

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное автономное образовательное организация Тюменской области
дополнительного профессионального образования
«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ»



УТВЕРЖДАЮ
Ректор ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО

Ройтблат О.В..

«12» февраля 2021 г.

Дополнительная профессиональная программа повышения
квалификации

«Управление образовательной организацией»
(начинающие руководители и заместители руководителей школ)

Согласовано
на заседании Ученого совета
протокол № 1
от 11 февраля 2021 г.

Программа рассмотрена
на заседании
Центра НППМ
протокол № 1
от 4 февраля 2021

АВТОР:
Петрученко Т.В., методист ЦНППМПР

Тюмень
2021

Управление образовательной организацией» (начинающие руководители и заместители руководителей школ). Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации [Текст]. Тюмень: Тюменский областной государственный институт развития регионального образования, 2021. - 19 с.

Автор программы: Петрученко Т. В., методист ЦНППМПР ТОГИРРО, к.п.н

Рецензенты: Т.А.Яркова, профессор кафедры педагогики, психологии и социального образования Тобольского педагогического института им. Д.И.Менделеева (филиал) ТюмГУ, к.п.н., профессор

Бояркина Ю.А., к. пед. н., доцент кафедры естественно-математических дисциплин ТОГИРРО, федеральный эксперт дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (сертификат: Приказ от 29.02.2020 №2-о)

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление образовательной организацией» (начинающие руководители и заместители руководителей школ), (далее Программа), разработана в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Единым тарифным квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕТКС), утвержденным Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н.

Программа рекомендована Центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМПР) ГАОУ ТО ДПО «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования» начинающим руководителям и заместителям руководителей школ и соответствует требованиям, предъявляемым стандартами и передовыми педагогическим технологиям.

© ТОГИРРО, 2021
© Петрученко Т.В., 2021

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ		
1.	Общие положения	5
1.	Цели и задачи реализации программы	6
2.	Требования к результатам (совершенствующие компетенции)	7
3.	Планируемые результаты обучения	7
4.		
РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ		
2.	Учебный план	8
1.	Учебно-тематический план	8
2.	Содержание программы	9
3.		
РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ		
3.	Виды аттестации и формы контроля	13
1.	Контрольно-измерительные материалы	14
3.		
2.		
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА		17

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Общие положения

Управленческая деятельность по своему содержанию – сложная и многоплановая. Управление образовательной организацией включает в себя и научно обоснованное воздействие на педагогический коллектив, и взаимодействие с родителями и общественностью, и организацию ученического коллектива. Сложность и разноплановость задач, стоящих перед руководителем, требует от него наличия знаний и практических навыков в области теории и практики управления образовательной организацией в условиях модернизации системы образования.

Программа предназначена для обучения начинающих руководителей и заместителей руководителей школ, разработана в соответствии с требованиями к содержанию дополнительных образовательных программ и направлена на формирование и развитие управленческих умений и компетенций.

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ст.51 (определен правовой статус руководителя образовательной организации и указывается на необходимость соответствия квалификационным требованиям и профессиональным стандартам);

- Доклад «Российское образование – 2020» (Национальный фонд подготовки кадров - определены новые организационно- экономические условия трансформации образования)

- приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Программа разработана с учетом:

- проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»;
- характеристики профессиональной деятельности руководителя образовательной организации Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н с изменениями на 31 мая 2011 года), в соответствии с учебными планами ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО.

- Трудового кодекса Российской Федерации в редакции Федерального закона от 2 мая 2015 г. №122-ФЗ.

Программа направлена на формирование дополнительных знаний, необходимых умений и навыков для осуществления управленческой и организационной деятельности образовательного процесса.

В рамках курса слушатели примут участие на стажировочной площадке в обсуждении вопросов: научная организация труда руководителя образовательной организации; способы повышения потенциала и мотивации педагогического коллектива, а также современные подходы к формированию организационной культуры школы.

Слушатели курса получают практические рекомендации по организации эффективной работы с педагогическим коллективом и использованию современных корпоративных технологий, ориентированных на достижение стратегических целей образовательной организации.

Программа нацелена на повышения уровня профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций, в связи с обновлением нормативно-правовых актов и необходимостью внедрения в практику основных направлений модернизации образования в разрезе требований Национального проекта «Образование» и необходимостью смены роли и функциональных обязанностей руководителя, и потребностью смены традиционных подходов к управлению образовательной организацией на эффективное проектное управление.

Ключевые понятия

Менеджмент (в максимально широком смысле) — означает создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней. Управление социально-экономическими системами, в том числе производственными, получило название менеджмент (англ. management, от старофранцузского слова *ménagement* «искусство сопровождать, направлять» от лат. *manu agere* «указывать рукой» ср. рус. руководить).

Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, коммуникации, управление, процессы разработки и принятия решений, контроль. Взаимосвязь этих функций определяется тем, что нельзя управлять неорганизованной системой, то есть, чем лучше организовано предприятие, тем меньше оно нуждается в управлении.

Менеджер организации – лицо, которое управляет людьми и обладает при этом лидерскими качествами.

Программа регламентирует цели и задачи, требования к результатам (совершенствуемые компетенции), планируемые результаты обучения, содержание программы (учебный план, учебно-тематический план, содержание программы), систему контроля и оценки освоения программы, список основной и дополнительной литературы.

Общий объём часов программы курсов повышения квалификации - **24 часа** (из них 8 часов – СТАЖИРОВОЧНАЯ площадка).

Категории слушателей: начинающие руководители и заместители руководителей школ.

Форма организации работы: очно-дистанционное с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (онлайн обучение, на платформе SKYPE).

Программа состоит из 3 модулей. Каждый модуль предполагает специальную образовательную программу, этап обучения представляет собой совокупность сессий, практик и итоговых аттестаций.

Очные этапы включают:

- *Академические блоки* (теоретическая и практическая части, контрольные срезы знаний), которые дают современную теорию и концепции по управлению проектами.

- *Дистанционные этапы (самостоятельная работа)* - это непрерывные дистанционные коуч-сессии методического сопровождения кадрового резерва ОУ (между очными этапами), в ходе которого участники выполняют специальные индивидуальные задания, изучают информационные материалы и учебно-методическую литературу для формирования индивидуального управленческого стиля деятельности.

В процессе реализации программы используются следующие **методы работы**: проблемные лекции, практические занятия, семинары, практикумы, групповая работа с последующим совместным обсуждением результатов, круглый стол, проектная деятельность. В рамках реализации программы предполагается применение и освоение современных цифровых образовательных сервисов и электронных управленческих инструментов.

Ключевыми ориентирами и стратегическими направлениями повышения квалификации по данной программе являются:

– формирование дополнительных знаний и умений, необходимых для эффективной работы менеджера в сфере образования, нацеленного на получение максимально эффективного образовательного результата;

– формирование необходимых умений и навыков для осуществления управленческой деятельности в сфере нормативно-правового, организационного регулирования и кадровой политики образовательной организации.

Документ по окончании обучения – удостоверение установленного образца о повышении квалификации.

1.2. Цели и задачи реализации программы

Цель программы – создание условий для развития профессиональных компетенций специалистов, обеспечивающих их готовность к выполнению управленческой деятельности в новых социально-экономических условиях с учетом квалификационных требований и стандартов. мотивационно-методическое сопровождение слушателей в области управления современным образовательным организациям.

Задачами программы являются:

- формирование у слушателей системных знаний об актуальных изменениях образовательной политики и образовательного законодательства;
- обучение методам целеполагания, планирования управленческой деятельности;
- знакомство с методами принятия управленческих решений;
- освоение навыков проектного управления.

1.3. Требования к результатам (совершенствующие компетенции)

Слушатель должен обладать профессиональными, коммуникативными, информационными, правовыми компетенциями

Профессиональная компетенция	<ul style="list-style-type: none">- качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач;- видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач;- гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими;- владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом;- владение проектными технологиями;- умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников.
Коммуникативная компетентность	<ul style="list-style-type: none">- качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями;- владение деловой перепиской;- умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе;- способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений;- владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных
Информационная компетентность	<ul style="list-style-type: none">- Качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов;- использование информационных технологий в управленческой деятельности, работа с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение школьной документации на электронных носителях.

Правовая компетентность	<ul style="list-style-type: none"> - Качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти; - разработку локальных нормативных правовых актов; - принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.4. Планируемые результаты обучения

В результате освоения программы курсов повышения квалификации слушатель должен **знать:**

- основы законодательства Российской Федерации об образовании и локальные нормативные акты;
- цели, стратегию и кадровую политику организации;
- умение определять цели образовательного организации на основе проблемно-ориентированного анализа и использование их в решении управленческих задач;
- алгоритм разработки программ развития образовательного организации и принятие управленческих решений;
- компетенции в организации управленческой деятельности;
- возможности использования информационно-коммуникационных технологий для ведения документации;

уметь:

- определять цели образовательной организации на основе проблемно-ориентированного анализа;
- умение ставить и доносить до подчинённых цели и задачи;
- управлять ресурсами образовательной организации;
- развивать мотивацию учебной деятельности к самомотивации и всего коллектива.

