

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Академия реализации государственной политики
и профессионального развития работников образования
Министерства просвещения Российской Федерации»
(ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»)

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ФГАОУ ДПО «Академия
Минпросвещения России»



С.М. Кожевников

«28» мая 2021 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ
В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ
(СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ)**

**Авторский коллектив
ФГАОУ ДПО «Академия
Минпросвещения России»:**
Жданова И.Д.,
Петрова С.Г.,
Медведева Ю.В.,
Щербакова Т.Н.


Москва – 2021 г.

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Академия реализации государственной политики
и профессионального развития работников образования
Министерства просвещения Российской Федерации»
(ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»)**

«СОГЛАСОВАНО»

Первый заместитель директора
ФГАОУ ДПО «Академия
Минпросвещения России»

 И.Д. Жданова
«28» мая 2021 г.

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ
В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ
(СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ)**

**Авторский коллектив
ФГАОУ ДПО «Академия
Минпросвещения России»:
Жданова И.Д.,
Петрова С.Г.,
Медведева Ю.В.,
Щербакова Т.Н.**

Москва – 2021 г.

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы – освоение коммуникативных практик для эффективного управления системами образования муниципалитета или образовательной организации.

1.2. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности	Знать	Уметь
Представитель органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования¹		
Осуществляет стратегическое управление системами образования муниципальных органов управления образованием	Теорию и методы управления образовательными системами, включая эффективные практики коммуникации с заинтересованными службами в вопросах общего образования, относящихся к компетенции органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации	Эффективно взаимодействовать с заинтересованными службами в вопросах общего образования, относящихся к компетенции органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации
Руководитель муниципальных органов управления образованием, заместители руководителей муниципальных органов управления образованием²		
Организует деятельность подчиненных подразделений по выполнению планов, делегирования полномочий	Современные подходы, приемы межличностных отношений и мотивации подчиненных, формирования эффективного вза-	Владеть и применять приемы межличностных отношений и мотивации подчиненных, формировать

¹ Планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы данной группы слушателей не регламентируются одним документом, поэтому выявлены на основе анализа нескольких нормативных документов: п. 5 ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) (Зарегистрировано в Минюсте России 22 декабря 2014 г. № 35294); ст. 5. Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере стратегического планирования Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

² Планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программы данной группы слушателей не регламентируются одним документом, поэтому выявлены на основе анализа нескольких нормативных документов: п. 5 ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) (Зарегистрировано в Минюсте России 22 декабря 2014 г. № 35294), Дополнительные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления. Область профессиональной служебной деятельности «Регулирование образования, научной, научно-технической и инновационной деятельности». Виды деятельности: «Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования», «Осуществление стратегического планирования развития муниципальной системы образования», «Формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала системы образования» Справочника типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, утв. Минтруда России, Москва, 2016 (электронный документ: [https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik_dlya_munitc.sluzhby_\(obcsnij_fajl\).pdf](https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik_dlya_munitc.sluzhby_(obcsnij_fajl).pdf)).

Должностные обязанности	Знать	Уметь
подчиненным, постановки перед подчиненными достижимых задач, разрешает конфликты, владеет приемами межличностных отношений и мотивации подчиненных	имодействия в коллективе, организации деятельность подчиненных подразделений и лиц по выполнению планов	эффективное взаимодействие в коллективе, организовывать деятельность подчиненных подразделений и лиц по выполнению планов, делегировать полномочия подчиненным, ставить перед подчиненными достижимые задачи
Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательной организации³		
Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательной организации, направленных на улучшение работы и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе	Принципы, методы и технологии профессионального взаимодействия, эффективной коммуникации; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися разного возраста, их родителями, коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения	Организовывать и мотивировать коллектив исполнителей, принимать управленческие решения в условиях различных мнений участников образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию

1.3. Категория обучающихся (слушателей):

- руководители и специалисты органов государственной власти, осуществляющих функции управления образованием в субъекте Российской Федерации;
- руководители и специалисты органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;
- руководители образовательных организаций.

1.4. Форма обучения: очно-заочная (стажировка) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

1.5. Срок освоения программы: 8 часов в день, 16 часов.

³ Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел Квалификационные характеристики должностей работников образования».

