

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»

И.о. директора ФГАОУ ДПО

«Академия Минпросвещения России»



С.М. Кожевников

«1» марта 2021 г.

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

**ШКОЛА УПРАВЛЕНЦЕВ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(образовательный интенсив для управленческих кадров
со стажем работы до 2 лет)**

**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 управления образовательной организацией (кадрами, ресурсами, коммуникацией с участниками образовательных отношений).

1.2. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности	Знать	Уметь
Руководитель муниципальных органов управления образования, заместители руководителей муниципальных органов управления образования¹		
Организует управление образовательными организациями на основе достижений в области использования новейших техники и технологии, отечественного и зарубежного опыта в образовании, использования прогрессивных форм управления и организации труда	Приоритетные направления и достижения в области использования новейшей техники и технологии, отечественного и зарубежного опыта, государственной политики в образовании, методы прогрессивных форм управления и организации труда для развития системы образования на уровне муниципалитета и образовательной организации	Использовать новейшие техники и технологии, отечественный и зарубежный опыт, прогрессивные формы управления и организации труда для реализации государственной политики в сфере образования и развития системы образования на уровне муниципалитета и образовательной организации
Руководитель (директор, заведующий, начальник)		

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), 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_\(obcshij_fajl\).pdf](https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik_dlya_munitc.sluzhby_(obcshij_fajl).pdf)).

Должностные обязанности	Знать	Уметь
образовательной организации²		
<p>Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательной организации, принимает решения о программном планировании его работы, участии в программах и проектах для повышения качества образования</p>	<p>Основы управления образовательными системами; способы организации финансово-хозяйственной деятельности; основы управления персоналом и проектами для повышения качества образования в образовательной организации</p>	<p>Применять проектные методы организации деятельности; планировать и контролировать распределение и использование кадров и ресурсов в общеобразовательной организации для повышения качества образования</p>

1.3. Категория обучающихся (слушателей):

- руководители (заместители руководителей) муниципальных органов власти в сфере образования, вновь назначенные или работающие в должности до 2 лет;
- директора образовательных организаций, работающие в должности до 2 лет.

1.4. Форма обучения: заочная с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

1.5. Режим занятий, срок освоения программы: обучение реализуется еженедельно согласно расписанию вебинаров, 16 часов.

² Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 № 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 онлайн-лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
1. Базовая часть					
1.1.	Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых	1		1	
1.2.	Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации	1		1	Тест
2. Профильная часть					
2.1.	Модуль 1. Управление системой образования: управление кадрами				
2.1.1.	Развитие кадрового потенциала системы образования в эпоху искусственного интеллекта	1	1		Интерактивное задание
2.1.2.	Правовая грамотность современного руководителя	1	1		Практическая работа № 1
2.1.3.	Профессиональный рост педагогических работников организации – развитие каждого, работа в команде	2	1	1	Интерактивное задание
2.2.	Модуль 2. Управление системой образования: управление ресурсами и информацией				
2.2.1.	Эффективное управление функционированием и развитием образовательной организацией в рамках финансово-хозяйственной деятельности	1	1		Интерактивное задание

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Учебные занятия, учебные работы			Форма контроля
		Всего	Интерактивные онлайн-лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
2.2.2.	Современные решения архитектуры и дизайна образовательного пространства	1		1	Интерактивное задание
2.2.3.	Управление информацией: информационная открытость школы, школа в цифровой среде	2	1	1	Практическая работа № 2
2.3.	Модуль 3. Управление системой образования: управление процессами				
2.3.1.	Обеспечение защиты прав и законных интересов несовершеннолетних в образовательной организации	2	1	1	Интерактивное задание
2.3.2.	Формирование междисциплинарной образовательной среды. Принципы конвергенции в образовании	1	1		Интерактивное задание
2.4.	Модуль 4. Управление системой образования: управление результатами				
2.4.1.	Управленческие механизмы оценки качества образования	2	1	1	Тест
3.	Итоговая аттестация	1		1	Зачет
	Итого:	16	8	8	

2.2. Рабочая программа (содержание)

1. Базовая часть

Тема 1.1. Цифровая трансформация образования (самостоятельная работа – 1 ч.)

Самостоятельная работа: просмотр видеолекции. Суть цифровой трансформации образования. Формирование единого образовательного про-

странства 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 и контент «Цифровой образовательной среды». Преимущества для пользователей ФГИС «Моя Школа». Страна без образовательных «окраин» как итог внедрения «Цифровой образовательной среды».

Тема 1.2. 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.

2. Профильная часть

2.1. Модуль 1. Управление системой образования: управление кадрами

Тема 2.1.1. Развитие кадрового потенциала системы образования в эпоху искусственного интеллекта (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч.)

