

# **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**

**«23» апреля 2021 г.**

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ  
В УСЛОВИЯХ СЕЛЬСКИХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАНИЙ И МАЛЫХ ГОРОДОВ  
(СТАЖИРОВКА)**

**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  
«23» апреля 2021 г.

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ  
В УСЛОВИЯХ СЕЛЬСКИХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
ОБРАЗОВАНИЙ И МАЛЫХ ГОРОДОВ  
(СТАЖИРОВКА)**

**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** – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области вариативного управления системами образования сельских муниципальных образований и малых городов.

### 1.2. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности	Знать	Уметь
<b>Руководитель муниципальных органов управления образования, заместители руководителей муниципальных органов управления образования<sup>1</sup></b>		
Определяет стратегию развития системы образования, участвует в проектировании и реализации стратегии развития системы образования	Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для эффективного управления системой образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов	Управлять результатами, кадрами, ресурсами для повышения качества результатов образовательных организаций в условиях сельских муниципальных образований и малых городов
<b>Руководитель (ректор, директор) образовательной организации дополнительного профессионального образования<sup>2</sup></b>		
Обеспечивает качество и эффективность образовательной, научной и воспитательной работы образовательной организации	Научные достижения и передовой опыт образовательных организаций в области дополнительного профессионального образования, в том числе по проблеме эффективного управления системой образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов	Выбирать и реализовывать целесообразные подходы и методы управления развитием управленческих и педагогических кадров, в том числе по проблеме эффективного управления системой образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов

<sup>1</sup> 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\\_munite.sluzhby\\_\(obeshij\\_fajl\).pdf](https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik_dlya_munite.sluzhby_(obeshij_fajl).pdf)).

<sup>2</sup> 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».

Должностные обязанности	Знать	Уметь
<b>Руководитель (директор) образовательной организации<sup>3</sup></b>		
<p>Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательной организации, принимает решения о программном планировании его работы, обеспечивает соблюдение требований к результатам деятельности и к качеству образования</p>	<p>Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для эффективного управления образовательными и воспитательными результатами образовательной организации в условиях сельских муниципальных образований и малых городов</p>	<p>Управлять результатами, кадрами, ресурсами для повышения качества образовательных и воспитательных результатов образовательной организации в условиях сельских муниципальных образований и малых городов</p>
<b>Методист (включая старшего)<sup>3</sup></b>		
<p>Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса в образовательном учреждении</p>	<p>Теорию и методы управления образовательными системами в условиях сельских муниципальных образований и малых городов</p>	<p>Анализировать состояние учебно-методической и воспитательной работы в образовательных организациях сельских муниципальных образований и малых городов и разрабатывать предложения по повышению ее эффективности</p>

### 1.3. Категория обучающихся (слушателей):

- руководители муниципальных органов власти в сфере образования;
- заместители руководителей муниципальных органов власти в сфере образования;
- специалисты муниципальных методических служб;
- руководители учреждений дополнительного профессионального образования;
- директора образовательных организаций (сельских образований и малых городов).

**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.

<sup>3</sup> 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	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.	Входной контроль	1		1	Тест
<b>1. Базовая часть</b>					
1.1.	Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации	1		1	Тест
1.2.	Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых	1		1	Интерактивное задание
<b>2. Профильная часть</b>					
2.1.	<b>Модуль 1. Вариативное управление системами образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов: управление кадрами</b>				
2.1.1.	О создании единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров	1	1		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
2.1.2.	Непрерывное научно-методическое сопровождение управленческих команд и специалистов системы образования как инструмент повышения конкурентоспособности сельской школы	2	1	1	Интерактивное задание
2.2.	<b>Модуль 2. Вариативное управление системами образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов: управление процессами</b>				
2.2.1.	НП «Образование» – локальный уровень решения задач для устойчивого развития образовательной организации в условиях сельских муниципальных образований и малых городов	3	2	1	Интерактивное задание
2.2.2.	Подготовка актуальной программы воспитания по новым требованиям	2	1	1	Практическая работа № 1
2.2.3.	Тренды инновационной активности и цифровизация образовательных организаций сельских муниципальных образований и малых городов	1	1		Практическая работа № 2