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
1. Базовая часть					
1.1.	Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации	1		1	
1.2.	Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых	1		1	Интерактивное задание
1.3.	О создании единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров	1		1	Тест
2. Профильная часть					
2.1.	Модуль 1. Управление коммуникациями в образовании: управление кадрами				
2.1.1.	Управление конфликтами в организации: как перестать ненавидеть руководителя	1	1		Интерактивное задание
2.1.2.	Агрессивность в управленческой среде: при-	2	2		Интерактивное задание.

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
	чины, возможные последствия и способы ее предотвратить				Проектное задание № 1
2.1.3.	Эмоциональный интеллект – конкурентное преимущество руководителя в его профессиональной деятельности. Дневник эмоций: страхи, тревоги, депрессия и стресс	1	1		Интерактивное задание
2.2.	Модуль 2. Управление коммуникациями в образовании: управление процессами				
2.2.1.	Коммуникации как условие эффективного управления муниципальной системой образования. Взаимодействие руководителя с разными видами команд	1	1		Интерактивное задание
2.2.2.	Виды стратегий, которые выбирают директор школы и начальник Управления образования в отношениях с учредителем	2	1	1	Интерактивное задание
2.2.3.	Потребительский экстремизм в школьной среде	2	1	1	Интерактивное задание. Проектное

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
					задание № 2
2.3.	Модуль 3. Управление коммуникациями в образовании: управление информацией				
2.3.1.	Как директору сообщать «непопулярные» решения педагогическому коллективу	2	1	1	Интерактивное задание
2.3.2.	Как сделать свое выступление на аудиторию запоминающимся	1		1	Интерактивное задание
3.	Итоговая аттестация	1		1	Зачет
Итого:		16	8	8	

2.2. Рабочая программа (содержание)

1. Базовая часть

Тема 1.1. Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации (самостоятельная работа – 1 ч.)

Самостоятельная работа: просмотр видеолекции. Образовательное законодательство Российской Федерации. Цели и ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Показатели федеральных проектов. Система управления качеством образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, на уровне образовательной организации. Мониторинг механизмов управления качеством образования и управленческий цикл. Негативные показатели качества образования. Эффективные направления использования результатов оценочных процедур для развития систем образования от региона до общеобразовательной организации.

Тема 1.2. Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых (самостоятельная работа – 1 ч.)

Суть цифровой трансформации образования. Формирование единого образовательного пространства и обеспечение доступности качественного образования на всей территории страны за счет создания современной образовательной инфраструктуры, библиотеки верифицированного контента и сервисов. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда». План по оснащению оборудованием образовательных организаций. Сервисы «Цифровой образовательной среды». Новые возможности учителя в рамках «Цифровой образовательной среды». Страна без образовательных «окраин» как итог внедрения «Цифровой образовательной среды».

Интерактивное задание «Проектирование контента «Цифровой образовательной среды» – анализ ситуаций.

Тема 1.3. О создании единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (самостоятельная работа – 1 ч.)

Самостоятельная работа: просмотр видеолекции. Статистический портрет системы общего образования. Национальная система профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров. Адресные окна возможностей для непрерывного образования и профессионального развития.

Подготовка педагогических кадров: проблемы и решения для достижения высоких образовательных результатов» – анализ ситуаций: проектирование мер поддержки педагогических работников и управленческих кадров на уровне региона, муниципалитета и образовательной организации.

От оценки профессиональных компетенций педагогических работников – к созданию Единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. Повышение престижа педагогического образования.

2. Профильная часть

2.1. Модуль 1. Управление коммуникациями в образовании: управление кадрами

Тема 2.1.1. Управление конфликтами в организации: как перестать ненавидеть руководителя (интерактивная лекция – 1 ч.)

Коммуникативная среда образовательного учреждения. Корпоративные нормы и принципы. Современная конфликтология как меганаука. Социальная ответственность власти и личности. Причины возникновения конфликтов «учитель – директор». Роль школьной службы примирения в урегулировании споров с участием посредника.

Интерактивное задание «Что делать, если вы ненавидите своего начальника?»: анализ событий, которые повлияли на чувство ненависти (начальник не держит своих обещаний, плохо относится к сотруднику (выявление причин), постоянно критикует, манипулирует и др.) и проектирование стратегии поведения.

Реакция сторон на конфликт. Искусство коммуникации. Алгоритмы решения этических дилемм. Конвенция как базовая коммуникация. Мотивация к разрешению конфликтной ситуации. Корпоративная культура с прозрачными коммуникациями. Принцип открытых дверей.