Структура управленческой деятельности в пяти функциональных областях управления: кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация. Показатели вклада школ в качественное образование муниципалитета. Директор школы как новый тип руководителя: эффективный управленец, грамотный финансист; стратег, понимающий современные тенденции образования и государственной политики и цифровой трансформации образования. Работа управленца с цифровой биографией учителя.

Интерактивное задание «Выявление дефицитов в развитии кадров системы образования в регионе, муниципалитете, образовательной организации» – анализ ситуаций.

Тема 2.1.2. Правовая грамотность современного руководителя (интерактивная лекция – 1 ч.)

Изучение законодательства Российской Федерации в области образования: требования Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образова-

нии в Российской Федерации» к компетенциям, правам, обязанностям и ответственности образовательных организаций и их руководителей. Анализ требований государства по вопросам воспитания обучающихся.

Корректировка разрабатываемых в организациях программ воспитания с учетом нормативных правовых документов. Подготовка программы воспитания – анализ структуры и содержания.

Практическая работа № 1 «Анализ требований государства по вопросам воспитания обучающихся».

Тема 2.1.3. Профессиональный рост педагогических работников организации – развитие каждого, работа в команде (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Приоритетные задачи системы образования в области профессионального развития педагога. Модель национальной системы профессионального роста педагогических работников. Профессиональные педагогические компетенции. Непрерывное профессиональное образование. Независимая оценка квалификации. Национальная система учительского роста. Структура внутришкольной системы профессионального развития педагогов.

Интерактивное задание «Технологии личностного и профессионального роста учителя» – составление списка технологий.

Корпоративная образовательная среда. Технологии тьюторского сопровождения. Наставничество.

Самостоятельная работа: анализировать эффективные практики управления командой. Изучить роли командных игроков (специалист, координатор, исследователь ресурсов, коллективист, формирователь и др.). Определить этапы формирования команды. Определить алгоритм формирования эффективной управленческой команды. Знать принципы командообразования. Изучить инструменты командообразования: «Колесо баланса», «Пирамида логических уровней». Освоить правила командной работы.

2.2. Модуль 2. Управление системой образования: управление ресурсами и информацией

Тема 2.2.1. Эффективное управление функционированием и развитием образовательной организацией в рамках финансово-хозяйственной деятельности (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч.)

Инструменты эффективного финансово-хозяйственного планирования деятельности образовательной организации. Формы бухгалтерской отчетности. План финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации. Организация приносящей доход деятельности в образовательной организации. Внешний и внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации.

Интерактивное задание «Анализ имеющихся в образовательной организации локальных актов, регламентирующих финансово-хозяйственную деятельность».

Тема 2.2.2. Современные решения архитектуры и дизайна образовательного пространства (самостоятельная работа – 1 ч.)

Самостоятельная работа: изучить подходы, используемые в международной практике, для описания архитектуры образовательной среды. Определить принципы организации архитектурной образовательной среды: зонирование, трансформируемость, модульность, полифункциональность, интерактивность, инклюзивность образовательного пространства. Изучить перспективы применения нового образовательного пространства.

Интерактивное задание «Эффективное использование современного образовательного пространства» – проектирование образовательного пространства.

Тема 2.2.3. Управление информацией: информационная открытость, школа в цифровой среде (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Цифровая среда общеобразовательной организации как объект управления. Управление информацией: информационная безопасность, школа в информационном пространстве, социальная сеть школы. Нормативно-правовые основания развития цифровой среды общеобразовательной организации.

Проектирование социальной сети школы большого города: паблики, группы, чаты, видеоконференции, блоги, облачное хранилище» – анализ примеров цифрового образовательного контента.

Самостоятельная работа: изучить основные параметры и критерии анализа официальных сайтов образовательных организаций: технологичность, информативность, коммуникативность и мультимедийность. Познакомиться с управлением информацией - онлайн-трансляцией мероприятий и образовательными каналами.

Практическая работа № 2 «Анализ готовности управленческой команды к цифровой трансформации».

**2.3. Модуль 3. Управление системой образования:
управление процессами**

Тема 2.3.1. Обеспечение защиты прав и законных интересов несовершеннолетних в образовательной организации (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Нормативно-правовое обеспечение права ребенка на образование. Декларация прав ребенка. Принципы государственной политики в области образования. Права и свободы обучающихся, воспитанников. Обязанности обучающихся, воспитанников. Модели общественных институтов по защите прав детей в образовательной организации. Принципы функционирования институтов защиты прав ребенка в образовательной организации. Уполномоченный по правам ребенка. Роль уполномоченного по правам ребенка в разрешении конфликтных ситуаций.

Интерактивное задание «Возможные нарушения прав ребенка. Как защитить права ребенка. Разрешение споров» – анализ ситуаций.

