

# **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**

**«27» марта 2021 г.**

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**ВАРИАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ  
ГОРОДСКИХ И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ  
(СТАЖИРОВКА)**

**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  
«27» марта 2021 г.

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**ВАРИАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ  
ГОРОДСКИХ И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ  
(СТАЖИРОВКА)**

**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 городских и сельских территорий.

### 1.2. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности	Знать	Уметь
<b>Представитель органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования<sup>1</sup></b>		
Определяет стратегии, цели и задачи развития системы образования	Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для эффективного участия в вариативном управлении системами образования с учетом городских и сельских территорий	Осуществлять стратегическое планирование развития системы образования с учетом городских и сельских территорий
<b>Руководитель муниципальных органов управления образования, заместители руководителей муниципальных органов управления образования<sup>2</sup></b>		
Организует управление образовательной организацией на основе достижений в области использования новейшей техники и технологии,	Приоритетные направления и достижения в области использования новейших техники и технологии, отечественного и зарубежного опыта, государственной по-	Использовать новейшие техники и технологии, отечественный и зарубежный опыт, прогрессивные формы управления и организации труда

<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), 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».

<sup>2</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\\_munitc.sluzhby\\_\(obcs hij\\_fajl\).pdf](https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Spravochnik_dlya_munitc.sluzhby_(obcs hij_fajl).pdf)).



<b>Должностные обязанности</b>	<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>
отечественного и зарубежного опыта в образовании, использования прогрессивных форм управления и организации труда	литики в образовании, методы прогрессивных форм управления и организации труда для развития системы образования городских и сельских территорий	для реализации государственной политики в сфере образования и развития системы образования городских и сельских территорий
<b>Руководитель (ректор, директор) образовательного учреждения дополнительного профессионального образования</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 вариативного управления системами образования городских и сельских территорий	Выбирать и реализовывать целесообразные подходы и методы управления развитием управленческих и педагогических кадров, в том числе по проблеме вариативного управления системами образования городских и сельских территорий
<b>Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательной организации<sup>3</sup></b>		
Обеспечивает соблюдение требований к результатам деятельности и к качеству образования образовательной организации	Функциональные области управления (результатами, кадрами, ресурсами) для эффективного вариативного управления системой образования образовательной организации с учетом городских и сельских территорий	Выбирать и применять методы вариативного управления, обеспечивающие повышение результативности и эффективности образовательной деятельности образовательной организации с учетом городских и сельских территорий

### 1.3. Категория обучающихся (слушателей):

- представители органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования;
- руководители муниципальных органов власти в сфере образования, заместители руководителей муниципальных органов власти в сфере образования;

<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».



- руководители учреждений дополнительного профессионального образования;
- директора 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.

## 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
<b>1. Базовая часть</b>					
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	Тест
<b>2. Профильная часть</b>					
2.1.	<b>Модуль 1. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление кадрами</b>				
2.1.1.	Формирование управленческой команды образовательной организации. Ключевые компетенции управленческих кадров в условиях цифровой трансформации образования	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.	Когнитивно-цифровая среда непрерывного профессионального роста педагога как один из инструментов вариативности управления системой образования. Учитель – кадровый резерв будущих управленцев	1	1		Интерактивное задание
2.2.	<b>Модуль 2. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление ресурсами</b>				
2.2.1.	Взаимодействие городской и сельской школы как ресурс развития системы образования региона	1	1		Интерактивное задание
2.2.2.	Образовательная модель школы нового типа. Организация образовательной деятельности в полилингвальном образовательном комплексе	2	1	1	Интерактивное задание
2.3.	<b>Модуль 3. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление процессами</b>				
2.3.1.	Внедрение вариативных моделей управления в регионе через призму метаанализа состояния и развития образовательных систем городских и сельских территорий	2	1	1	Интерактивное задание
2.3.2.	Управление системой образования мегаполиса	1		1	
2.3.3.	Управление развитием образовательной организации в условиях малого города	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
2.4.	<b>Модуль 4.</b> <b>Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление результатами</b>				
2.4.1.	От оценки – к управлению качеством образования на муниципальном и региональном уровнях	1		1	Практическая работа № 1
2.4.2.	Предоставление равных возможностей доступа к качественному образованию. Модель управления образовательной организацией в условиях высокой мотивированности обучающихся	3	2	1	Интерактивное Задание.  Практическая работа № 2
3.	Итоговая аттестация	1		1	Зачет
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	

## 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. Совершенствование профессиональных компетенций в области управления образовательными организациями. Образовательное законодательство Российской Федерации. 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 уровне. 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.)**

*Самостоятельная работа:* просмотр видеолекции. 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 и контент «Цифровой образовательной среды». Новые возможности учителя в рамках «Цифровой образовательной среды». Страна без образовательных «окраин» как итог внедрения «Цифровой образовательной среды».