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование модулей	Все го час ов	В том числе		Форма контроля
			л	п	
1.	Базовый модуль	4	2	2	Вопросы и задания, работа с сервисом Padlet
2.	Профессиональный модуль	8	4	4	Практическое задание
3	Стажировочная площадка	8	-	8	Чек-лист
4.	Итоговая аттестация (круглый стол)	4	2	2	Защита проекта
Итого		24	8	16	

2.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование модулей и тем	Всего часов	Количество часов		Форма контроля
			Лекции	Практ. занятия	
1.	Базовый модуль	4	2	2	Вопросы и задания
1.1	Современная школа - 2020: ВСОКО как инструмент управления образовательной организацией.	2	1	1	
1.2	ВСОКО и регулирование в	2	1	1	работа с

	управлении				сервисом интерактивной онлайн доской Padlet
2.	Профессиональный модуль	8	4	4	Практическое задание
2.1	Требования к профессиональным компетенциям руководителя образовательной организации. Модель аттестации директоров школ.	1	1	-	
2.2	Апробация модели аттестации директоров школ - Центр оценки ПМКП ТО. Опыт участия руководителей ОО в апробации модели аттестации.	1	-	1	
2.3	Проектное управление. Требование к разработке и презентации проекта. Критерии оценивания проекта. Позиция эксперта	4	2	2	
2.4	Правовой лекторий	1	1	-	
2.5	Стейкхолдеры. Способы снятия запроса. Особенности налаживания партнерства с ведущими предприятиями реального сектора экономики.	1	-	1	
3.	Стажировочная площадка. Ключевые вопросы, опыт школы, ответы на вопросы. «Живая практика»: Успешный опыт управления образовательной организацией.	8	-	8	Чек-лист
3.1	«Эффективное управление ОО в современных условиях через индивидуализацию»	2	-	2	
3.2	«Система наставничества как одного из основных направлений развития школы»	2	-	2	
3.3	«Проектирование методической работы в современных условиях образования»	2	-	2	
3.4	«Электронный документооборот»	2	-	2	
4.	Итоговая аттестация (круглый стол)	4	2	2	Защита проекта
4.1	Технология разработки и реализации управленческих решения. Основные этапы разработки управленческих решений. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата.	2	1	1	
4.2	Управление организацией горизонтального обучения педагогов (peer-to-peer-«равный-равному»). Защита управленческих ПРОЕКТОВ. Технологии сопровождения индивидуального наставничества в педагогическом коллективе.	2	1	1	
	Итого	24	8	16	

2.3. Содержание программы (24 часа)

I. Базовый модуль - 4 часа

Тема 1.1 Современная школа - 2020: ВСОКО как инструмент управления образовательной организацией.

Цель: выработка единых подходов по методологии и критериям оценки качества общего образования ВСОКО в общеобразовательных организациях

Лекционное занятие: Специфика управления образовательным организациям. - Приоритеты государственной политики в области качества и воспитания (Национальный проект «Образование»; проект профстандарта.....). ВСОКО: нормативное правовое обеспечение, структура, объекты контроля. Нормативно-правовое обоснование: Приказ Минпросвещения №219 от 06.05.2019 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся». Положение о внутренней системе оценке качества образования. Циклограмма проведения процедур оценки качества. Качество результатов образовательной деятельности: мониторинг (объекты мониторинга, цели; подходы к организации). Выбор объектов контроля в школе.

Основные точки: Функциональная грамотность, Воспитание – вовлеченность во внеурочную деятельность и дополнительное образование, дети «особого внимания», Воспитательный потенциал школьного урока, Классное руководство, Внеурочная деятельность по уровням образования на основе преемственности, Стратегии профессионального развития учителя, Безопасность среды школы.

Реакция образовательной организации на изменения внешней среды. Методы анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды. PEST – анализ (политических, экономических, социальных и технологических факторов). Сильные и слабые стороны организации, их управленческое обследование; комбинированные методы проведения анализа внутренней среды организации. SWOT-анализ среды организации.

Практическое занятие: «Живая практика» - опыт работы образовательной организации «Внутришкольная система оценивая в ОО».

Практическое задание 1: Практическое задание: проанализировать факторы внутренней среды образовательной организации, представить в виде структурно-логической схемы.

Тема 1.2 ВСОКО и регулирование в управлении

Цель: составить алгоритм работы по ВСОКО в соответствии с требованиями профстандартов.

Лекционное занятие: Понятие и сущность функции контроля. Взаимосвязь и взаимообусловленность функции контроля и других функций менеджмента. Как скорректировать план ВСОКО в соответствии с требованиями профстандартов. Взаимосвязь функции контроля и функции регулирования. Контроль как функция обратной связи в процессе управления. Общие требования к эффективному контролю.

Практическое занятие: Практикум «Разработка программы стажировки» (работа с сервисом интерактивной онлайн доской Padlet).

