

**Департамент образования и науки Тюменской области**  
**Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования»**

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В  
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ»**

**Разработчик(и) программы:**  
**Фаттахова Л.П., Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования», нет**

## Раздел 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы** - совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления образовательной организацией в современных условиях..

### 1.2. Планируемые результаты обучения:

Руководитель структурного подразделения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Руководит деятельностью структурного подразделения образовательного учреждения. Организует текущее и перспективное планирование деятельности структурного подразделения. Обеспечивает контроль за качеством образовательного процесса.	Приоритетные направления развития образовательной системы РФ; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; теорию и методы управления образовательными системами; методы убеждения, аргументации своей позиции, основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами.	Анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования; применять цифровые образовательные технологии и инструменты в управленческой деятельности; повышать мотивацию к профессиональному развитию, совершенствовать лидерские качества и личную эффективность.

Заместитель руководителя образовательного учреждения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса. Организует учебно-воспитательную, методическую, культурно-массовую, внеклассную работу. Координирует работу подчиненных ему служб и структурных подразделений.	Приоритетные направления развития образовательной системы РФ; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; теорию и методы управления образовательными системами; методы убеждения, аргументации своей позиции, основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами.	Анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования; применять цифровые образовательные технологии и инструменты в управленческой деятельности; повышать мотивацию к профессиональному развитию, совершенствовать лидерские качества и личную эффективность.

### 1.3. Категория слушателей:

Специалисты, входящие в кадровый резерв управленческих кадров образовательных организаций.

### 1.4. Форма обучения - Очная

### 1.5. Срок освоения программы: 72 ч.

## Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ	Самостоятельная работа, час	Формы контроля
-------	---------------------------------------	-------------	-------------------------------------	-----------------------------	----------------

Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час					
1.	Профессиональные компетенции руководителя	46	23	21	2	кейс
2	Личная эффективность руководителя	18	4	14	0	практическая работа
3	Стажировка «Управление школьной командой в условиях обновлённой образовательной среды»	4	0	4	0	практическая работа
4	Итоговая аттестация	4	0	4	0	проект
	Итого	72	27	43	2	

## 2.2. Рабочая программа

### 1.1 1. Модуль 1. Профессиональные компетенции руководителя. 1.1. Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве. ( лекция - 2 ч. )

Лекция-Мировые тренды в образовании в Российском контексте: 10 ключевых трендов, которые значительно повлияют на мировую образовательную среду. Примеры проектов, успешно реализуемых в России. Обновлённые ФГОС ООО, ФГОС НОО. Образовательные платформы. Развитие компетенций успешного управленца с дополнительными профессиональными программами ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России».

### 1.2. Государственная и региональная политика в сфере образования и воспитания. ( лекция - 1 ч. практическое занятие - 1 ч. )

Лекция-Приоритеты государственной политики в области качества и воспитания: Федеральный закон №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г.; Национальный проект «Образование»; ФЗ от 31.07.2020 N 304-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся»; «Дорожная карта» реализации проекта оказания адресной методической помощи образовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты (Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 17.02.2021 № 73/ОД). Оценочные процедуры: единая система оценки качества образования (ЕСОКО), в т.ч. международные исследования (PISA, TIMSS, PIRLS).

Практическая работа-Оценка механизмов управления качеством образования: РСОКО, МСОКО, ВСОКО. Критерии и показатели качества образования.

### 1.3. Научно-методическое сопровождение педагогических и управленческих кадров. Способы индивидуализации профессионального развития ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция-основные понятия: единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, субъекты ЕФС НМС, федеральный реестр программ ДППО.

Практическая работа-профессиональные компетенции управленца, профессиональные дефициты, форматы диагностики, способы индивидуализации профессионального развития, проектирование ИОМ.

### 1.4. Основы проектирования программы развития ОО развития ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция-Нормативные документы для проектирования программ развития образовательной организации. Постановка стратегической цели развития ОО. Направления программы.

Существующие подходы к структуре и содержанию Программы развития. Структура программы. Методики стратегического анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ, Конкурентный анализ, Продуктовый анализ, Позиционный анализ, Ресурсный анализ, Стратегический анализ издержек, Диагностика системы управления, Диагностика организационной структуры).