Тема 2.1.2. Агрессивность в управленческой среде: причины, возможные последствия и способы ее избежать (интерактивная лекция – 2 ч.)

Взаимосвязь состояния среды управления с целью управленческого действия. Агрессивность внешней среды – фактор агрессивного менеджмента. Причины использования агрессивных практик. Возможные последствия агрессивности в управленческой среде. Как избежать агрессивности, не нарушая субординации. Способы адаптации к внешней среде. Линия сбалансированного поведения. Стиль руководителя и эффективность управления.

Интерактивное задание «Причины агрессивных методов управления персоналом. Как защитить права сотрудников. Разрешение споров» – анализ ситуаций.

Нормы профессиональной этики педагогических работников в соответствии с письмом Минпросвещения России от 20.08.2019 № ИП-941/06/484. Этические нормы и правила поведения педагогических работников при выполнении ими своей профессиональной деятельности. Агрессия и манипуляция в повседневной коммуникации. Противостояние некорректным тактикам.

Фазы конфликта: конфронтационная, компромиссная, коммуникативная. Методы ухода от конфликта (уступки, сглаживание, разъяснение, убеждение). Условия преодоления коммуникативных барьеров в управлении школой. Практика разрешения конфликтов в агрессивной управленческой среде.

Проектное задание № 1 «Эффективность коммуникативно-ориентированного управления».

Тема 2.1.3. Эмоциональный интеллект – конкурентное преимущество руководителя в его профессиональной деятельности. Дневник эмоций: страхи, тревоги, депрессия и стресс (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Роль эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности руководителя в системе образования. Сильный эмоциональный интеллект как конкурентное преимущество руководителя в его профессиональной деятельности. Эмоции как ресурс в профессиональной деятельности.

Идентификация эмоций или распознавание. Как развить эмоциональный интеллект: азбука эмоций. Использование эмоций в решении задач. Функциональные нагрузки всех эмоций и их роль в решении задач повседневной жизни.

Интерактивное задание «Эмоциональная гибкость: как можно снизить степень гнева, когда это мешает работе, или как уйти от состояния восторженности, если необходимо сосредоточиться» – анализ ситуаций.

Понимание руководителем с высокоразвитым эмоциональным интеллектом, роли эмоций сотрудников в решении задач (какие мешают, а какие помогают).

Самостоятельная работа: проанализировать причины возникновения эмоций. Понимать причины возникающих эмоций для решения конфликтов.

Выполнить упражнения для развития эмоций: «Дневник эмоций». Освоить программу управления своими эмоциями: как контролировать страхи, тревоги, депрессию и стресс. Познакомиться с упражнением «Копилка воспоминаний» – описание ценной эмоции, связанной с профессиональной деятельностью.

2.2. Модуль 2. Управление коммуникациями в образовании: управление процессами

Тема 2.2.1. Коммуникации как условие эффективного управления муниципальной системой образования. Взаимодействие руководителя с разными видами команд (интерактивная лекция – 1 ч.)

Коммуникация как функция управления организацией. Модели коммуникаций. Формы межличностных коммуникаций. Мотивация сотрудников как составляющая нисходящей и восходящей коммуникаций. Условия для повышения эффективности коммуникации. Оптимизация деятельности управленческих кадров и педагогических работников в условиях инновационных изменений в муниципальной системе образования посредством эффективных коммуникаций. «Теория командных ролей» Р.М. Белбина.

Интерактивное задание «Управление командой посредством нисходящих и восходящих коммуникаций» – составление матрицы управления нисходящих и восходящих коммуникаций.

Разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненными. Практика реализации коммуникационных процессов в работе образовательной организации. Современные способы онлайн-коммуникации.

Субординация или партнерство команде. Отличительные характеристики команд: управленческая, функциональная, целевая, рабочая команда. Командообразование и развитие внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

Тема 2.2.2. Виды стратегий, которые выбирают директор школы и начальник Управления образования в отношениях с учредителем (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Профессиональный стандарт руководителя. Директор школы в меняющихся условиях: вызовы и управленческие стратегии в отношениях с учредителем.

Интерактивное задание: «Выбор стратегии поведения в конфликтах между директором школы и начальником Управления образования в отношениях с учредителем» – анализ ситуаций.