Практическое задание 1: Выбрать образовательную организацию для прохождения стажировки и записать на интерактивную онлайн доску Padlet.

Практическое задание 2: Написать управленческое ЭССЕ:

1. ВСОКО моей школы: объекты контроля.
2. Методика использования оценочных процедур как управленческий инструмент качества образования в моей школе.

Ответить письменно на 2 вопроса – каждый вопрос до 1,5 стр.

II. Профессиональный модуль - 8 часов

Тема 2.1 Требования к профессиональным компетенциям руководителя образовательной организации. Модель аттестации директоров школ.

Цель: знакомство с требованиями к профессиональным компетенциям руководителей образовательной организации и подходами к модели аттестации директоров школ.

Лекционное занятие: Проект профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации». Обобщенные функции. Требования к профессиональным

компетенциям руководителя образовательной организации. Образовательные системы. Кто он – директор современной школы? Результаты исследования эффективных моделей управления. Приоритеты в работе директоров школ. Функции директоров школ. Модель аттестации директоров школ ориентированная на обновление педагогических практик российской школы. Принципы построения модели аттестации.

Практическое занятие: Три взаимосвязанных испытаний. Федерация – тестирование. Регион – решение кейсов. Территория – подготовка и публичное представление проекта.

Практическое задание 1: заполнить матрицу компетентностей директора школы (краткая версия).

Практическое задание 2: прорешать ТЕСТ « Самооценка компетентностей директора школы».

Тема 2.2 Апробация модели аттестации директоров школ - Центр оценки ПМКП ТО. Опыт участия руководителей ОО в апробации модели аттестации.

Цель: познакомить с новой моделью аттестации руководителей ОО.

Лекционное занятие: Новая модель аттестации руководителей ОО. Поручения Президента РФ по обеспечению внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников. Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года». Оценка педагогами системы повышения квалификации. Ключевой критерий – диагностичность. Структура модели аттестации – 3 этапа. Тестовая часть. Кейсовая часть. Проект. Защита управленческого проекта. Основные направления развития национальной системы квалификаций до 2024 года.

Практическое занятие: Опыт участия руководителей ОО в апробации модели аттестации.

Тема 2.3. Проектное управление. Требование к разработке и презентации проекта. Критерии оценивания проекта. Позиция эксперта.

Цель: совершенствование навыков проектирования.

Лекционное занятие: Приоритеты развития регионального образования: источники изменений. Национальный проект «Образование» (2019-2024). Понятия, смысловая вкладка: проект, проектирование, проектное управление, управление проектами, управление по целям, логика проектного управления. Цели, методы проектного управления. Принципы и этапы проектного управления. Проектирование образовательных систем. Понятие инноваций в образовании. Основные этапы реализации проектирования. Цели и задачи проектного управления. Работа с понятиями. Условия успешного проектирования. Критерии оценки проектов. Аттестация: проектная часть. На что ориентироваться, что учитывать? Умение читать нормативные и иные документы. Процессы управления проектом. Управление по целям – логика проектного управления.

Практическое занятие: Инновационное проектирование образовательных систем.

Работа в группах: обсуждение и анализ условий успешности проектирования образовательных систем, психолого-педагогические аспекты педагогического проектирования и критериев оценивания педагогических проектов.

Практическое задание 1: Изучить структуру управленческого Проекта (экспертный лист).

Практическое задание 2: Разработать ПРЕЗЕНТАЦИЮ управленческого Проекта.

Тема 2.4 Правовой лекторий.

Цель: оказание помощи начинающим руководителям образовательной организации в изучении важнейших вопросов предметов по гражданскому праву и административному праву, ознакомить слушателей студентов важнейшими правовыми отраслями.

Лекционное занятие: Общие сведения о праве. Введение в систему законодательства Российской Федерации об образовании. Разграничение полномочий в сфере образования между Российской Федерацией, субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями. Система федерального законодательства об образовании.

Правовой статус образовательной организации. Понятие образовательной организации. Создание, реорганизация и ликвидация образовательных учреждений. Разграничение полномочий в сфере образования.

Локальные акты ОУ. Понятие и признаки локальных актов. Виды локальных актов ОУ. Принципы издания локальных актов ОУ. Процедура издания локальных актов ОУ.

Привлечение общеобразовательным организациям дополнительных (внебюджетных) источников финансирования. Доходная деятельность государственного (муниципального) ОУ. Платные дополнительные образовательные услуги. Привлечение внебюджетных средств в виде пожертвований от физических и юридических лиц.

Практическое занятие: Закрепление знаний о физических и юридических лицах.

Формирование умений классифицировать юридические лица, определять отдельные виды юридических лиц. Знать правовой статус филиалов и представительств.