Практическая работа·Порядок разработки Программы развития образовательной организации. Как провести экспертную оценку (самооценку) Программы развития ОО. Критерии программы.

#### **1.5. Внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО) как механизм управления результатами. Построение ВСОКО ( лекция - 3 ч. практическое занятие - 3 ч. )**

Лекция·Особенности построения внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО). ВСОКО и внутришкольный контроль (ВШК): общее и отличия. Управленческий цикл и его механизмы: цели; показатели, методы сбора информации; мониторинг; анализ, адресные рекомендации; меры, управленческие решения; анализ эффективности принятых мер. Оценка качества образования: качество образовательных результатов; качество реализации образовательного процесса; качество управления. Методика для проведения оценки механизмов управления качеством образования в субъектах РФ.

Практическая работа·Примеры объектов и направления контроля в образовательных организациях РФ, Тюменской области. Обзор кейсов ВСОКО. Проектирование плана ВСОКО.

#### **1.6. Критериальный подход к составлению контрольных работ в рамках ВШК ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )**

Лекция·Роль внутришкольного контроля (ВШК), как инструмента управления. Особенности организации ВШК. Нормативная база и определение необходимых изменений в ВШК. Алгоритм планирования ВШК как управленческого инструмента реализации ФГОС. Функциональная модель ВШК ОО в условиях обновлённых ФГОС.

Практическая работа·Примерное содержание контрольных действий в рамках ВШК при введении ФГОС. ВШК качества результатов, компетентностно-деятельностный подход. Контроль качества управления.

#### **1.7. Современные ориентиры государственной политики в сфере воспитания ( лекция - 3 ч. практическое занятие - 3 ч. )**

Лекция·Приоритеты развития регионального образования: источники изменений. ФЗ от 31.07.2020 N 304-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об образовании в РФ» по вопросам воспитания обучающихся». Федеральные государственные образовательные стандарты начального и основного общего образования. Приказы Минпросвещения России от 31 мая 2021 г. №286, №287. Концепция развития воспитания в системе образования Тюменской области на 2021 - 2025 годы. Содержание воспитания. Программа воспитания. Целевые ориентиры результатов воспитания. Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 21.09.2020 № 464/ОД «Об апробации программ воспитания в образовательных организациях». Содержательный раздел: уклад общеобразовательной организации; виды, формы и содержание воспитательной деятельности. Организационный раздел. Советник директора по воспитанию. Оценка эффективности ВР.

Практическая работа·Программа ВР Российского движения детей и молодежи. Мероприятия на учебный год. Примерный календарь ВР. Всероссийские проекты (открытые родительские собрания, открытые уроки). Событийная среда. Воспитывающая среда. Позитивные практики. Работа с родительской общественностью. Организация внеурочной деятельности в контексте обновленных ФГОС. Разработка рабочей программы учебного курса внеурочной деятельности. Разговоры о важном.

#### **1.8. Цифровая трансформация образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )**

Лекция·- Ключевые понятия: цифровая трансформация, технологии и драйверы ЦТ, искусственный интеллект, персонализация обучения, цифровая образовательная среда, электронный документооборот, цифровое портфолио, принятие решений на основе данных. Становление цифровых образовательных технологий в России. Стратегия Министерства

просвещения РФ «Цифровая трансформация образования». Изменение роли учителя при цифровой трансформации образования.

Практическая работа·Применение цифровых образовательных технологий на уроках. Цифровые инструменты для организации дидактических игр на уроке. Цифровые инструменты для включения учащихся в новые виды деятельности на уроке. Цифровые инструменты для экспресс-диагностики и опроса учащихся прямо на уроке. Цифровые инструменты для сетевого взаимодействия. Решения для проведения урока в дистанционной форме. Дополнительные ресурсы для проведения урока при гибридной форме.

**1.9. Целевая модель наставничества в образовательной организации.** ( лекция - 3 ч. практическое занятие - 3 ч. )

Лекция·Ключевые понятия темы: актуальность целевой модели наставничества, цель и задачи внедрения модели, дорожная карта целевой модели наставничества. Основные компоненты, формы наставничества. Показатели эффективности реализации целевой модели наставничества в ОО. Типовые документы для внедрения целевой модели наставничества в ОО.