Самостоятельная работа: проанализировать компетенции и обязанности руководителя образовательной организации во взаимодействии с родителями (лицами, их заменяющими) обучающихся. Изучить практические техники эффективной коммуникации с родителями обучающихся: алгоритм и правила («сэндвич», ПОПС, FeedForward, ретроспектива и др.). Определить принципы конструктивной обратной связи. Анализировать способы урегулировать конфликт и безоценочное общение.

Тема 2.3.2. Формирование междисциплинарной образовательной среды. Принципы конвергенции в образования (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч.)

Конвергенция в образовании. Конвергентный образовательный проект. Управление реализацией конвергентного проекта: роль управленческой команды, участников образовательных отношений, внешних партнеров (потенциальных работодателей), результаты. Матрица пересекающихся элементов содержания образования по разным учебным предметам для реализации конвергентного подхода, дополнение программ внеурочной деятельности и дополнительного образования.

Интерактивное задание «Подготовка основных образовательных программ с учетом конвергентно ориентированных рабочих программ по учебным предметам. Конвергентный урок» – проектирование программ и урока.

2.4. Модуль 4. Управление системой образования: управление результатами

Тема 2.4.1. Управленческие механизмы оценки качества образования (интерактивная онлайн-лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Нормативно-правовая основа для оценки качества образования. Мониторинг системы образования. Компетенции и обязанности образовательной организации. Единая система оценки качества образования (ЕСОКО): ГИА, выборочные исследования, школьное оценивание. Региональная метасистема управления качеством образования. Оценка муниципальных механизмов управления качеством образования. Развитие региональных практик управления образованием.

Интерактивное задание «Оценка эффективности деятельности управленческих команд для достижения высоких образовательных результатов» – анализ ситуаций.

Самостоятельная работа: проанализировать управленческие механизмы внутренней системы оценки качества образования. Изучить содержание процедуры оценки результатов освоения основных образовательных программ: ГИА, мониторинг результатов предметных олимпиад, конкурсов, соревнований, мониторинговое исследование обученности и адаптации обучаю-

щихся 5-х и 10-х классов и др. Определить формат участия в оценочных и проектировочных процедурах образовательной организации представителей общности и родителей.

3. Итоговая аттестация (1 ч.).

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

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

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 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 образовательной организацией;
- 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 практических работ и тестирования.

Практическая работа № 1 «Анализ требований государства по вопросам воспитания обучающихся».

Требования к оформлению, структуре и содержанию практической работы:

1. Использовать нормативно-правовые документы: Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся»; Примерную программу воспитания, одобренную решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 2 июня 2020 г. № 2/20).

2. Проанализировать требования государства по вопросам воспитания обучающихся:

- 2.1. Цели и задачи воспитания.
- 2.2. Инструменты достижения целей.
- 2.3. Измерители качества воспитательной работы.
- 2.4. Выводы по результатам анализа.
- 2.5. Составить таблицу:

№	Критерий анализа	Государственная политика в сфере воспитания обучающихся
1.	Цели и задачи воспитания	
2.	Инструменты достижения целей	
3.	Измерители качества воспитательной работы	
4.	Выводы	

3. 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 2.1–2.5. При необходимости добавляйте нужное количество строк в таблицах.

Оценивание: все критерии выполнены – «зачет».

Практическая работа № 2 «Анализ готовности управленческой команды к цифровой трансформации».

Требования к оформлению, структуре и содержанию практической работы:

1. Использовать нормативные документы: приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 2 декабря 2019 г. № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды».

2. Проанализировать готовность своей управленческой команды к цифровой трансформации образовательной организации:

- 2.1. Провести SWOT-анализ управленческой команды:
 - 2.1.1. Определить сильные и слабые стороны командной работы.
 - 2.1.2. Проанализировать новые возможности цифровой среды для образовательной организации.
 - 2.1.3. Определить возможные риски, с которыми может столкнуться ваша управленческая команда при введении инноваций в цифровой среде образовательной организации.
- 2.2. Предложить управленческие решения по развитию цифровой среды в вашей образовательной организации.
- 2.3. Сделать вывод о готовности вашей управленческой команды к цифровой трансформации.

3. 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 2.1–2.3. При необходимости добавляйте нужное количество строк в таблицах.

Оценивание: все критерии выполнены – «зачет».

Тестирование слушатели выполняют по модулю «Базовая часть» (темы 1.1. «Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации» и 1.2. «Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых»), а также по теме 2.7. «Управленческие механизмы оценки качества образования».