Решение практических задач, разбор спорных ситуаций, возникающих в процессе регулирования труда педагогических работников.

Практическое задание 1: Найти в законодательстве РФ норму, согласно которой школа обязана оплачивать педагогу 100 % стоимости дополнительного профессионального образования.

Тема 2.5 Стейкхолдеры. Способы снятия запроса. Особенности налаживания партнерства с ведущими предприятиями реального сектора экономики.

Цель: сформировать единые подходы по взаимодействию с социальными партнерами.

Лекционное занятие: Понятийный подход – стейкхолдеры/социальное партнерство. Основные стейкхолдеры на рынке услуг образования. Структура: первичные, вторичные, местные сообщества. Способы снятия запроса. Область влияния лидера. Актуальность партнерства. Ориентиры в выборе партнеров. Модель партнерства. Этапы партнерства. Виды совместной деятельности, цели. Особенности налаживания партнерства с ведущими предприятиями реального сектора экономики. Результаты взаимодействия с социальными партнерами.

Практическое занятие: Составление КАРТЫ заинтересованных сторон.

Практическое задание 1: Подготовить перечень социальных партнеров школы

III. Стажировочная площадка – 8 часов

Ключевые вопросы, опыт школы, ответы на вопросы. «Живая практика»: Успешный опыт управления образовательной организацией.

Тема 3.1. «Эффективное управление ОО в современных условиях через индивидуализацию»

Практическое задание 1: заполнить Чек-лист

Тема 3.2. «Система наставничества как одного из основных направлений развития школы»

Практическое задание 1: заполнить Чек-лист

Тема 3.3. «Проектирование методической работы в современных условиях образования»

Практическое задание 1: заполнить Чек-лист

Тема 3.4. «Электронный документооборот»

Практическое задание 1: заполнить Чек-лист

IV. Итоговая аттестация (круглый стол) – 4 часа

Тема 4.1 Технология разработки и реализации управленческих решения. Основные этапы разработки управленческих решений. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата.

Цель: разработка компетенций по выработке эффективных управленческих решений.

Лекционное занятие: Понятие управленческого решения. Технология разработки и реализации управленческих решений. Диагностика проблемы. Структурированные и неструктурированные проблемы.

Процессы, составляющие деятельность по разработке управленческого решения. Стадии разработки управленческого решения.

Виды управленческих решений. Классификация решений по содержанию. Классификация решений по форме. Классификация решений по времени действия. Классификация решений по признаку управленческих функций. Классификация по признаку объекта экономических решений.

Методы принятия управленческих решений. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Условия эффективности принятия

управленческого решения. Роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения

Практическое занятие: Контрольные вопросы: Что вы понимаете под управленческим решением? В чем его отличие от решений, которые мы принимаем в повседневной жизни? Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений? Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений. Что представляет из себя метод «многомерных матриц»? Каковы показатели качества управленческого решения? Роль менеджера в процессе выработки, принятия и реализации управленческого решения. Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?

Тема 4.2 Управление организацией горизонтального обучения педагогов (peer-to-peer-«равный-равному»). Защита управленческих ПРОЕКТОВ. Технологии сопровождения индивидуального наставничества в педагогическом коллективе.

Цель: совершенствование навыков Управление организацией горизонтального обучения педагогов и технологии сопровождения индивидуального наставничества в педагогическом коллективе.

Лекционное занятие: Современная рыночная экономика и информационное общество ставят перед образованием стратегическую задачу непрерывного развития человеческих ресурсов. Необходимым становится организационное и кадровое совершенствование образовательной организации (Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 года №497). Проблемные зоны, связанные с кадровым вопросом и человеческим капиталом: проблемы входа в профессию, проблемы подготовки, проблемы удержания, компетентности и роста в профессии. Оказание своевременной адресной консультационной поддержки, профессиональной помощи участникам образовательных отношений в рамках отдельной организации. Институт «наставничества». Взаимное обучение по принципу «равный-равному» (*peer-to-peer learning*) – относительно новая парадигма учебной деятельности, базирующаяся на идее массового сотрудничества, идеологии открытых образовательных ресурсов, в сочетании с сетевой организацией взаимодействия участников.

Технологии сопровождения индивидуального наставничества в педагогическом коллективе. Понятия «супервизия», «менторство», «консультирование», «коучинг», «тьюторство».

Практическое занятие: Итоговая аттестация: Защита управленческих ПРОЕКТОВ.