Эффективные стратегии поведения. Виды стратегий: избегание конфликта; усугубление конфликта; управление конфликтом; поиск компромисса. Алгоритм работы с возражениями. Как сказать «нет». Управленческие стратегии директоров эффективных школ. Совместное управление и принятие решений. Управление изменениями.

Самостоятельная работа: определить понятия «эмоциональный интеллект руководителя», «эмоциональное лидерство». Познакомиться с дневником эмоций: страх, тревога, депрессия, стресс. Изучить ключевые навыки для развития эмоционального интеллекта. Познакомиться с упражнениями для развития эмоционального интеллекта. Ответить на вопросы:

– Как развивать эмоциональный интеллект, чтобы управлять образовательной системой региона, муниципалитета, образовательной организации?

– Приведите пример из вашей практики, как вы использовали возможности эмоционального интеллекта?

Тема 2.2.3. Потребительский экстремизм в школьной среде (интерактивная лекция, самостоятельная работа – 1 ч.)

Что такое потребительский экстремизм. Нормативно-правовые основы защиты от необоснованных претензий участников образовательных отношений: Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Школьная служба примирения.

Интерактивное задание «Формы экстремистской деятельности: шантаж, инициирование различных проверок деятельности образовательной организации; инициирование судебных споров» – анализ ситуаций.

Зона активности и тактика потребителей-экстремистов. Способы защиты от потребительского экстремизма.

Самостоятельная работа – подготовка ответов на вопросы:

– Кто в школе власть?

– Чего можно добиться, если родители и ученики будут заодно со школьным директором?

Проектное задание № 2 «Как защититься от необоснованных претензий потребителей образовательных услуг?»

2.2.4. Модуль 3. Управление коммуникациями в образовании: управление информацией

Тема 2.3.1. Как директору сообщать «непопулярные» решения педагогическому коллективу (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Новые подходы к решению трудных задач. Управленческие решения в практике эффективного руководителя образовательной организации. Типичные ошибки в принятии управленческих решений. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений. Причина принятия непопулярных решений. Как правильно сообщать «плохие новости».

Интерактивное задание: «Принятие управленческих решений в сложных контекстах» – моделирование ситуаций.

Самостоятельная работа: изучить инструменты и методики, которые помогут принимать непопулярные управленческие решения максимально эффективно. Ответить на вопросы:

- Что значит «принимать рациональные решения»?
- Что надо знать о сопротивлении?
- Что поможет стимулировать сотрудников адаптироваться к новой реальности?
- Как уменьшить отрицательные последствия «непопулярных» решений?

Тема 2.3.2. Как сделать свое выступление на аудиторию запоминающимся (самостоятельная работа – 1 ч.)

Самостоятельная работа: изучить базовые правила публичного выступления. Определить необходимые навыки для проведения выступления. Выявить типичные ошибки начинающего оратора.

Подготовка к выступлению. Содержание речи: работа с аргументацией, проблема, предмет и тема речи. Словесный стиль речи: основы культуры речи, построение текста. Самопрезентация. Внимание: завладеть и удержать. Публичное выступление и работа с вопросами аудитории.

Составить чек-лист «Как подготовить успешное выступление».

3. Итоговая аттестация (самостоятельная работа – 1 ч.).

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущий контроль, промежуточную и итоговую аттестацию.

3.1. Текущий контроль и промежуточная аттестация

Текущий контроль проводится в формате интерактивных заданий, которые участник выполняет в ходе освоения каждой темы. Максимальная оценка за задание – «зачтено».

Интерактивные задания предполагают решение слушателями проблемы, поставленной в задании, через непосредственное общение между собой и с преподавателем.

У слушателя формируются компетенции:

- формулировать устные и письменные ответы творческого характера, мыслить нестандартно и предлагать альтернативное решение заданной проблеме для улучшения качества коммуникации между управленческими кадрами на уровне образовательной системы муниципалитета или образовательной организации;
- решать проблемные вопросы, задачи с противоречивыми данными, а также задачи на нахождение несоответствий и ошибок;
- аргументировать и обосновывать свои ответы;
- обобщать полученные знания на эмпирическом и теоретическом уровнях;
- переносить усвоенные знания на объяснение других явлений и фактов.

Промежуточная аттестация проводится в формате проектных заданий и тестирования.

Проектное задание № 1 «Эффективность коммуникативно-ориентированного управления».