Примеры тестовых заданий по теме «Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации» 1.1. «Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации» и 1.2. «Цифровая трансформация образования. Цифровая образовательная среда – новые возможности развития детей и взрослых»:

Вопрос 1. Какие основные направления развития системы образования предполагает национальный проект «Образование»? (выберите все возможные варианты):

1. Обновление содержания образования.
2. Создание необходимой инфраструктуры.
3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
4. Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

Вопрос 2. Единая система оценки качества образования дает возможность ... (выберите все возможные варианты):

1. Участвовать в международных сопоставительных исследованиях качества образования.
2. Получать полное представление о качестве образования в стране.
3. Анализировать и учитывать влияние различных факторов на результат работы школы.

Тест по теме «Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации» включает 8 вопросов. Тест выполнен, если слушатель ответил правильно на 6 вопросов (75 % заданий).

Также слушатели выполняют тест по теме 2.4.1. «Управленческие механизмы оценки качества образования».

Примеры тестовых заданий по теме 2.4.1. «Управленческие механизмы оценки качества образования»:

Вопрос 1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяет качество образования как ... (выберите все возможные варианты):

1. Социальную категорию, определяющую состояние и результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности.
2. Комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающую степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.
3. Уровень знаний, умений, общего развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями и образовательным стандартом.

Вопрос 2. К механизмам организации и проведения оценки качества образования относится ... (выберите все возможные варианты):

1. Оценка индивидуальных достижений обучающихся.
2. Оценка качества образовательных программ.
3. Оценка качества финансирования образовательной программы.
4. Оценка качества деятельности образовательной организации.

Тест по теме «Управленческие механизмы оценки качества образования» включает 10 вопросов. Тест выполнен, если слушатель ответил правильно на 7 вопросов (70 % заданий).

3.2. Итоговая аттестация

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

Примеры тестовых заданий:

Вопрос 1. Какой Федеральный закон регулирует отношения, возникающие в связи с реализацией основных гарантий прав и законных интересов ребенка в Российской Федерации? (выберите все возможные варианты):

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

Вопрос 2. Что обеспечивают федеральные государственные образовательные стандарты? (выберите все возможные варианты):

1. Единство образовательного пространства Российской Федерации, преемственность основных образовательных программ, вариативность содержания образовательных программ;
2. Государственные гарантии уровня и качества образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения;
3. Верны все варианты ответов.

Компетентностно ориентированное задание участник выполняет с целью продемонстрировать освоение механизмов управления образовательными системами на уровне образовательной организации. Оценка за задание – «зачтено».

Пример компетентностно ориентированного задания по теме «Пути повышения качества образования»:

1. Инструкция: «Результатом выполнения компетентностно ориентированного задания являются заполненные разделы 3.1–3.3.

2. Контекст: «Осваивая дополнительную профессиональную программу «Школа управленцев: особенности управления образовательной организацией», вы познакомились с экспертными взглядами на управление образовательной организацией.

Компетентностно ориентированные задания являются ядром итоговой аттестации и могут быть использованы вами в управленческой деятельности образовательной организации. Часть заданий может быть выполнена вами самостоятельно, для другой может потребоваться помощь ваших коллег, а по возможности – учеников, родителей и других заинтересованных участников.

3. Задачи и представление результатов:

3.1. Проанализируйте, какие образовательные запросы для повышения качества образовательных результатов, предъявляемые вашей школе детьми или родителями, будут возникать чаще? Считаете ли вы их отражением изученных контекстов (трендов)? Итогом вашего анализа станет заполненная таблица:

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

3.2. Какие риски вы можете выделить для своей школы, если не заниматься повышением качества образования? Аргументируйте. Оцените возможные риски в виде конкретных качественных или количественных показателей и оформите ваши выводы в таблице:

Имиджевый риск для образовательной организации	Аргумент	Возможные последствия

3.3. Сформулируйте свою позицию как управленца о стратегии повышения качества образования. Ответ аргументируйте и оформите в таблице:

Действие	Аргумент	Возможные изменения	
		Позитивные	Негативные

3.4. Пояснения, комментарии, дополнительные сведения.

4. Критерии оценивания:

4.1. Полнота выполнения компетентностно ориентированного задания:

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

4.2. Реализуемость результатов:

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

5. Оценивание: максимальный балл – 6.

Если слушатель выполнит компетентностно ориентированное задание на 3 балла и выше – «зачет».

Раздел 4. Организационно-педагогические условия содержания программы

4.1. Учебно-методическое 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 2010 г. № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».
3. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
4. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».
6. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».
7. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
8. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
9. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642).
10. 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).
11. Концепция информационной безопасности детей (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 декабря 2015 г. № 2471-р).
12. 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).
13. 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).

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

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

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

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

18. 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).

19. 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)».

20. 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».

21. 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 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 ГПРО, 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--p1ai/>.

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/>.