Практическая работа·Лучшие модели и практики наставничества педагогических работников в Российской Федерации.

**1.10. Управление персоналом в образовательной организации** ( лекция - 3 ч. практическое занятие - 3 ч. самостоятельная работа - 2 ч. )

Лекция·основные понятия: персонал, человеческие ресурсы, трудовой потенциал работника, управление, управленческий персонал. Принципы и функции управления персоналом. Основные сферы кадровой политики школы. Модели управления. Подбор персонала. Сущность, цели, задачи и этапы кадрового планирования. Оценка персонала. Миссия. Ключевые ценности.

Практическая работа·Стиль руководства. Развитие деловой карьеры. Мотивация и вознаграждение персонала. Ключевая идеология. Диагностика управленческого потенциала слушателей.

Самостоятельная работа·решение управленческих кейсов.

**2.1 Модуль 2. Личная эффективность руководителя. 2.1. Лидерство и личная эффективность руководителя. Эффективная коммуникация и презентация** ( практическое занятие - 4 ч. )

Практическая работа·Тренинг по лидерству руководителя и эффективной коммуникации. Личная эффективность управленца. Упражнения по развитию лидерского потенциала и личной эффективности. Деловая игра.

**2.2 Управленческая команда, ее функции и развитие. Мотивация. Делегирование полномочий** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Тренинг на командообразование. Мотивация персонала образовательной организации. Делегирование полномочий: как правильно передавать задачи.

**2.3. Управление проектами в ОО** ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч. )

Лекция·Ключевые понятия темы: проект, проектирование, проектное управление, управление проектами, управление по целям, логика проектного управления. Требования к разработке проекта. Предпроектное исследование. Особенности определения темы управленческого проекта. Проектирование целей и задач проекта. Методика SMART. Ожидаемые (планируемые) результаты. Соотнесение результатов и задач проекта. Особенности построения дорожной карты проекта. Анализ условий реализации, ресурсов, пути преодоления рисков. Защита управленческого проекта. Критерии оценивания проектов. Процессы управления проектом.

Практическая работа·Практикум по отработке структурных элементов проекта. Обзор кейсов управленческих проектов. Типичные ошибки при проектировании и защите управленческих проектов.

**2.4 Деловая риторика. Оформление речевого высказывания** ( лекция - 1 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция·Ключевые понятия темы: характеристика делового общения, виды делового общения (беседа, переговоры), типология переговоров, типы совместных решений, тактические приемы в переговорах.

Практическая работа·Способы словесного самовыражения, средства вербальной и невербальной коммуникации, техника аргументирования, способы речевого воздействия и убеждения. Требования к эффективному публичному выступлению. Упражнения по развитию качества речи и использованию вербальных, невербальных средств общения.

**2.5 Индивидуальный образовательный маршрут руководителя ОО.** ( лекция - 1 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция·Особенности формирования личной программы развития профессиональной компетентности руководителя ОО. Принципы проектирования индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) управленческих кадров.

Практическая работа·Анализ диагностики управленческого потенциала, проектирование индивидуального образовательного маршрута (ИОМ), постановка целей и задач развития будущего руководителя, дорожная карта мероприятий, направленных на профессиональный рост и совершенствование управленческих компетенций.

**3.1 Модуль 3. Стажировочная площадка. 3.1. «Управление школьной командой в условиях обновлённой образовательной среды».** ( практическое занятие - 4 ч. )

Практическая работа·Знакомство с эффективной практикой управления школьной педагогической командой в условиях обновлённой образовательной среды, способами управления школьной педагогической командой, принятия управленческих решений в условиях обновлённой образовательной среды. Практическая работа – составление чек-листа параметров управления школьной педагогической командой в условиях обновлённой образовательной среды; составление отзыва о стажировочной площадке.

### **Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы**

#### **Текущий контроль**

**Раздел программы:** Модуль 1. Профессиональные компетенции руководителя 1.2. Государственная и региональная политика в сфере образования и воспитания.

**Форма:** Практическая работа №1. Оценка механизмов управления качеством образования: РСОКО, МСОКО, ВСОКО. Критерии и показатели качества образования.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены «Приоритеты государственной политики в области развития образования». Проведён анализ приоритетных направлений развития образования в своей образовательной организации, составлена схема.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если соблюдены указанные требования. Анализ результатов и разбор заданий организуется в ходе практических занятий.