Требования к оформлению, структуре и содержанию проектного задания:

1. Использовать нормативные документы: приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»; приказ Минздравсоцразвития России от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

2. Сравнить эффективность коммуникативно ориентированного управления с авторитарным и заполнить таблицу:

Факторы риска	Стили управления	
	Коммуникативно-ориентированное	Авторитарное
Наличие мотивации		
Работа над проблемой		
Способ доведения решений до исполнителя		
Коммуникативное действие		
Контроль со стороны руководителя		
Форма общения		
Вид коммуникации		
Движение информации		
Наличие коммуникативных барьеров		
Отношение к участникам группы		

3. Сделать вывод об эффективности одного стиля управления над другим.

4. Привести пример из вашей управленческой деятельности, когда и как вы реализовали коммуникативно-ориентированное управление (ВНИМАНИЕ! Пример должен содержать не менее 700 знаков с пробелами).

5. Оформить работу шрифтом Times New Roman, 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5. Нумерация страниц – верхний правый угол.

Критерии оценки:

Результатом выполнения проектного задания являются заполненные разделы 2–4. При необходимости слушатель добавляет нужное количество строк в таблице.

Оценивание: все критерии выполнены – «зачет».

Проектное задание № 2 «Как защититься от необоснованных претензий потребителей образовательных услуг?»

Требования к оформлению, структуре и содержанию проектного задания:

1. Использовать нормативные документы: Федеральный закон от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»; Федеральный

закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»; Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

2. Привести примеры необоснованных претензий потребителей образовательных услуг.

3. Описать меры защиты от необоснованных претензий потребителей образовательных услуг (что и как будете делать).

4. Указать нормативно-правовые основы предпринятых действий.

5. Оформить работу шрифтом Times New Roman, 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5. Нумерация страниц – верхний правый угол. Объем работы – не более 2 листов формата А4.

Критерии оценки:

Результатом выполнения проектного задания являются заполненные разделы 2 – 4.

Оценивание: все критерии выполнены – «зачет».

Тестирование слушатель стратегической сессии выполняет после изучения тем 1.1 «Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых», 1.2 «О создании единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров», 1.3 «Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации». Тест включает в себя 10 вопросов с оценкой по 1 баллу за каждый правильный ответ. Тест сдан, если участник выполнил 70% теста, то есть правильно ответил на 7 вопросов из 10. В тест включены вопросы с выбором одного, нескольких или всех ответов (8 вопросов) и на установление соответствия (2 вопроса).

Примеры тестовых заданий:

На установление последовательности:

1. Установите последовательность этапов формирования итоговых результатов оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации:

Направление результатов и кратких справок в регионы	2
Повторное согласование регионами выставленных баллов, когда регионы, ранее согласившиеся с выставленными баллами, обоснования для их изменения не предоставляют	4
Согласование регионами выставленных баллов	3
Проведение оценки полученных от регионов материалов и документов, расчет показателей, формирование кратких справок с результатами оценки по каждому региону	1

С выбором одного или нескольких правильных ответов:

2. Целями создания Центров «Точка роста» в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах, являются... (выберите один или несколько ответов):

- a. совершенствование условий для повышения качества образования;
- b. повышение охвата обучающихся общеобразовательных организаций, расположенных в сельской местности и малых городах, программами основного общего и дополнительного образования естественно-научной и технологической направленностей с использованием современного оборудования;
- c. расширение возможностей обучающихся в освоении учебных предметов естественно-научной и технологической направленностей.

3.2. Итоговая аттестация

Проводится в форме зачета, на котором участники стажировки работают с кейсом: анализируют ситуацию, разбираются в сути проблемы и предлагают возможные решения. Максимальная оценка за задание – «зачтено».

Кейс «Определение командных ролей в цикле управления изменениями (Модель Р.М. Белбина).

1. Контекст:

«Современная школа сталкивается с целым рядом вызовов и трудностей, связанных с внутренними и внешними условиями их работы. Это привело к росту рисков учебной неуспешности. Представьте, что вы – директор школы, имеющей низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования. Вашей управленческой команде предстоит вывести школу в эффективный режим функционирования.

Вы решили максимально задействовать каждого члена команды, учитывая особенности характеристики каждого сотрудника, для чего вам необходимо выстроить эффективную коммуникацию с каждым членом команды.