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
2.3.	<b>Модуль 3. Вариативное управление системами образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов: управление результатами</b>				
2.3.1.	От оценки – к управлению качеством образования на региональном и муниципальном уровнях, в городской и сельской школе	2	1	1	Интерактивное задание
2.3.2.	Успех каждого ребенка как результат интеграции усилий всех субъектов воспитания и обучения в сельской школе	1	1		Интерактивное задание
3.	Итоговая аттестация	1		1	Зачет
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	

## 2.2. Рабочая программа (содержание)

**Входной контроль** (тест – 1 ч.)

### 1. Базовая часть

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

*Самостоятельная работа:* просмотр видеолекции. Совершенствование профессиональных компетенций в области управления образовательными организациями. Цели и ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Показатели федеральных проектов. Механизмы достижения поставленных целей.

Единая система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. Система управления качеством образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Мониторинг механизмов управления качеством образования и управленческий цикл. Негативные показатели качества образования. Направления использования результатов оценочных процедур.

**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.

### 3. Профильная часть

**2.1. Модуль 1. Вариативное управление системами образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов: управление кадрами**

**Тема 2.1.1. О создании единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров** (интерактивная лекция – 1 ч.)

Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленче-



ских кадров. Национальная система профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров. Адресные окна возможностей для непрерывного педагогического образования и профессионального развития. Формирование системы мониторинга объективной оценки качества педагогического образования. Меры поддержки педагогических работников.

*Интерактивное задание* «Обсуждение возможностей профессионального развития руководителя образовательной организации».

Единые подходы к оценке профессиональных компетенций. Единый федеральный реестр образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования.

**Тема 2.1.2. Непрерывное научно-методическое сопровождение управленческих команд и специалистов системы образования региона как инструмент повышения конкурентоспособности сельской школы (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**

Особенности коллективов сельских школ и школ малых городов. Региональная система непрерывного научно-методического сопровождения управленческих команд и специалистов системы образования. Основные направления деятельности региональной системы непрерывного научно-методического сопровождения управленческих команд и специалистов системы образования.

*Интерактивное задание* «Технологии научно-методического сопровождения инновационных процессов в сельской школе» – обсуждение технологий.

Эффективные формы организации методической работы. Наставничество. Сетевое взаимодействие сельских школ. Региональный тьюторский центр сопровождения индивидуальных образовательных запросов педагогических и управленческих команд сельских школ с низкими результатами обучения.

*Самостоятельная работа:* изучение особенностей обновления кадрового педагогического корпуса села. Определение профессиональной компетентности сельского педагога, профессиональных дефицитов – «точек роста». Знакомство с Центрами оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов. Исследование индивидуального образовательного маршрута педагогического работника сельской школы. Анализ модели наставничества педагогических работников сельской школы. Изучение федерального проекта «Земский учитель».

## **2.2. Модуль 2. Вариативное управление системами образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов: управление процессами**

**Тема 2.2.1. НП «Образование» – локальный уровень решения задач для устойчивого развития образовательной организации в условиях сельских муниципальных образований и малых городов (интерактивная лекция – 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**

Развитие образовательных систем в условиях сельских муниципальных образований и малых городов на основе эффективных управленческих практик для реализации национального проекта «Образование».

Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность муниципальной системы образования. Функции муниципального органа управления образованием. Эволюция критериев эффективного управления качеством общего образования. Процессный подход в управлении качеством образования. Управление функционированием внутренней системы оценки качества образования. Мониторинг, диагностика и анализ образовательного процесса.

*Интерактивное задание* «Управление функционированием внутренней системы оценки качества образования образовательной организации в условиях сельских муниципальных образований и малых городов» – анализ ситуаций.

Программное управление развитием системы образования (проекты, концепции, стратегии, программы, планы). Сетевое образовательное пространство сельских школ и школ малых городов. Интерактивное образовательное пространство.