**Примеры заданий:**

Составить схему «Приоритеты государственной политики в области развития образования». На основе составленной схемы проанализировать реализацию приоритетных направлений развития образования в своей образовательной организации.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.3. Научно-методическое сопровождение педагогических и управленческих кадров. Способы индивидуализации профессионального развития.

**Форма:** Практическая работа №2: способы индивидуализации профессионального развития.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены профессиональные компетенции управленца, форматы диагностики, способы индивидуализации профессионального развития.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если заполнен соответствующий раздел шаблона ИОМ.

**Примеры заданий:**

Познакомиться со структурой ИОМ. Внести информацию в соответствующий раздел.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.4. Основы проектирования программы развития ОО

**Форма:** Практическая работа №3: оценка Программы развития своей ОО в соответствии с критериями.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучен порядок разработки Программы развития образовательной организации, способы проведения экспертной оценки (самооценки) Программы развития ОО, критерии программы.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если проведена оценка Программы развития в соответствии с критериями.

**Примеры заданий:**

Оценить Программу развития своей ОО в соответствии с критериями.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.5. Внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО) как механизм управления результатами. Построение ВСОКО

**Форма:** Практическая работа №4: Разработка плана реализации ВСОКО образовательной организации.

**Описание, требования к выполнению:**

Слушатель ознакомлен с особенностями построения внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО).

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если разработан план реализации ВСОКО образовательной организации по одному или нескольким направлениям (по выбору слушателя), предложено содержание «управленческой папки» по выбранным направлениям.

**Примеры заданий:**

Разработать план реализации ВСОКО образовательной организации по одному или нескольким направлениям (по выбору слушателя). Предложить содержание «управленческой папки» по выбранным направлениям.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.6. Критериальный подход к составлению контрольных работ в рамках ВШК.

**Форма:** Практическая работа №5: анализ плана реализации ВШК своей образовательной организации.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены особенности организации ВШК, нормативная база, алгоритм планирования ВШК, модель ВШК ОО в условиях обновлённых ФГОС.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если проанализирован план реализации

ВШК своей образовательной организации, предложены методы/технологии контроля качества реализации плана ВШК.

**Примеры заданий:**

Проанализировать план реализации ВШК своей образовательной организации. Предложить методы/технологии контроля качества реализации плана ВШК.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.7. Современные ориентиры государственной политики в сфере воспитания

**Форма:** Практическая работа №6: разработка проекта плана ВР образовательной организации.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучена нормативная база в сфере воспитания, региональная Программа воспитания, целевые ориентиры результатов воспитания, содержательный раздел: уклад общеобразовательной организации; виды, формы и содержание воспитательной деятельности, организационный раздел, оценка эффективности ВР.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если разработан проект плана ВР образовательной организации, определены цель и задачи, ожидаемые (планируемые) результаты по каждому направлению ВР.

**Примеры заданий:**

Разработать проект плана ВР образовательной организации. Определить цель и задачи, ожидаемые (планируемые) результаты по каждому направлению ВР.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.8. Цифровая трансформация образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды

**Форма:** Практическая работа №7: цифровые технологии, используемые в управлении ОО

**Описание, требования к выполнению:**

Изучена Стратегия Министерства просвещения РФ «Цифровая трансформация образования», цифровые инструменты.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если слушатель указал, на каком этапе находится ОО (автоматизация, цифровизация, цифровая трансформация), дал аргументированный ответ.

**Примеры заданий:**

Проанализировать каталог процессов своей ОО, цифровые технологии, используемые в управлении ОО слушателя. Указать, на каком этапе находится ОО (автоматизация, цифровизация, цифровая трансформация).

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.9. Целевая модель наставничества в образовательной организации.

**Форма:** Практическая работа №8: лучшие модели и практики наставничества педагогических работников в Российской Федерации,

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены и проанализированы лучшие модели и практики наставничества педагогических работников в Российской Федерации,

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если слушатель полностью заполнил таблицу.