Олег Петрович, заместитель директора УВР: человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Обладает высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. В общении с коллегами прям и честен. Он не склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол. Но Олег Петрович считает, что вы не являетесь эффективным руководителем, и именно он может занять ваше место. В общении с вами Олег Петрович открыто проявляет свое негативное отношение к вам.

Анна Егоровна, заместитель директора УВР: дисциплинирована и ответственна, консервативна и эффективна. Обладает внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работает преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеет реализовать идеи в практических действиях. Поддерживает точку зрения Олега Петровича о том, что вы не совсем эффективный руководитель. Считает, что вы придираетесь к мелочам и не проявляете эмпатии к сотрудникам.

Марина Николаевна, заместитель директора по ВР: рассудительна, проницательна, обладает стратегическим мышлением. Объективна при анализе проблем и оценке идей. Медлительна в своих рассуждениях и всегда предпочитает все тщательно обдумывать.

Павел Львович, заместитель директора по качеству: мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды – чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Может быть нерешителен в момент кризиса.

Кира Сергеевна, заместитель директора по безопасности: может побудить команду к действию. Ненавидит проигрыши, склонна к провокациям, открытому манипулированию, раздражению и нетерпению. Мужество и энергия позволяют преодолевать трудности».

2. Задачи и представление результатов:

2.1. Изучить классификацию командных ролей и оптимального их сочетания в коллективе по теории Р.М. Белбина.

2.2. Проанализировать и определить командную роль каждого участника в цикле управления изменениями. Заполнить таблицу:

Сотрудник	Тип роли в команде	Вклад в работу команды	Допустимые слабости	Планирование коммуникации с сотрудником
Олег Петрович				
Анна Егоровна				
Марина Николаевна				
Павел Львович				
Кира Сергеевна				

2.3. Предположить, к какому типу относитесь вы и обосновать ваш ответ.

2.4. Спланировать, как будете выстраивать коммуникацию с сотрудниками (отразить план в таблице, написать, что конкретно и кому скажете, мотивируя на работу).

2.5. Оформить работу шрифтом Times New Roman, 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5. Нумерация страниц – верхний правый угол.

3. Критерии оценки: результатом выполнения кейса являются заполненные разделы 2.2–2.4.

4. Оценивание: все критерии выполнены – «зачет».

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся».
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
6. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642).
7. План мероприятий по реализации в 2021–2025 годах Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 ноября 2020 г. № 2945-р).
8. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».
9. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».
10. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».
11. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».
12. 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 образования».
13. Приказ Минздравсоцразвития России от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей ру-

ководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

14. Письмо Минпросвещения России и Профсоюза работников народного образования и науки России от 20 августа 2019 г. № ИП-941/06/484 «О примерном положении о нормах профессиональной этики педагогических работников».

Основная литература

1. Алехина И. Имидж и этикет делового человека /И. Алехина. – 2-е изд. — М.: Дело, 2001.
2. Асадов А.Н., Покровская Н.Н., Косалимова О.А. Культура делового общения: Учебное пособие – СПбГУЭФ, 2011.
3. Большаков А.Г. Конфликтология организаций: учеб. пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М., 2001.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта – СПб.: Питер, 2000.
5. Дерманова И.Б., Сидоренко Е.В. Психологический практикум. Межличностные отношения: Методические рекомендации. – СПб.: Речь, 2001.
6. Журавлёв В.И. Основы педагогической конфликтологии: учебник / В.И. Журавлёв. – Москва: Российское педагогическое агентство, 1995.
7. Саловой П., Карузо Д. Эмоциональный интеллект руководителя. – СПб: Питер, 2020.
8. Самохвалова А. Деловое общение: секреты эффективных коммуникаций. – М.: Речь, 2012.
9. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию – СПб.: Речь, 2001.
10. Чалдини Р. Психология влияния – СПб.: Питер, 2001.
11. Чернышёв А.С. Практикум по решению конфликтных педагогических ситуаций. – Москва: МПСИ, Модэк, 2010.
12. Чечель И.Д. Управленческая компетентность руководителей общеобразовательных организаций: моногр. / И.Д. Чечель, Т.В. Потемкина, М.М. Фирсова; под ред. И.Д. Чечель. – М.: АПК и ППРО, 2014.