## **2. Профильная часть**

**Модуль 1. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление кадрами**

**Тема 2.1.1. Формирование управленческой команды образовательной организации. Ключевые компетенции управленческих кадров в условиях цифровой трансформации образования (интерактивная лекция – 1 ч.)**

Образование в условиях цифровой трансформации российского общества. Ключевые компетенции управленческих кадров в условиях цифровой экономики. Высокоэффективная управленческая команда. Основные отличительные черты команды. Ролевое распределение в команде. Командные роли по классификации Р.М. Белбина: «председатель», «формирователь», «мыслитель», «исполнитель», «разведчик», «оценщик», «коллективист», «доводчик». Синергетический эффект в команде. Оптимальные и супероптимальные решения. Личная и групповая успешность. Компетентность команды. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills). Лидерство в командах.

*Интерактивное задание* «Функции управленческих кадров цифровой школы» – анализ функций членов управленческой и педагогической команд цифровой школы.



**Тема 2.1.2. Когнитивно-цифровая среда непрерывного профессионального роста педагога как один из инструментов вариативности управления системой образования. Учитель – кадровый резерв будущих управленцев** (интерактивная лекция – 1 ч.)

Модель когнитивно-цифровой среды профессионального роста педагога. Диагностика профессиональных компетенций. Вектор развития контента. Научно-методическое сопровождение развития профессиональных и личностных компетенций.

Экспертно-профессиональное комьюнити. Банк эффективных практик, виртуальные стажировки. Профессиональные пробы. Развитие когнитивно-цифровой среды. Обучение на основе валидной оценки профессиональных и личностных компетенций.

Клуб нового образования. Образовательный проект «Учитель 2.0». Форматы взаимодействия молодых управленцев. «TeachMeet». Тренинги по soft-skills. Дизайн сессии. Педагогическая олимпиада. Онлайн-платформа наставников.

*Интерактивное задание «Командное и корпоративное обучение» – проектирование моделей обучения с учетом специфики образовательной организации и ее расположения (городская или сельская территория).*

## **Модуль 2. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление ресурсами**

**Тема 2.2.1. Взаимодействие городской и сельской школы как ресурс развития системы образования региона** (интерактивная лекция – 1 ч.)

Взаимодействие городских и сельских школ как ресурс развития детей и педагогов. Вариативность управления системой образования городских и сельских территорий. Цифровая лаборатория профессионального образования – методический блокчейн.

*Интерактивное задание «Презентация модели управления “Шесть шагов” для организационных изменений в системе образования городской и сельской школы».*

Наставничество как ресурс проектного управления педагогическим коллективом и инновационного развития образовательной организации. Инновационная модель «Наставник 2.0.». Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия. Реализация наставничества по модели «Город – село» с учетом специфики общеобразовательной организации или организации дополнительного образования. Вклад органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования, в реализацию модели и развитие кадрового потенциала.



**Тема 2.2.2. Образовательная модель школы нового типа. Организация образовательной деятельности в полилингвальном образовательном комплексе** (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Меняющийся облик школьной системы: из зоны низкого качества в зону эффективного развития. Предметно-языковое интегративное обучение. Образовательная экосистема для развития поликультурной личности. Билингвальное и полилингвальное образование. Современные полилингвальные комплексы. Развитие сети полилингвальных многопрофильных школ.

*Интерактивное задание* «Модели полилингвального образования: путь к знаниям и согласию» – проектирование и анализ моделей.

Модель профилизации полилингвальных многопрофильных школ. Научно-методическое обеспечение деятельности полилингвальных многопрофильных школ. Лингвокультурологические и лингвострановедческие компетенции обучающихся в полилингвальном образовании.