**Примеры заданий:**

1. Сформулируйте проблематику внедрения системы наставничества в Вашей образовательной организации.
2. Используя доступные информационные ресурсы, найдите примеры отечественных практик организации наставничества в общеобразовательных организациях.
3. Проанализируйте отобранные материалы по критериям. Отберите практики наставничества, применение которых возможно в Вашей образовательной организации.
4. Заполните таблицу:

№ п/п	Проблема реализации наставничества в ОО	Описание практики наставничества в ОО, выявленной в результате анализа информационных материалов	Ключевой критерий выделения данной практики	Возможность ее применения	Ожидаемый эффект применения	Возможные риски и способы их предотвращения*
1	2	3	4	5	6	7

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 1.10. Управление персоналом в образовательной организации

**Форма:** Практическая работа №9: диагностика управленческого потенциала.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены принципы и функции управления персоналом, основные сферы кадровой политики школы, модели управления.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если слушатель прошёл диагностику управленческого потенциала, изучил методику определения структурных карьерных ориентаций по Э.Шейну «Якоря карьеры», «Биржу возможностей».

**Примеры заданий:**

Познакомиться с методикой определения структурных карьерных ориентаций по Э.Шейну «Якоря карьеры». Изучить «Биржу возможностей». Пройти диагностику управленческого потенциала <https://director.rosuchebnik.ru/test/>. Решить кейс «Управление командой», тест «Социально-психологические установки личности».

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** Раздел программы: Модуль 2. Личная эффективность руководителя 2.1. Лидерство и личная эффективность руководителя. Эффективная коммуникация и презентация

**Форма:** Практическая работа №10: Заполнить соответствующий раздел ИОМ профессионального и личностного развития управленца.

**Описание, требования к выполнению:**

Проведён рефлексивный анализ актуального состояния «жестких» и «гибких» компетенций руководителя, учитывая результаты Практической работы №9.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если внесены данные в соответствующий раздел ИОМ слушателя

**Примеры заданий:**

Заполнить соответствующий раздел ИОМ профессионального и личностного развития управленца. При выполнении задания провести рефлексивный анализ актуального состояния «жестких» и «гибких» компетенций руководителя, учитывая результаты Практической работы №9

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 2.2. Управленческая команда, ее функции и развитие. Мотивация. Делегирование полномочий.

**Форма:** Практическая работа №11: делегирование полномочий в образовательной организации.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены способы мотивации персонала образовательной делегации, делегирования полномочий.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если решён управленческий кейс.

**Примеры заданий:**

Решить управленческий кейс: кому, что, как и когда можно делегировать.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 2.3. Управление проектами в ОО.

**Форма:** Практическая работа №12: отработка структурных элементов управленческого проекта.

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены требования к разработке проекта, предпроектное исследование, особенности определения темы управленческого проекта, способы проектирования целей и задач проекта по методике SMART, ожидаемые (планируемые) результаты, особенности построения дорожной карты проекта, пути преодоления рисков, критерии оценивания проектов, процессы управления проектом.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если разработан элемент проекта развития образовательной/ воспитывающей среды ОО в соответствии с критериями.

**Примеры заданий:**

Разработать элемент проекта развития образовательной/ воспитывающей среды ОО: тема, предпроектное исследование, цель и задачи, ожидаемые (планируемые) результаты по каждой задаче, мероприятия.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 2.4. Деловая риторика. Оформление речевого высказывания

**Форма:** Практическая работа №13: чек-лист эффективного публичного выступления

**Описание, требования к выполнению:**

Изучены способы словесного самовыражения, средства вербальной и невербальной коммуникации, техника аргументирования, способы речевого воздействия и убеждения, требования к эффективному публичному выступлению.

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если чек-лист заполнен полностью в соответствии с критериями.

**Примеры заданий:**

Заполнить чек-лист эффективного публичного выступления.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** 2.5. Индивидуальный образовательный маршрут руководителя ОО.

**Форма:** Практическая работа №14: проектирование дорожной карты и мероприятий управленческого ИОМ.

**Описание, требования к выполнению:**

Проведён анализ диагностики управленческого потенциала, изучены рекомендации по проектированию индивидуального образовательного маршрута (ИОМ),

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если ИОМ разработан полностью (присутствует цель и задачи и развития будущего руководителя, дорожная карта мероприятий, направленных на профессиональный рост и совершенствование управленческих компетенций).

