

**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**
**Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области
дополнительного профессионального образования**
**«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»**
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»
от 13.12.2024 г.
протокол № 6

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации**

**«Основы управления общеобразовательной организацией:
новый руководитель – новая школа»
(36 час.)**

Автор:
Таланцева М.Л.,
старший методист
кафедры подготовки и сопровождения
управленческих кадров ОО
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Тюмень - 2024

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. **Цель реализации программы** - совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления развитием образовательной организации.

1.2. **Планируемые результаты обучения:**

Руководители ОО

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Управление развитием общеобразовательной организации Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)	Управление реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений	Тенденции развития образования в Российской Федерации, федеральные и региональные проекты. Содержание Концепции «Школа Министерства просвещения России». Программно-проектный метод управления развитием образовательной организации, обеспечивающий реализацию ее программы развития	Разрабатывать управленческие решения в части управления развитием образовательной организации программно-проектным методом. Разрабатывать управленческий проект по развитию образовательной организации

Заместители руководителя

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий. Вносит	Тенденции развития образования в Российской Федерации, федеральные и региональные проекты. Содержание Концепции «Школа Министерства просвещения России». Основы управления	Разрабатывать управленческие решения в части управления развитием образовательной организации программно-проектным методом. Разрабатывать управленческий проект по развитию образовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), 2024. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»	проектами;	

- 1.3. Категория слушателей:** руководители ОО, заместители руководителя, заведующие филиалами, отделениями, со стажем работы до 5 лет
- 1.4. Форма обучения:** очная.
- 1.5. Срок освоения программы:** 36 ч.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
1.	Входной контроль	1	0	1	0	Тест
2.	Модуль 1. Государственная политика в сфере образования					
2.1.	Тенденции развития образования в Российской Федерации. Роль и место программно-проектного управления в реализации государственных программ. Национальные, федеральные и региональные проекты РФ	2	2	0	0	

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
2.2.	Федеральный проект «Школа Минпросвещения России» как механизм реализации государственной политики и управления развитием образовательной организации	2	1	1	0	Кейс
3.	Модуль 2. Управление развитием образовательной организации программно-проектным методом					
3.1.	Программно-проектный метод управления развитием образовательной организации	5	2	3		Практическая работа
3.2.	Инициация управленческого проекта	4	1	3		Кейс
3.3.	Содержание и инструменты управления проектами	6	3	3		Практическая работа
3.4.	Лидерство как фактор проектного развития образовательной организации. Тренинг развития лидерских качеств	3	1	2		
4.	Промежуточный контроль	1	0	1		Контрольная работа
5.	Модуль 3. Моделирование управленческого проекта по развитию образовательной организации					
5.1.	Моделирование управленческого проекта по развитию образовательной	8	0	8	0	Проект

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
	организации					
6.	Итоговая аттестация. Презентация и оценка разработанных управленческих проектов по развитию образовательной организации	4	0	4	0	Проект
	Итого	36	10	26	0	

2.2. Рабочая программа

1. Входной контроль (практическое занятие – 1 ч).

Практическое занятие.

Входной контроль проводится в форме тестирования по ключевым вопросам управления развитием общеобразовательной организации программно-проектным методом и управления реализацией программы развития.

2. Модуль 1. Государственная политика в сфере образования

2.1. Тенденции развития образования в Российской Федерации. Роль и место программно-проектного управления в реализации государственных программ. Национальные, федеральные и региональные проекты РФ (лекция – 2 ч).

Лекция. Государственная политика в сфере образования в условиях современных национальных трендов и вызовов: тенденции развития, цели, ключевые задачи и приоритетные направления. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Национальные, федеральные и региональные проекты.

Программно-целевое и программно-проектное управление.

2.2. Федеральный проект «Школа Минпросвещения России» как механизм реализации государственной политики и управления развитием образовательной организации (лекция – 1 ч, практическое занятие – 1 ч).

Лекция. Федеральный проект «Школа Минпросвещения России» и новые возможности развития образовательной организации. Магистральные направления и ключевые условия формирования единого образовательного пространства. Самодиагностика и программа развития.

Практическое занятие.

Кейс-задания: Определение перспективного профиля школы по направлениям Концепции «Школы Минпросвещения России».

3. Модуль 2. Управление развитием образовательной организации программно-проектным методом

3.1. Программно-проектный метод управления развитием образовательной организации (лекция – 2 ч, практическое занятие – 3 ч).

Лекция. Программно-проектный метод управления развитием образовательной организации. Нормативно-правовое регулирование, содержание и инструменты программно-проектного управления. Программа развития образовательной организации в контексте программно-проектного управления развитием образовательной организацией. Управленческий проект как инструмент

реализации программы развития образовательной организации. Интеграция проектного управления с процессами стратегического и тактического управления.

Практическое занятие.

Практическая работа: Модель управления проектом с учетом функций управления.

3.2. Инициация управленческого проекта (лекция – 1 ч, практическое занятие – 3 ч).

Лекция. PEST-анализ, SWOT-анализ, методика «Зеркало инновационных преобразований» как механизмы идентификации управленческих проблем в реализации программы развития образовательной организации, выявление условий успеха. Сущность и методика проведения. Анализ значимости различных характеристик образовательного процесса в контексте программно-проектного управления развитием образовательной организацией. Инициация управленческого проекта.

Практическое занятие.

Кейс-задания: Инициация управленческого проекта.

3.3. Содержание и инструменты управления проектом (лекция – 3 ч, практическое занятие – 3 ч).