*Самостоятельная работа:* исследование механизма управления качеством образования. Изучение методики оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. Анализ технологий повышения учебной мотивации школьников: технологии тьюторства. Презентация программ и обсуждение содержания по теме «Адресные образовательные программы по работе с обучающимися с трудностями в обучении».

### **Модуль 3. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление процессами**

**Тема 2.3.1. Внедрение вариативных моделей управления в регионе через призму метаанализа состояния и развития образовательных систем городских и сельских территорий** (интерактивная лекция – 1 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Целеполагание как эффективный механизм управления системой. Компетентностный подход к проектированию образовательного процесса. Вариативные модели управления в школах городских и сельских территорий. Определение задач и механизмов управления образовательными системами через цели. Метаанализ состояния и развития образовательных систем городских и сельских территорий. Роль ресурсных центров в повышении качества обучения.

*Интерактивное задание* «Цели управления: доступность и качество образования с учетом городских и сельских территорий» – проектирование целей.

Ожидаемые и реальные эффекты школьного образования. Проблема готовности участников образовательного процесса к изменениям в системе образования.

*Самостоятельная работа:* выявление проблемных полей развития образовательных систем сельских территорий. Определение различий между



обучающимися городских и сельских школ в естественно-научной грамотности. Алгоритм формирования инфраструктуры цифровизации образования. «Точки роста» сельской школы. Обсуждение эффективных практик управления образовательным комплексом в условиях сельской местности. Проектирование задач управления образовательными системами.

**Тема 2.3.2. Управление системой образования мегаполиса (самостоятельная работа – 1 ч.)**

Изучение материала:

1. Стратегические аспекты управления системой образования мегаполиса. Эффективное функционирование системы менеджмента качества. Консолидация городских проектов.

2. Большие школы – большие результаты. Цифровая трансформация образования и возможности большого города. Информационная открытость школы большого города и управление информацией. «Школа цифрового века» в мегаполисе. Кадры для развития образования.

3. Формы социального и образовательного партнерства мегаполиса. Вузы как центры инноваций. Городская педагогическая олимпиада.

*Самостоятельная работа* «Обучение управленческих команд стратегическому планированию и управлению изменениями систем образования мегаполиса и образовательной организации в мегаполисе» – проектирование модели обучения.

**Тема 2.3.3. Управление развитием образовательной организации в условиях малого города (интерактивная лекция – 1 ч.)**

Ценностно-смысловые ориентиры и стратегические направления развития школ малого города.

*Интерактивное задание* «Эффективные управленческие практики в условиях малого города» – анализ практик с учетом специфики деятельности образовательной организации.

Управление развитием сетевой организации образования в условиях малого города. Образовательные кластеры как фактор развития школ в условиях малого города. «Точки роста» малых городов.

Методические рекомендации Минпросвещения России по созданию мест для реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ цифрового, естественно-научного, технического и гуманитарного профилей в образовательных организациях, расположенных в сельской местности и малых городах, и дистанционных программ обучения определенных категорий обучающихся, в том числе на базе сетевого взаимодействия.

## **Модуль 4. Вариативное управление системами образования с учетом городских и сельских территорий: управление результатами**

### **Тема 2.4.1. От оценки – к управлению качеством образования на муниципальном и региональном уровнях (самостоятельная работа – 1 ч.)**

*Самостоятельная работа* – изучение материала:

1. Управленческий цикл качества образования на муниципальном и региональном уровнях с учетом специфики образовательной организации.

2. Многообразие уровней предметной и методической компетентности педагогических работников на муниципальном и региональном уровнях.

3. Механизмы управления качеством образования в субъектах Российской Федерации.

4. Подготовка модели оценки управленческого цикла по направлениям, характеризующим механизмы управления качеством образования.

*Практическая работа № 1* «Разработка и заполнение чек-листа для оценки управленческих практик».

### **Тема 2.4.2. Предоставление равных возможностей доступа к качественному образованию. Модель управления образовательной организацией в условиях высокой мотивированности обучающихся (интерактивная лекция – 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)**

О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года. Национальный проект «Образование» – гарант предоставления равных возможностей доступа к качественному образованию.