**Примеры заданий:**

Заполнить соответствующие разделы ИОМ.

**Количество попыток:** не ограничено

**Раздел программы:** Модуль 3. Стажировочная площадка.

**Форма:** Стажировка.

**Описание, требования к выполнению:**

Слушатель ознакомился с эффективной практикой управления школьной педагогической командой, способами принятия управленческих решений, создания уникальной среды для развития обучающихся, успешного развития талантливых детей и молодёжи

**Критерии оценивания:**

Работа считается выполненной (оценка «зачтено»), если составлен чек-лист, дан развёрнутый и обоснованный отзыв о стажировочной площадке.

**Примеры заданий:**

Составить чек-лист параметров управления школьной педагогической командой в условиях обновлённой образовательной среды; подготовить отзыв о стажировочной площадке.

**Количество попыток:** не ограничено

**Промежуточный контроль**

**Раздел программы:** Модуль 1. Профессиональные компетенции руководителя.

**Форма:** Решение кейсов.

**Описание, требования к выполнению:**

Решение кейсов включает 10 заданий. За каждый правильный ответ – 1-2 балла, максимальный балл – 20. Время выполнения – 1 час.

**Критерии оценивания:**

Правильный обоснованный и исчерпывающий ответ – 2 балла. Правильный, но недостаточно

обоснованный и исчерпывающий ответ – 1 балл. Неправильный ответ – 0 баллов. Кейсы решены успешно, если слушатель набрал не менее 10 баллов.

**Примеры заданий:**

1. Между обучающимися в классе возникла конфликтная ситуация. Администрация школы приняла решение, перевести конфликтующих учеников в другие классы без согласия родителей. Был издан соответствующий приказ. Родители учеников обратились к директору школы с требованием разъяснить, на основании каких документов было принято данное решение. Дайте обоснованный и исчерпывающий ответ.

2. При изучении материалов и сведений на официальном сайте образовательной организации обнаружилось, что в открытом доступе представлены не все действующие в учреждении документы. Встал вопрос: какие локальные нормативные акты должны быть размещены в сети «Интернет», а какие нет. Дайте обоснованный и исчерпывающий ответ.

3. При внедрении в образовательном учреждении целевой модели наставничества педагог со стажем и высокими образовательными показателями отказался выступать в роли наставника и заявил, что в случае давления со стороны администрации ОО обратится в трудовую инспекцию. Может ли руководство школы привлечь педагога к наставнической деятельности без его согласия? Дайте обоснованный и исчерпывающий ответ.

**Количество попыток:** 1

**Итоговая аттестация**

**Форма:** Защита проекта.

**Описание, требования к выполнению:**

Защита управленческого проекта развития образовательной/воспитывающей среды ОО. Время выполнения – 4 часа. Защита проекта состоит из презентации проекта и ответов на вопросы аттестационной комиссии. Защита проекта прошла успешно, если представлены: паспорт проекта, содержание проблемы и обоснование необходимости её решения, основная идея, ожидаемые результаты, критерии и показатели оценки результативности эффективности проекта, описаны основные мероприятия и дорожная карта реализации проекта, основные риски и пути их минимизации. Каждый критерий – 0-2 балла, максимальное количество баллов от одного эксперта – 10. Защита прошла успешно, если слушатель набрал от одного эксперта не менее 6 баллов.

**Критерии оценивания:**

Представлены в \*Примере экспертного листа для оценки управленческих проектов. В критерии также включены оценка навыков публичного выступления презентации результатов проектирования, оформления речевого высказывания (логика, грамотность).