*Самостоятельная работа:* изучение лучших управленческих практик развития образовательных систем сельских муниципальных образований и малых городов в контексте реализации национального проекта «Образование». Планирование развития проектных компетенций управленческих команд муниципальных образований, эффективной подготовки работников, включенных в кадровый резерв. Планирование мониторинга эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

**Тема 2.2.2. Подготовка актуальной программы воспитания по новым требованиям (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**

Изучение общих требований к организации воспитания обучающихся в Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в его новой редакции. Разработка алгоритма школьной программы воспитания. Работа с целями и задачами воспитания, видами, формами и содержанием деятельности.

*Самостоятельная работа:* разработка плана воспитательной работы школы.

Выявление типичных затруднений в написании школьных программ воспитания. Определение основных направлений самоанализа воспитательной работы.

*Практическая работа №1 «Анализ программы воспитания сельской школы на соответствие структуре примерной программы воспитания».*

Заполнение чек-листа «Анализ программы воспитания».

**Тема 2.2.3. Тренды инновационной активности и цифровизация образовательных организаций сельских муниципальных образований и малых городов (интерактивная лекция – 1 ч.)**

Тренды инновационной активности. Внедрение инноваций в образовательных организациях сельских муниципальных образований и малых городов.

Изучение общих требований к цифровизации образовательных организаций, расположенных в сельской местности и малых городах. Анализ интеграции цифровых технологий в рабочие процессы общеобразовательных организаций. Определение особенностей цифровой трансформации обучения в современной школе. Изучение персонализированной модели образования с использованием цифровых образовательных платформ.

*Практическая работа № 2 «Дорожная карта управленческих решений по организации Центра образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» в образовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах».*

**2.3. Модуль 3. Вариативное управление системами образования в условиях сельских муниципальных образований и малых городов: управление результатами**

**Тема 2.3.1. От оценки – к управлению качеством образования на региональном и муниципальном уровнях, в городской и сельской школе (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**

Механизмы управления качеством образования в субъектах Российской Федерации. Структура методики проведения оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации. Показатели и направления, характеризующие механизмы управления качеством образования. Оценка управленческого цикла по направлениям, характеризующим механизмы управления качеством образования.

Управленческий цикл качества образования на региональном и муниципальном уровнях с учетом специфики сельских школ. Многообразие уровней предметной и методической компетентности педагогических работников на муниципальном и региональном уровнях.

*Интерактивное задание «Организация профессионального роста педагогов в образовательных организациях в сельских муниципальных образованиях и малых городах» – планирование и обсуждение событий в плане.*

Сопровождение школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты. Региональные мониторинговые исследования. Образовательный аудит. Условия повышения качества образования на муниципальном уровне городской и сельской школы.

*Самостоятельная работа* «Подготовка программы оказания адресной помощи учителям-предметникам городской и сельской школы» – проектирование разделов и содержания программы.

**Тема 2.3.2. Успех каждого ребенка как результат интеграции усилий всех субъектов воспитания и обучения в сельской школе** (интерактивная лекция – 1 ч.)

Вектор трансформации образования в сельских школах. Стратегии качественных преобразований сельской школы в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Сельская школа как социокультурный и образовательный комплекс. Виды и модели интеграции. Интеграция основного и дополнительного образования в сельской школе. Образовательно-культурная среда сельской территории как ресурс воспитания сельских школьников с позиций методологических подходов.

*Интерактивное задание* «Конструирование образовательного процесса в условиях интеграции урочной, внеурочной деятельности и программ дополнительного образования» – проектирование направлений развития.

«Точка роста» – новая ступень развития сельской школы. Методические рекомендации по созданию мест для реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ цифрового, естественно-научного, технического и гуманитарного профилей в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах. Точка роста каждого ребенка.

**Тема 3. Итоговая аттестация (1 ч.)**

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

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает входной и текущий контроль, а также промежуточную и итоговую аттестации.

#### **3.1. Входной контроль**

Проводится в формате тестирования и состоит из 15 заданий:

- 6 заданий с выбором одного правильного ответа. Правильный ответ оценивается в 1 балл;
- 8 заданий с множественным выбором. Правильный ответ оценивается в 1 балл;
- 1 задание на установление соответствия, состоящее из 2-х пар. Правильный ответ оценивается в 1 балл.

Максимальное количество баллов – 15.