Практическое задание 1: Написать отзыв о курсах и стажировочной площадке

РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

3.1. Виды аттестации и формы контроля

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
Промежуточная	Практическое задание	<p>Тема 1.1 Современная школа - 2020: ВСОКО как инструмент управления образовательной организацией.</p> <p>Практическое занятие: «Живая практика» - опыт работы образовательной организации «Внутришкольная система оценивая в ОО».</p> <p>Практическое задание 1: Практическое задание: проанализировать факторы внутренней среды образовательного организации, представить в виде структурно-логической схемы.</p> <p>Тема 1.2 ВСОКО и регулирование в управлении</p> <p>Практическое задание 1: Выбрать образовательную организацию для прохождения стажировки и записать на интерактивную онлайн доску Padlet.</p> <p>Практическое задание 2: Написать управленческое</p>

		<p>ЭССЕ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ВСОКО моей школы: объекты контроля. 2. Методика использования оценочных процедур как управленческий инструмент качества образования в моей школе. <p>Ответить письменно на 2 вопроса – каждый вопрос до 1,5 стр.</p>
Промежуточная	Практическое задание	<p>Тема 2.1 Использование интерактивных и деятельностных форм и методов в организации методической работы с педагогами.</p> <p>Контрольное задание: Программно-целевой план работы методической службы ПОО.</p> <p>Тема 2.1 Требования к профессиональным компетенциям руководителя образовательной организации. Модель аттестации директоров школ.</p> <p>Практическое задание 1: заполнить матрицу компетентностей директора школы (краткая версия).</p> <p>Практическое задание 2: прорешать ТЕСТ «Самооценка компетентностей директора школы».</p> <p>Тема 2.3. Проектное управление. Требование к разработке и презентации проекта. Критерии оценивания проекта. Позиция эксперта.</p> <p>Практическое задание 1: Изучить структуру управленческого Проекта (экспертный лист).</p> <p>Практическое задание 2: Разработать ПРЕЗЕНТАЦИЮ управленческого Проекта.</p> <p>Тема 2.4 Правовой лекторий.</p> <p>Практическое задание 1: Найти в законодательстве РФ норму, согласно которой школа обязана оплачивать педагогу 100 % стоимости дополнительного профессионального образования.</p> <p>Тема 2.5 Стейкхолдеры. Способы снятия запроса. Особенности налаживания партнерства с ведущими предприятиями реального сектора экономики.</p> <p>1. Практическое задание 1: Подготовить перечень социальных партнеров школы</p>
Промежуточная	Практическое задание	<p>Тема 3.1. «Эффективное управление ОО в современных условиях через индивидуализацию»</p> <p>Практическое задание 1: заполнить Чек-лист</p> <p>Тема 3.2. «Система наставничества как одного из основных направлений развития школы»</p> <p>Практическое задание 1: заполнить Чек-лист</p> <p>Тема 3.3. «Проектирование методической работы в современных условиях образования»</p> <p>Практическое задание 1: заполнить Чек-лист</p> <p>Тема 3.4. «Электронный документооборот»</p> <p>Практическое задание 1: заполнить Чек-лист</p>
Итоговая	Презентация Проекта	<p>Технология разработки и реализации управленческих решения. Основные этапы разработки управленческих решений. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата.</p> <p>Практическое задание 1: представление практического материала из опыта работы в виде выступления с презентацией управленческого проекта (7 мин.)/видеоролика (1-2 мин.), его обсуждение</p> <p>Тема 4.2 Управление организацией горизонтального обучения педагогов (peer-to-peer-«равный-равному»). Защита управленческих ПРОЕКТОВ. Технологии сопровождения</p>

		<p>индивидуального наставничества в педагогическом коллективе.</p> <p>Практическое задание 1: Написать отзыв о курсах и стажировочной площадке</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2. Контрольно-измерительные материалы

	Формы контроля	Характеристика формы контроля	Показатели оценки результата	Критерии оценивания	Виды аттестации
1.	Вопросы и задания	Проверка умений применять полученные знания для решения практических заданий определенного типа по теме	Составление таблицы на интерактивную онлайн доску Padlet. Написание управленческое ЭССЕ: «ВСОКО моей школы: объекты контроля».	Соответствие требованиям (10 бал.)	Промежуточная
2.	Практическое задание	Проверка умений применять полученные знания для решения практических заданий определенного типа по теме	Разработка практических достижений профессиональной деятельности (личного вклада в развитие профессионального образования) методиста (зав. методическим кабинетом) ПОО с последующим самоанализом/анализом	Использование активных, интерактивных технологий (10 бал.)	Промежуточная
3.	Чек-лист стажировочной площадки	Фиксация успешного опыта управления образовательной организацией	Разработка для своей ОО опыта управления организацией	Соответствие требованиям (4 чек-листа-3 бал.за один) (12 бал.)	Промежуточная
4.	Защита управленческого проекта	Умения и знания презентации управленческого проекта, его обсуждение, раскрытие темы	Демонстрация факторов развития профессиональной компетентности начинающих руководителей.	Актуальность, структурность и грамотность изложения материала (12-15 слайдов) (18 бал.)	Итоговая

ВСЕГО: 50 БАЛЛОВ

Критерии оценки результатов обучения

Для определения уровня сформированности профессиональных компетентностей слушателей разрабатываются критерии оценки и параметры усвоения содержания программы.