Дополнительная литература

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Бершадский М.Е. Российская эффективная школа: образовательная среда, организация и управление / М.Е. Бершадский, В.В. Гузеев, А.А. Нестеренко; под общ. ред. В.В. Гузеева. – М.: НИИ школьных технологий, 2019.
3. Волков В.Н. К проблеме результативности управленческой деятельности руководителя школы / В.Н. Волков, И.В. Гришина // Управление образованием: теория и практика. – 2019. – № 1 (33). – С. 5–15.
4. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2014.

5. Директора школ как агенты реформы российской системы образования / Каспржак А.Г. [и др.] // Вопросы образования. – 2015. – №. 3. – С. 122–143.
6. Климова Е.К. Тренинг личностного и профессионального развития / Е.К. Климова, О.А. Помазина, О.Н. Бакурова. – СПб.: Речь, 2013.
7. Литвина С.А. Личная эффективность руководителя. – Томск: Луна-Принт, 2014.
8. Межкультурное образование в современной школе: науч.-метод. рекомендации. – М.: ГАОУ ВО МИОО, 2015.
9. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб.: Питер, 2015.
10. Улыбина Ю.Н. Идеальный менеджер. – М.: Феникс, 2014.

Интернет-ресурсы

1. Информационный портал по внедрению эффективных организационно-управленческих и финансово-экономических механизмов, структурных и нормативных изменений, новаций «Реализация Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <http://xn--273--84d1f.xn--plai/>.
2. Министерство просвещения Российской Федерации. – URL: <https://edu.gov.ru/>.
3. Ресурсы электронной библиотеки eLibrary. – URL: <https://elibrary.ru/>.
4. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). – URL: <http://obrnadzor.gov.ru/>.
5. Федеральный образовательный портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании». – URL: <http://window.edu.ru/resource/832/7832>.
6. Федеральный портал «Российское образование». – URL: <http://www.edu.ru/>.
7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.
8. Электронная библиотека социологии, психологии, управления. – URL: <http://soc.lib.ru/>.
9. Электронные ресурсы Российской государственной библиотеки. – URL: <https://www.rsl.ru/>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Компьютерное и мультимедийное оборудование; видео- и аудиовизуальные средства обучения. ИКТ-поддержка курса осуществляется на сайте «Цифровая образовательная среда ДПО» <https://dppo.apkpro.ru/>.



Ольга Владимировна Чайковская <schaukovskaevaov@arkkro.gu>

Fwd: FW: Уточняющие вопросы. Калининград

1 письмо

Татьяна Владимировна Расташанская <rastashanskaeva@arkkro.gu>

Кому: Ольга Владимировна Чайковская <schaukovskaevaov@arkkro.gu>, Владислав Андреевич Разумовский <v.gadimovskiy@arkkro.gu>

22 июня 2021 г., 11:56

Прошу позвонить и оперативно ответить по всем вопросам.

Владислав, уточните, по вопросу 2, о какой программе идет речь? Все документы должны быть направлены почтой!

С уважением, Т. В. Расташанская

----- Forwarded message -----

От: <asademu@arkkro.gu>

Date: вт, 22 июн. 2021 г. в 11:25

Subject: FW: Уточняющие вопросы. Калининград

To: Татьяна Владимировна Расташанская <rastashanskaeva@arkkro.gu>

From: Жанна Козина [mailto:zhannakozina@mail.ru]

Sent: Tuesday, June 22, 2021 10:47 AM

To: asademu <asademu@arkkro.gu>

Subject: Уточняющие вопросы. Калининград

Добрый день, коллеги! У Калининграда несколько уточняющих вопросов по итогам обучения с марта по апрель 2021 г. по программе «Совершенствование предметных и методических компетенций учителей (в том числе в области функциональной грамотности)» восстановленных педагогов:

1. Отправлять ли Вам оригиналы заверенного заявления на обучение и ИОМы или сканов, которые мы направляли в марте, достаточно?
2. Возможно ли переслать нам (на данный электронный адрес) вордовский файл АКТА сдачи-приемки оказанных услуг к договору о сегевой форме реализации ДПП ПК от 09 марта 2021 г.?

3. Сообщите, пожалуйста, ориентировочную дату прихода удостоверений в Калининград?

Заранее благодарим!

С уважением, Жанна Козина,
Методист кафедры педагогики и психологии
Калининградского областного института развития образования,
региональный координатор

р.т.: 8(4012)57-83-17; м.т.: 8-905-240-86-02 (WhatsApp, Viber)