Интерпретация результатов:

- 10–15 баллов – достаточные исходные (базовые) знания в области направления программы, слушатель готов к обучению по данной программе повышения квалификации;
- 6–9 баллов – удовлетворительные исходные (базовые) знания в области направления программы.
- 0–5 баллов – недостаточные исходные (базовые) знания в области направления программы.

**Задания с выбором одного правильного ответа:**

1. Как называется комплекс мероприятий, основанный на персонализированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе учитывающем актуальные дефициты профессиональных компетенций педагога, его личные ресурсы, педагогический контекст образовательной организации?

- 1) система профессионального роста педагогических работников;
- 2) профессиональные компетенции педагогического работника;
- 3) индивидуальный образовательный маршрут педагогического работника;
- 4) система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческие кадры.

2. Что такое цифровая грамотность?

- 1) базовый уровень владения цифровыми инструментами;
- 2) процедура оценки уровня сформированности компетенций, осуществляемая при выполнении практических заданий, в том числе с использованием цифровых инструментов в цифровой среде;
- 3) совокупность методологических подходов, цифровых технологий и технологических решений, управленческих процессов образовательной организации требованиям цифровой экономики;
- 4) система ценностей, установок, норм и правил поведения, которую принимает, поддерживает и транслирует команда цифровой трансформации.

**Задания с множественным выбором:**

1. Что подлежит оценке механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации?

- 1) содержание материалов, предоставленных в комплексе, или одних и тех же материалов, представленных по нескольким направлениям (если их содержание соответствует позициям оценивания каждого из направлений);
- 2) ссылки на новостную ленту официальных сайтов;
- 3) документы, закрепленные нормативно, подлежат оценке только при наличии протоколов их рассмотрения на рабочей группе и т.п.;
- 4) ссылки на мероприятия без документов, подтверждающих проведение мероприятия.

2. Какие муниципальные показатели по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся целесообразно использовать для оценки механизмов управления качеством образования?

1) доля обучающихся, выбравших для сдачи ЕГЭ предметы, соответствующие профилю обучения;

2) доля обучающихся, выбравших профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования, по окончании школы;

3) доля обучающихся 9-х и 11-х классов, поступивших в профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования по профилю обучения.

### **Задания на установление соответствия:**

1. Распределите модули воспитательной программы образовательной организации, реализующие программы основного общего образования по группам: инвариантные и вариативные модули:

Инвариантные модули	«Ключевые общешкольные дела», «Детские общественные объединения», «Экскурсии, экспедиции, походы», «Организация предметно-эстетической среды»
Вариативные модули	«Классное руководство», «Школьный урок», «Курсы внеурочной деятельности», «Работа с родителями», «Самоуправление», «Профориентация»

### **3.2. Текущий контроль и промежуточная аттестация**

Текущий контроль проводится в форме интерактивных заданий и практических работ, которые участник выполняет в ходе освоения тем. Максимальная оценка за задание – «зачтено».

**Интерактивные задания** предполагают поиск слушателями решения проблемы, поставленной в задании, через непосредственное общение между собой и с преподавателем. У слушателя развиваются компетенции:

– формулировать устные и письменные ответы творческого характера и предлагать альтернативное решение по проблеме управления системами образования сельских муниципальных образований, малых городов и образовательных организаций;

– 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.

**Практическая работа № 1** «Анализ программы воспитания сельской школы на соответствие структуре примерной программы воспитания».

*Требования к оформлению, структуре и содержанию практической работы:*

1. Использовать нормативные документы: Примерная программа воспитания, одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 2 июня 2020 г. № 2/20).

2. Спроектировать и заполнить чек-лист «Анализ программы воспитания».