Оценка знаний слушателей по выполнению *самостоятельной дистанционной работы* осуществляется переводом баллов в пятибалльную систему:

- 1) «Отлично»: 18-20 баллов, (85-100 %)
- 2) «Хорошо»: 15-17 баллов, (75- 84 %)
- 3) «Удовлетворительно»: 12-14 баллов, (50-74 %).

При **ПРЕЗЕНТАЦИИ** слушатели курса предоставляют управленческий проект в качестве управления ОО с учетом обновления содержания образования. Оценка знаний слушателей по презентации осуществляется переводом баллов в пятибалльную систему:

- 1) «Отлично»: 16 - 18 баллов, (85-100%).
- 2) «Хорошо»: 12 - 15 баллов, (75-84%).
- 3) «Удовлетворительно»: 9-11 баллов, (50-74%)

Ожидаемый результат обучения - кейс управленческих проектов для начинающих руководителей.

Требования к написанию кейса

1. В кейсе необходимо описывать одно событие, взятое из реальной образовательной жизни. Событие должно содержать проблемную ситуацию (одну или несколько), которая требует принятия управленческого решения.

Описание строится из роли "эксперта-очевидца" и "поставщика фактов". Изложенная в кейсе ситуация должна быть понятна читателю до мельчайших подробностей. Описание дается в процессуальной логике, в которой ясна последовательность развития события и его основные участники.

2. Кейс-материал должен содержать не только факто логический, но и личностный анализ, то есть содержать высказывания участников ситуации (сотрудников организации) относительно рассматриваемой проблемы.

3. В кейсе может приводиться необходимая дополнительная информация

В качестве комментария может быть дана информация о развитии макросистемы, об образовательной организации, ее персонале, конкретные цифры, результаты и итоги работы, используемые технология и прочие сведения, которые могут и не иметь прямого отношения к решаемой проблеме. Справочный материал, используемый в иллюстративных целях, должен быть вынесен в приложения. Обязательно давать ссылки на источник информации.

4. Язык описания.

Для описания используется живой литературный язык, рекомендуется клиповая краткая модель описания с использованием различных вариантов текстового формата.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».
5. Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов. Утверждена Президентом Российской Федерации 3 апреля 2012 года.
6. Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 25 октября 2016 г. № 9) «Паспорт приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» («Рабочие кадры для передовых технологий»).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 года № 497 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы» (с изменениями на 2 февраля 2017 года).
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2015 г. № 1239 «Об утверждении Правил выявления детей, проявивших выдающиеся способности, сопровождения и мониторинга их дальнейшего развития».
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 ноября 2015 г. № 831 «Об утверждении списка 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, требующих среднего профессионального образования».
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2015 г. № 608н «Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования».
11. Приказ Министерства образования и науки РФ от 9 января 2014 г. № 2 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
12. Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 октября 2015 г. № 1085 «Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 44.03.04 «Профессиональное обучение» (по отраслям)».
13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 3 марта 2015 г. № 349-р «Комплекс мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015-2020 годы».
14. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года».
15. Коллегия Министерства образования и науки РФ, протокол от 18 июля 2013 г. № ПК-5вн «Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций».
16. Распоряжение Правительства Тюменской области от 15 августа 2016 г. №939-рп «Об утверждении Дорожной карты внедрения регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста в Тюменской области».

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

1. Беликов В. А. Образование. Деятельность. Личность. – М.: Издательство «Академия Естествознания», 2010. Глава 8. Мониторинг образования личности учащегося. Режим доступа: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=76>
2. Бордовский, Г.А., Нестеров, А.А., Трапицын, С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.

