников Апробации  
Республики Башкортостан**  
преодолели порог в 50% от  
максимального балла за защиту  
проектов

Разработанная Модель аттестации руководителей общеобразовательных организаций предусматривает, что успешно завершают Аттестацию участники, набравшие 50 и более процентов от максимального возможного балла за защиту проектов (в ходе Апробации максимальный балл за защиту проектов - 20 баллов).