**Шаблон для подготовки чек-листа  
«Анализ программы воспитания»**

Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
<b>Раздел «Особенности организуемого в школе воспитательного процесса»</b>					
Особенности организуемого в школе воспитательного процесса	Формулируется описание особенностей организации воспитания, связанных с расположением школы, ее статусом, контингентом учащихся, важными для нее принципами и традициями				
<b>Раздел «Цель и задачи воспитания»</b>					
Цели воспитания	Формулируется ожидаемый, планируемый результат воспитательной деятельности				
Задачи воспитания	Определяются проблемы организации конкретных видов и форм деятельности, которые необходимо решить для достижения цели воспитания				

Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
<b>Раздел «Виды, формы и содержание деятельности»</b>					
Направления воспитания	Определяются основные векторы осуществления воспитательной работы в школе, ориентирующие ее на решение цели и задач воспитания				
Виды деятельности	Формулируется описание, каким образом школа организует свою воспитательную работу (описание систематизируется в рамках нескольких инвариантных и вариативных модулей)				
Формы деятельности	Формулируется описание, какие в рамках каждого модуля используются формы работы с детьми, распределенные (там, где это возможно) по уровням: индивидуальный, групповой, общешкольный, внешкольный				
Содержание деятельности	Формулируется конкретное практическое наполнение различных видов и форм деятельности				
Инвариантные модули воспитательной работы	В программу включены инвариантные модули («Классное руководство и наставничество»; «Школьный урок»; «Курсы внеурочной деятельности и дополнительного образования»; «Работа с родите-				



Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
	лями»; «Самоуправление»; «Профорентация»)				
Вариативные модули воспитательной работы	В программу включены вариативные модули с учетом специфики школы				
<b>Раздел «Основные направления самоанализа воспитательной работы»</b>					
Направления самоанализа воспитательной работы	Формулируется, каким образом в школе осуществляется самоанализ организуемой в ней воспитательной работы				

Слушатели определяют степень полноты проявления критериев: полностью, частично, слабо, не выражен.

Вес отметки:

- «Полностью» – 3 балла;
- «Частично» – 2 балла;
- «Слабо» – 1 балл;
- «Не выражен» – 0 баллов.

Оценивание: критерии определены верно на 70% и выше – «зачет».

**Практическая работа № 2** «Дорожная карта управленческих решений по организации Центра образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» в образовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах».

*Требования к оформлению, структуре и содержанию практической работы:*

1. Использовать нормативные документы:

- Распоряжение Минпросвещения России от 1 марта 2019 г. № Р-20 «Об утверждении методических рекомендаций по созданию мест, в том числе рекомендации к обновлению материально-технической базы, с целью реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ цифрового, естественно-научного, технического и гуманитарного профилей в

общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах»;

– Методические рекомендации по созданию региональной сети Центров образования Цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» на базе общеобразовательных организаций сельской местности и малых городов, утвержденные Минпросвещения России 25 июня 2020 г. ВБ-174/04-вн;

– Распоряжение Минпросвещения России № Р-6 от 12 января 2021 г. «О создании на базе общеобразовательных организаций, расположенных в сельской местности и малых городах, центров образования естественно-научной и технологической направленностей».

2. Заполнить таблицу:

<b>№</b>	<b>Действие (управленческое решение)</b>	<b>Ответственный (указать должность)</b>	<b>Нормативно-правовое обеспечение (федеральные, региональные нормативные документы)</b>	<b>Локальные нормативные акты образовательной организации (указать наименование документа)</b>
1				
...				

3. Оформить работу шрифтом Times New Roman, 12 кегль, междустрочный интервал – 1,5.

*Критерии оценки:*

1. Практическая работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению, структуре и содержанию.

2. В содержании работы раскрыты все 5 пунктов.

3. В таблице указаны не менее 8 управленческих решений по созданию «Точки роста» в сельской местности и малых городах.

4. Нормативные документы соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

*Оценивание:* все критерии выполнены верно – «зачет».

Промежуточная аттестация проводится в форме тестирования, которое завершает обучение темам 1.1. и 1.2. Тест включает 8 вопросов, каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 70% заданий и набрано не менее 5 баллов. Интерпретация результатов:

– 70% выполненных заданий и выше – слушатель освоил содержание темы;

– менее 70% выполненных заданий – результат недостаточен, рекомендуется повторное прохождение темы.

### **Примеры тестовых заданий.**

1. Что относится к механизмам управления качеством образования?

- 1) механизмы управления качеством образовательных результатов;
- 2) механизмы управления качеством образовательной деятельности;
- 3) механизмы управления качеством взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством;
- 4) механизмы управления качеством продукции и процессов, а не только результатов с учетом их взаимодействия с окружающей средой и динамикой их осуществления.