3. Булаева, С.В., Исаева, О.Н. Система мирового образования: современные тенденции развития. Рязань, 2018. 128 с.
4. Василевская Е.В. Электронное методическое сопровождение педагога – современное направление деятельности методической службы // Методист. 2015., № 4. С.19-23
5. Василевская, Е. В. Сетевая организация методической работы на муниципальном уровне [Текст]: методич. Пособие / Е. В. Василевская. – М.: АПКППРО, 2007. – 52 с.
6. Введенский, В. Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога [Текст] / В. Н. Введенский // Педагогика, 2003. - № 10.
7. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И.Шамовой. - М., 1991.
8. Волков, В.Н. Кадровая политика общеобразовательной организации как основа достижения нового качества общего образования/Кадровая политика школы: сборник/сост. В.Н. Волков; под ред. И.В. Гришиной. -СПб.: СПб АППО, 2019. -С. 10-37.
9. Горева, О.М., Осипова, Л.Б. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения /О.М. Горева, Л.Б. Осипова//Современные проблемы науки и образования. -2019. -№ 1
10. Дьякова Т.М. Проблема перехода на новые федеральные государственные образовательные стандарты // Методист. 2011., № 6. С. 51-54.
11. Змеев, С. И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых [Текст] / С. И. Змеев.– М.: ПЕР СЭ, 2003. – 207 с.
12. Исаев И. Ф. Школа как педагогическая система: Основы управления. - М.; Белгород, 1997.
13. Кобзарь Б. С. Управление школой продленного дня. - Киев, 1988.
14. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. - М., 1993.
15. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным организациям образования: методы управления и виды управленческих функций.//Проблемы и перспективы развития экономики и управления. -Новосибирск: Изд. «Априори», 2019. -228 с. -С. 206 -211.
16. Косарецкий, С.Г., Моисеев, А.М. и др. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки/под общ. ред. С.Г. Косарецкого, Е.Н. Шимутиной: монографический сборник. -М.: Вердана, 2018.
17. Моисеев, А.М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / Academia. Педагогический журнал Подмоскovie. 2018. № 3. С. 3-10.
18. Молчанов, С. Г. Профессиональная компетентность в системе повышения квалификации [Текст] / С. Г. Молчанов // Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров: материалы Всеросс. науч.-практ. конф.: в 4 ч., Ч. 1 / отв. ред. Д. Ф. Ильясов. – Челябинск: Изд-во «Образование», 2003. – 170 с.
19. Морева, Н. А. Основы педагогического мастерства [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н. А. Морева. – М.: Просвещение, 2006. – 320 с.
20. Раков В. И. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ (начальные понятия). - М.: Издательство: «Академия Естествознания», 2012. Лекция 16. Особенности методики системного анализа в рамках концептуальной модели. Режим доступа: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=5962>
21. Султанова, Т. А., Ткачева, Е.В. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией.//Молодой ученый. -2019. -№19. -С. 613 -616.
22. Сухомлинский В. А. Разговор с молодым директором школы. - М., 1979.
23. Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. М. М. Поташника. - М., 1992.
24. Фоменко, С. Л. Мониторинг профессионального становления членов педагогического коллектива [Текст] / С. Л. Фоменко // Педагогика. – 2005. - № 5. – С. 59-64.
25. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. - М., 2001.

Программное обеспечение и Интернет – ресурсы:

1. <http://base.garant.ru/6198652/#friends#ixzz4cOtPuOvb> - Указ Президента РФ от 6 апреля 2006 г. N 325 «О мерах государственной поддержки талантливой молодежи» (с изменениями и дополнениями).
2. <http://www.nlr.ru/> - Российская Национальная библиотека. Конференции. Программы и проекты. Издательство. Публикации.
3. www.tonb.ru - Тюменская областная научная библиотека

4. www.tmnlib.ru - Тюменский государственный университет
5. <http://www.informio.ru/publications/id843/Innovacii-v-organizacii-metodicheskoi-raboty> - Фролова Т.М. Инновации в организации методической работы // Электронный справочник «Информо». – 2014.
6. <http://school-collection.edu.ru/> Цифровые образовательные ресурсы
7. <http://www.fcior.edu.ru/> Федеральный центр информационно образовательных ресурсов
8. <http://www.school.edu.ru/> Российский общеобразовательный портал
9. <http://metodisty.ru/> Методисты. Профессиональное сообщество педагогов
10. <http://metodisty.ru/> "Методист" профессиональное сообщество педагогов
11. <http://www.centrankanon.ru/> Межрегиональный научно-образовательный центр управления качеством
12. <http://edublogru.blogspot.com/> Учимся с GOOGLE и другими
13. <http://www.trizway.com/> Лаборатория образовательных технологий
14. <http://www.mon.gov.ru/> официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
15. <http://www.edu.ru/> федеральный портал "Российское образование"
16. <http://window.edu.ru/> информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
17. <http://pedagog-master.ru/> Центр педагогического мастерства
18. <http://www.firo.ru/> Федеральный институт развития образования

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Управление образовательной организацией»
(начинающие руководители и заместители руководителей школ)
(сохранена редакция авторов-составителей)

Составитель:

Петрученко Татьяна Валерьевна, к. п. н., методист ЦНППМПР ТОГИРРО

Ответственный за выпуск

Петрученко Т. В., к. п. н., методист ЦНППМПР ТОГИРРО

Объем 1,5 п.л., Шрифт Verdana

ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ
РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
625000, г. Тюмень, ул. Малыгина, 73