**Примеры заданий:**

**Пример экспертного листа для оценки управленческих проектов**

№	Критерии	Показатели	Балл
1	Содержание проекта	Соответствует приоритетам государственной образовательной политики РФ	2
		Носит инициативный характер	1

Не содержит управленческого аспекта	0		
2	Технологический уровень (реализуемость)	Имеются новизна и оригинальность предлагаемых решений, наличие плана внедрения проекта	2
		Проект уже реализуется в конкретной ОО	1
		Отсутствует дорожная карта реализации проекта	0
3	Система управления проектом	Представлена в полной мере	2
		Представлена частично	1
		Не представлена	0

**Количество попыток: 1**

#### **Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы**

##### **4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы**

###### **Нормативные документы**

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=1021> (дата обращения: 15.05.2023)
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года» – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 15.05.2023).
3. Национальный проект «Образование», утверждённый президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2020 г. [https://minobrnauki.gov.ru/files/NP\\_Obrazovanie.htm](https://minobrnauki.gov.ru/files/NP_Obrazovanie.htm) (дата обращения: 15.05.2023)
4. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108264> (дата обращения: 15.05.2023).

5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития российской Федерации от 26 августа 2010 г. №761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников обр <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=184188> (дата обращения: 15.05.2023).
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты России от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организ <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109020036> (дата обращения: 15.05.2023).
7. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 15 марта 2021 <https://docs.edu.gov.ru/document/d0f502b35686f590201aacbd30b1067a/download/3625/> (дата обращения: 15.05.2023).
8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201709200016> (дата обращения: 15.05.2023).
9. Приказ Министерства образования и науки f 1 октября 2015 г. № 1085 «Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 44.03.04 «Профессиональное обучение» (по отраслям): – URI <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201511020012> (дата обращения: 15.05.2023).
10. Приказ Министерства образования и науки России от 22 марта 2019 г. № 21н «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201908090035> (дата обращения: 15.05.2023).
11. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050028> (дата обращения: 15.05.2023).
12. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050027> (дата обращения: 15.05.2023).
13. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации № 568 от 18.07.2022 № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования», утверждённый приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.20( <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202208170012> (дата обращения: 15.05.2023).

14. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12.08.2022 № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования», утверждённый приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.05.20( <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202209120008> (дата обращения: 15.05.2023).
15. Постановление главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4. 3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей ..» (дата обращения: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012210122> 15.05.2023).

## **Литература**

1. Вертешев С.М., Воронов М.В., Герасименко П.В., Кремков М.В. Принятие решений при управлении организационными системами: Монография. Псков: Псковский государственный университет, с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38575065> (дата обращения: 15.05.2023)
2. Методические рекомендации по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации. – Москва, 2020. – 170 с. URL: <https://fioco.ru/metod> (дата обращения: 15.05.2023)
3. Новые подходы к подготовке управленческих кадров в Москве. Коллектив авторов ГАОУ ДПО МЦРКПО, 2020. 79 с. URL: [https://corp-univer.ru/wp-content/uploads/images/setevoe\\_izdanie/2020/Broshura-novie-podhodi-ISBN.pdf](https://corp-univer.ru/wp-content/uploads/images/setevoe_izdanie/2020/Broshura-novie-podhodi-ISBN.pdf) (дата обращения: 15.05.2023)
4. Бурганова, Л. А. Теория управления: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. 160 с.
5. Тренинги для управленцев школ, ГАОУ ДПО МЦРКПО, 2019, Коллектив авторов: Рытов А.И., Новикова Т.Г., Новиков А.Е. и др., ISBN 978-5-94898-491-9
6. Психология общения. Практикум по психологии: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 192 с. URL: <https://znanium.com/read?id=41> (дата обращения: 15.05.2023)
7. Бордовский, Г.А., Нестеров, А.А., Трапицын, С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.
8. Шестакова Е. Говори красиво и уверенно. Постановка голоса и речи. СПб. - Питер. 2020.- 192 с.
9. Бысик Н.В., Косарецкий С.Г., Пинская М.А. Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: эмпирическая основа и ключевые составляющие // Психологическая наука и образование. 2018. Том 23. № 5. С. 87–101. doi: 10.17759/pse.2018230509. URL: [https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2018\\_n5/bysik](https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2018_n5/bysik) (дата обращения: 15.05.2023)
10. Риторика. Для тех, кто хочет все успеть. - М.: Эксмо.2018. - 128 с.: ил. - (Энциклопедия быстрых знаний). URL:<https://klex.ru/lix9> (дата обращения: 15.05.2023)
11. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. - М.: АСТ.2020. -256 с.
12. Микалко, Майкл. Тайный эксперт: комбинируй, смешивай, создавай прорывные идеи / Майкл Микалко; пер. с англ. И. Матвеевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 240 с. URL: [https://msrabota.ru/content/book\\_docs/mikalco\\_taynyy-ekspert-kombiniruy-smeshivay-sozdavay-proryvnye-idei\\_bncuxg\\_558055\\_.pdf](https://msrabota.ru/content/book_docs/mikalco_taynyy-ekspert-kombiniruy-smeshivay-sozdavay-proryvnye-idei_bncuxg_558055_.pdf) (дата обращения: 15.05.2023)
13. Эдвард де Боно. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач. 2015. - 170 с.