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

- 1) проведение оценки полученных от регионов материалов и документов, расчет показателей, формирование кратких справок с результатами оценки по каждому региону;
- 2) направление результатов и кратких справок в регионы;
- 3) согласование регионами выставленных баллов;
- 4) согласование регионами выставленных баллов может происходить повторно, при этом регионы, ранее согласившиеся с выставленными баллами, обоснования для их изменения не предоставляют.

### **3.3. Итоговая аттестация**

Итоговая аттестация проводится в формате зачета, который включает тестирование и выполнение компетентностно ориентированного задания на выбор слушателя. Итоговая аттестация пройдена, если участник выполнит тест на 83% (ответил на 10 вопросов из 12) и выполнил компетентностно ориентированное задание с оценкой «зачтено».

**Тестирование** включает 20 заданий:

- 7 заданий с выбором одного правильного ответа. Правильный ответ оценивается в 1 балл;
- 10 заданий с множественным выбором. Правильный ответ оценивается в 1 балл;
- 3 задания на установление соответствия. Правильный ответ оценивается в 1 балл.

Максимальное количество баллов – 20.

Интерпретация результатов:

- 14–20 баллов – достаточные знания в области направления программы;
- 0–14 баллов – недостаточные знания в области направления программы.

### **Задания с выбором одного правильного ответа:**

1. К какому сроку необходимо привести образовательные программы по воспитанию в соответствии с положениями Федерального закона от 31 июля 2020 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся?»

- 1) не позднее 1 сентября 2020 г.;
- 2) не позднее 31 декабря 2020 г.;
- 3) не позднее 1 сентября 2021 г.;
- 4) не позднее 1 января 2021 г.

2. Какая форма реализации образовательных программ обеспечивает возможность освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, включая иностранные, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций?

- 1) с применением дистанционных образовательных технологий;
- 2) сетевая форма реализации образовательных программ;
- 3) с применением электронного обучения;
- 4) с применением технологии смешанного обучения.

### **Задания с множественным выбором:**

3. Какие факторы влияют на рисковый профиль школ с низкими образовательными результатами?

- 1) транспортная доступность: удаленность от региональных центров;
- 2) низкий уровень заработной платы;
- 3) дефицит педагогических кадров;
- 4) низкий социальный статус семей;
- 5) территориальная принадлежность школы (городская/сельская).

4. Выберите из перечня цели создания Центров «Точка роста» в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах:

- 1) расширение возможностей обучающихся в освоении учебных предметов естественно-научной и технологической направленностей;
- 2) совершенствование условий для повышения качества образования;
- 3) практическая отработка учебного материала по учебным предметам «История», «Математика», «Физическая культура»;
- 4) 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.

### **Задания на установление соответствия:**

1. Установите соответствие между терминами и их определениями

Федеральный проект «Современная школа»	направлен на обеспечение возможности обучающимся образовательных организаций, реализую-
--	---

	щих программы среднего профессионального образования, получить профессиональное образование, соответствующее требованиям экономики и запросам рынка труда
Федеральный проект «Успех каждого ребенка»	направлен на создание и внедрение в образовательных организациях цифровой образовательной среды, а также обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования
Федеральный проект «Цифровая образовательная среда»	направлен на обеспечение возможности детям получать качественное общее образование в условиях, отвечающих современным требованиям, независимо от места проживания ребенка, а также обеспечение возможности профессионального развития педагогических работников
Федеральный проект «Молодые профессионалы»	направлен на создание и работу системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи

Компетентностно ориентированное задание участник выполняет с целью продемонстрировать освоение механизмов управления образовательными системами в условиях сельских муниципальных образований и малых городов. Оценка за задание – «зачтено».

**Пример компетентностно ориентированного задания по теме «Способы повышения конкурентоспособности образовательных организаций небольшого города или села»:**

1. Инструкция: результатом выполнения компетентностно ориентированного задания являются заполненные разделы 2.1–2.3.

Осваивая дополнительную профессиональную программу «Особенности управления системой образования большого города», вы познакомились с экспертными взглядами на перспективы развития системы образования школ крупных городов.