*Интерактивное задание* «Презентация управленческих практик, направленных на реализацию национального проекта “Образование”» – обмен практиками.

Успешные дети в условиях сельского района: построение траектории развития обучающихся с учетом запросов и потребностей. Реализация федерального проекта «Успех каждого ребенка» в условиях сельской школы. Цифровая образовательная среда как возможность выстраивания персонализированного обучения в условиях сельского района.

*Самостоятельная работа:* изучение управленческого аспекта образовательной организации в условиях высокой мотивированности обучающихся. Анализ инновационных методик и технологий в организации учебно-воспитательного процесса. Знакомство с Agile-технологией. Проектирование траектории по заданным условиям.

*Практическая работа № 2* «Персонализированная модель управления образовательной организацией в условиях высокой мотивированности обучающихся».

### **Тема 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 аттестации.

#### **3.1. 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 вариативного управления системами образования городских и сельских территорий;
- 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** «Разработка и заполнение чек-листа для оценки управленческих практик».

Слушатели проектируют и затем в течение всей стажировки заполняют чек-лист по трем разделам: практики по управлению результатами, практики по управлению кадрами, практики по управлению ресурсами. Чек-лист слушатели заполняют, чтобы оценить увиденные управленческие практики в рамках стажировки.

Слушатели определяют степень полноты проявления критериев управленческой практики: полностью, частично, слабо, не выражен. Вес отметки:

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

**Пример шаблона для подготовки чек-листа оценки эффективности управленческих практик**

Показатели	Критерий	Отметка о полноте проявления критериев			
		Полностью	Частично	Слабо	Не выражен
Практики по управлению результатами					
<i>(впишите название практик для управления результатами, с которыми Вы ознакомились в ходе стажировки)</i>					
Обоснование управленческой практики	Актуальность управленческой практики в контексте реализации государственной политики в сфере образования				
	Соответствие содержания управленческой практики заявленным направлениям				
	_____ <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Результаты (достижения) управленческой практики	Технологичность описания и процессов внедрения управленческой практики				
	Влияние управленческой практики на результаты качества образования				
	_____ <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Доступность ресурсного обеспечения управленческой практики	Доступность (реалистичность) нормативно-правовых, информационных, методических, кадровых ресурсов				
	Возможность сетевой реализации практики (с привлечением партнеров)				



	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Перспективы развития управленческой практики	Тиражируемость (возможность реализации управленческой практики другими организациями)				
	Определены новые направления и механизмы развития управленческой практики				
	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Практики по управлению кадрами					
<hr/> <i>(впишите название практик для управления результатами, с которыми Вы ознакомились в ходе стажировки)</i>					
Обоснование управленческой практики	Актуальность управленческой практики в контексте реализации государственной политики в сфере образования				
	Соответствие содержания управленческой практики заявленным направлениям				
	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Результаты (достижения) управленческой практики	Технологичность описания и процессов внедрения управленческой практики				
	Влияние управленческой практики на результаты качества образования				
	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Доступность ресурсного обеспечения управленческой практики	Доступность (реалистичность) нормативно-правовых, информационных, методических, кадровых ресурсов				
	Возможность сетевой реализации практики (с привлечением партнеров)				

	<hr/>				
	<i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Перспективы развития управленческой практики	Тиражируемость (возможность реализации управленческой практики другими организациями)				
	Определены новые направления и механизмы развития управленческой практики				
	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Практики по управлению ресурсами					
<hr/>					
<i>(впишите название практик для управления ресурсами, с которыми Вы ознакомились в ходе стажировки)</i>					
Обоснование управленческой практики	Актуальность управленческой практики в контексте реализации госполитики в сфере образования				
	Соответствие содержания управленческой практики заявленным направлениям				
	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Результаты (достижения) управленческой практики	Технологичность описания и процессов внедрения управленческой практики				
	Влияние управленческой практики на результаты качества образования				
	<hr/> <i>... (добавить критерий, если необходимо)</i>				
Доступность ресурсного обеспечения управленческой практики	Доступность (реалистичность) нормативно-правовых, информационных, методических, кадровых ресурсов				
	Возможность сетевой реализации практики (с привлечением партнеров)				



	... (добавить критерий, если необходимо)				
Перспективы развития управленческой практики	Тиражируемость (возможность реализации управленческой практики другими организациями)				
	Определены новые направления и механизмы развития управленческой практики				
	... (добавить критерий, если необходимо)				

**Практическая работа № 2** «Персонализированная модель управления образовательной организацией в условиях высокой мотивированности обучающихся».