### **Электронные обучающие материалы**

1. Богачева Г.Ф., Ольховская А.И., Парамонова К.М. Словарь корпоративных смыслов московской системы образования. – М.: Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина, 2018. – 68 с. URL: <https://old.mcrkpo.ru/books/lexi> (дата обращения: 15.05.2023)
2. Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно / Майкл Микалко ; пер. с англ. Ларисы Царук, Сергея Комарова. — 4-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 416 с. URL: <https://www.docdroid.net/b5rCJMn/risovyi-sturm-i-eshhe-21-sposob-pdf#паг> (дата обращения: 15.05.2023)

3. Кейсы образовательных организаций города Москвы: правовой комментарий жизненных ситуаций. Графова А.В., Фёклин С.И., Шишенина И.В. – М.: Книгодел, 2019. – 148 с. URL: <https://www.mgpu.ru/wp-content/uploads/2019/03/Kejsy-obrazovatelnyh-organizatsij-goroda-Moskvy-pravovoj-kommentarij-zhiznennyh-situatsij.pdf> (дата обращения: 15.05.2023)
4. вузов. Ростов н/Д: Ч . -544 с. URL: <http://smolapo.ru/sites/default/files/Prepod/Evstafieva/dop/rus.pdf> (дата обращения: 15.05.2023)

## **Интернет-ресурсы**

### **Интернет-ресурсы:**

1. Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/?%2F=> (дата обращения: 15.05.2023).
2. Официальный сайт Академии Министерства Просвещения Российской Федерации. URL: <https://apkpro.ru/> (дата обращения: 15.05.2023).
3. Официальный сайт Федерального института оценки качества образования URL: <https://fioco.ru/> (дата обращения: 15.05.2023).
4. официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки URL: <http://obrnadzor.gov.ru/> (дата обращения: 15.05.2023).
5. Официальный сайт ГАОУ ДПО г.Москвы «Московский центр развития кадрового потенциала образования» URL: <https://mcrkpo.ru> (дата обращения: 15.05.2023).
6. Педагогическая мастерская Галеевой Натальи Львовны URL: <http://galeeva.ru/> (дата обращения: 15.05.2023).
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов URL: <http://school-collection.edu.ru> (дата обращения: 15.05.2023).
8. Федеральный центр информационно образовательных ресурсов. URL: <http://www.fcior.edu.ru> (дата обращения: 15.05.2023).
9. Федеральный портал «Российское образование» URL: <http://www.edu.ru> (дата обращения: 15.05.2023).
10. Федеральный институт развития образования URL: <https://firo.ranepa.ru> (дата обращения: 15.05.2023).
11. Институт наставничества URL: <http://www.nastavnichestvo.su/mento> (дата обращения: 15.05.2023).
12. Наставник.РФ URL: <http://наставник.рф> (дата обращения: 15.05.2023).
13. Реестр основных общеобразовательных программ. URL: <https://fgosreestr.ru> (дата обращения: 15.05.2023).
14. Самооценка компетентностей директора школы URL: <https://director.rosuchebnik.ru/test/> (дата обращения: 15.05.2023).

## **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

### **Технические средства обучения**

Технические средства обучения

1. Компьютер с выходом в Интернет.
2. Учебная аудитория для проведения очного модуля:
  - посадочные места по числу слушателей (15-30);
  - рабочее место преподавателя (1);

- рабочая доска (1)

- флипчарт (4).

### 3. Технические средства обучения:

- мультимедийный проектор;

- ПК с выходом в сеть Интернет (для обеспечения возможности работы с Интернет-ресурсами)  
(в количестве 15-30 шт.);

- экран;

- интерактивная доска.