Компетентностно ориентированное задание является результатом вашего освоения дополнительной профессиональной программы и может быть использовано вами в управленческой деятельности образовательной организации. Часть заданий вы можете выполнить самостоятельно, для выполнения другой части, если потребуется, привлечь к обсуждению коллег, учеников, родителей и других заинтересованных участников.

2. Задачи и представление результатов:

2.1. Проанализируйте, какие образовательные запросы для повышения конкурентоспособности, предъявляемые вашей школе детьми или родителями, будут возникать чаще? Считаете ли вы их отражением актуальных трендов в образовании?

Ответ аргументируйте и оформите в виде таблицы:

<b>Формулировка частых запросов от участников образовательных отношений</b>	<b>Причины, по которым возникают запросы</b>	<b>Тренды в образовании, которые повлияли на запрос</b>

2.2. Какие риски вы можете выделить для своей школы, которые возникнут, если не заниматься повышением имиджа? Аргументируйте перечень рисков. Оцените возможные риски в виде конкретных качественных или количественных показателей и заполните таблицу:

<b>Имиджевый риск для образовательной организации</b>	<b>Аргумент</b>	<b>Возможные последствия</b>

2.3. Сформулируйте свою позицию о стратегии повышения конкурентоспособности школ больших городов. Ответ аргументируйте и оформите в таблице:

<b>Действие</b>	<b>Аргумент</b>	<b>Возможные изменения</b>	
		<b>Позитивные</b>	<b>Негативные</b>

3. Пояснения, комментарии, дополнительные сведения.

Критерии оценивания:

3.1. Полнота выполнения компетентностно ориентированного задания:

- задание выполнено частично (не вся необходимая информация предоставлена) – 1 балл;
- задание выполнено в соответствии с предложенной формой, но не содержит пояснения, комментарии, аналитические материалы в полном объеме – 2 балла;
- задание выполнено в соответствии с предложенной формой и содержит пояснения, комментарии, аналитические материалы – 3 балла.

3.2. Реализуемость результатов:

- результаты не могут быть использованы другими участниками программы (некорректные, неактуальные) – 1 балл;
- результаты могут быть использованы другими участниками программы, но требуют существенной доработки – 2 балла;
- результаты могут быть успешно использованы другими участниками программы – 3 балла.

3.3. Оценивание: максимальный балл – 6. Если слушатель выполнит компетентностно ориентированное задание на 3 балла и выше – «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. Правила размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 г. № 582).

8. Концепция информационной безопасности детей (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 декабря 2015 г. № 2471-р).

9. 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).

10. План мероприятий при реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 г. № 3615-р).

11. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р).

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 г. № 2580-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р».

13. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам; протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).

14. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего» (утв. Проектным комитетом по национальному проекту «Образование»; протокол от 7 декабря 2018 г. № 3).

15. Паспорт приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам; протокол от 25 октября 2016 г. № 9).

16. 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)».

17. 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».

18. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 2 декабря 2019 г. № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды».

### **Основная литература**

1. Анализ резильентности российских школ. – М.: ФИОКО. Анализ резильентности российских школ\_.pdf.

2. Бусов В.И. Управленческие решения: учеб. для академ. бакалавриата. – М.: Юрайт, 2018.

3. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.

4. Менеджмент качества образовательных процессов: учеб. пособие / под ред. Э.В. Минько, М.А. Николаевой. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2015.

5. Проектирование системы управления современной образовательной организацией: учеб. пособие / В.Н. Виноградов [и др.]; под. ред. А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АППО, 2018.

6. Рожков В.Н. Управление качеством: учеб. – М.: ФОРУМ, 2012.

7. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева, Т.И. Пуденко, И.А. Елисеева; под ред. В.С. Лазарева. – М.: ЦСиЭи, 1995.



8. Сборник нормативно-правового обеспечения деятельности органов государственного-общественного управления образованием / сост. А.А. Седельников. – М.: Вердана, 2015.

9. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. – М.: Юрайт, 2017.

10. Теоретико-методологические основы проектирования современной системы управления образованием: сб. науч. тр. / ФГНУ «Институт управления образованием» РАО; под общ. ред. С.Ю. Новоселовой. – М.; СПб.: Нестор-История, 2013.

11. 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/>.