*Требования к оформлению, структуре и содержанию проектного задания:*

1. Использовать нормативный документ – Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. Проектным комитетом по национальному проекту «Образование»; протокол от 7 декабря 2018 г. № 3).
2. Разработать персонализированную модель управления образовательной организацией в условиях высокой мотивированности обучающихся:
  - 2.1. Определить цели и задачи вашей образовательной организации для создания модели управления качеством образования высокомотивированных обучающихся.
  - 2.2. Перечислить элементы социокультурной образовательной сети для реализации целей.
  - 2.3. Предложить схему реализации индивидуальных образовательных учебных планов для высокомотивированных обучающихся.
  - 2.4. Перечислить кадровые ресурсы персонализированной модели управления образовательной организацией.
  - 2.5. Предложить показатели эффективности модели.
  - 2.6. Учесть риски персонализированной модели.
  - 2.7. Сделать вывод об эффективности созданной модели.
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 2.1–2.7.

*Оценивание:* все критерии выполнены – «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.

### **3.2. Итоговая аттестация**

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

**Тестирование** включает 10 заданий:

- 8 заданий с выбором одного правильного ответа (правильный ответ оценивается в 1 балл);
- 2 задания с множественным выбором (правильный ответ оценивается в 1 балл).



Максимальное количество баллов – 10.

**Примеры заданий с выбором одного правильного ответа:**

1. Что понимается под электронным обучением?

1) форма получения знаний, в том числе образования, на расстоянии с сохранением компонентов учебного процесса и использованием интерактивных и интернет-технологий;

2) форма организации учебного процесса, соединяющая в себе традиционные и информационные технологии обучения, основывающаяся на принципе самостоятельного получения знаний;

3) организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных, и используемой при реализации образовательных программ информации, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников.

2. Что такое полилингвальное образование?

1) часть современного общего образования, способствующая усвоению обучающимися знаний о других культурах, пониманию общего и особенного в традициях, образе жизни, культурных ценностях народов, воспитанию молодежи в духе уважения к иным культурным системам и в целом формированию у взрослеющего человека готовности к успешной жизни и деятельности в многокультурном окружении;

2) целенаправленный процесс приобщения к мировой культуре средствами нескольких языков (родного, русского, одного и (или) нескольких иностранных), когда изучаемые языки выступают в качестве способа постижения сферы специальных знаний, усвоения культурно-исторического и социального опыта различных стран и народов;

3) это образование, направленное на формирование этнокультурной идентичности личности путем приобщения к истории, культуре, национальным традициям и обычаям своего народа, к его идеалам, чувствам и интересам, фольклору и языку, территории проживания этноса и его государственности с одновременным освоением ценностей мировой культуры.

**Примеры заданий с множественным выбором ответа:**

1. Для достижения каких результатов разрабатывается целевая модель наставничества обучающихся, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися:

1) федеральных проектов «Современная школа» и «Успех каждого ребенка»;

2) федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)»;

3) федерального проекта «Цифровая образовательная среда».

2. Управление системой образования включает в себя ...

1) формирование системы взаимодействующих федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования;

2) осуществление стратегического планирования развития системы образования;

3) разработку государственных программ Российской Федерации, федеральных и региональных программ, направленных на развитие системы образования.

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

**Пример компетентностно ориентированного задания по теме «Способы повышения конкурентоспособности образовательных организаций городских и сельских территорий»**

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

Осваивая дополнительную профессиональную программу «Вариативность управления системой образования городских и сельских территорий», 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. 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. 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).
9. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р).
10. 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».
11. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам; протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).
12. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего» (утв. Проектным комитетом по национальному проекту «Образование»; протокол от 7 декабря 2018 г. № 3).



13. 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).

14. 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)».

15. 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».

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

17. Приказ Рособрнадзора от 19 августа 2020 г. № 847 «Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования».

18. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

19. Распоряжение Минпросвещения России от 4 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

### **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 государственно-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--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/>.