Лекция. Жизненный цикл проекта, его основные этапы. Процессы управления проектом. Управление содержанием проекта. Паспорт проекта, план-график проекта, план контрольных событий. Управление ресурсами: график обеспечения ресурсами, структурная модель ресурсов, требуемых для выполнения работ, проектная команда и критерии ее отбора. Матрица ответственности. Управление сроками реализации проекта. Матрица распределения работ во времени и по исполнителям (строится в соответствии с директивным временем реализации проекта и набором возможных исполнителей). Управление заинтересованными сторонами проекта. Управление рисками проекта. Матрица распределения и минимизации рисков (указывает возможные риски и способы их минимизации).

Практическое занятие.

Практическая работа:

1. Управление содержанием проекта: формирование паспорта проекта.
2. Управление ресурсами: построение матрицы распределения ответственности.
3. Управление рисками проекта: построение матрицы распределения и минимизации рисков.

3.4. Лидерство как фактор проектного развития образовательной организации. Тренинг развития лидерских качеств (лекция – 1 ч, практическое занятие – 2 ч).

Лекция. Роль личности руководителя в развитии образовательной организации. Лидерство руководителя – фактор программно-проектного управления. Механизм распределенного лидерства в проектной деятельности образовательной организации.

Практическое занятие.

Тренинг развития лидерских качеств:

1. Упражнение «Без директора».

Цели:

- изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в управлении педагогическим коллективом;
- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности за развитие образовательной организации;
- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

2. Упражнение «Два на два, или новый Юлий Цезарь».

Цели:

- эффективно тренировать взаимодействие с административной командой и педагогическим коллективом при максимальной концентрации и скорости реакций;
- дать возможность участникам тренинга проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;
- развить умение эффективно работать в нескольких направлениях деятельности;
- научиться действовать в условиях стресса, не теряя способностей концентрировать внимание на проблеме.

3. Готовность к решению проблем и умение разрешать конфликты. Упражнение «Скульптура конфликта».

Цели:

- отработать умение продуктивно действовать и принимать эффективные решения в кризисной ситуации;
- способствовать мобилизации внимания участников на партнере и включенности их в решение групповой задачи;
- потренироваться в определении четких целей деятельности, в выработке индивидуальной и совместной стратегии и тактики успеха.

4. Промежуточный контроль (практическое занятие – 1 ч).

Практическое занятие.

Промежуточный контроль проводится в форме контрольной работы по ключевым вопросам управления развитием общеобразовательной организации программно-проектным методом и управления реализацией программы развития.

5. Модуль 3. Моделирование управленческого проекта по развитию образовательной организации

5.1. Моделирование управленческого проекта по развитию образовательной организации (практическое занятие – 8 ч).

Практическое занятие.

Проект.

Каждой группе слушателей предлагается разработать модель инициированного в рамках практического занятия по теме 3.3 управленческого проекта по развитию образовательной организации.

6. Итоговая аттестация (практическое занятие – 4 ч).

Практическое занятие.

Итоговая аттестация проводится в форме презентации и оценки разработанных управленческих проектов по развитию образовательной организации. Обсуждение, систематизация идей.

Рефлексия с использованием сервиса Jamboard.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Выполнение теста с целью выявления стартовых знаний слушателей по тематике программы. Тест включает 10 заданий, из них: 4 задания с выбором одного правильного ответа; 4 задания с выбором нескольких правильных ответов; 2 задания на установление соответствия.

Время выполнения: 1 час.

Критерии оценивания:

Каждый правильный ответ на вопрос тестирования оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 10.

Интерпретация результатов: 7-10 баллов – достаточные исходные (базовые) знания в области направления программы; 3-6 баллов – удовлетворительные исходные (базовые) знания в области направления программы; 0-2 баллов – недостаточные исходные (базовые) знания в области направления программы.

Количество попыток: 1

Примеры заданий:

Пример задания с выбором одного правильного ответа:

Выберите один правильный ответ.

Модель «Школа Министерства просвещения России» включает в себя:

- 1) 6 (шесть) приоритетных направлений деятельности школы;
- 2) 8 (восемь) приоритетных направлений деятельности школы;

3) 5 (пять) приоритетных направлений деятельности школы.

Пример задания с выбором нескольких правильных ответов:

Основные принципы государственной политики в сфере образования (выберите все возможные варианты):

- 1) признание приоритетности образования;
- 2) обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования;
- 3) гуманистический характер образования;
- 4) демократический характер управления образованием;
- 5) недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования.

Пример задания на установление соответствия:

Соотнесите приведенные ниже понятия:

Определение	Понятие
А) Архитектурная доступность	1) Обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей;
Б) Техносфера современной школы	2) Приборы, оборудование, в том числе спортивный инвентарь, музыкальные инструменты, учебно-наглядные пособия и иные образовательные и информационные ресурсы и материальные объекты, необходимые для организации образовательной деятельности;
В) Средства обучения и воспитания	3) Организация безбарьерной среды, обеспечивающей полный доступ к объектам школьной инфраструктуры;
Г) Инклюзивное образование	4) Технологичная и комфортная образовательная среда, обеспечивающая формирование компетенций, соответствующих социально-экономическим потребностям человека, общества и государства.

Текущий контроль

1. Раздел программы: Модуль 1. Тема 2.2. Федеральный проект «Школа Минпросвещения России» как механизм реализации государственной политики и

управления развитием образовательной организации.

Форма: кейс.

Описание, требования к оформлению:

Кейс-задания: Определение перспективного профиля школы по направлениям Концепции «Школы Минпросвещения России».

Время выполнения: 1 час.

Каждой группе из 4-5 слушателей предлагается кейс с описанием реальных ситуаций (характеристика образовательной организации, результаты самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России»).

Слушателям предлагается проанализировать результаты самодиагностики образовательной организации, описанной в кейсе; создать перспективный профиль школы по каждому направлению Концепции «Школы Минпросвещения России» с учетом результатов самодиагностики, предложить возможные темы управленческих проектов в программу развития образовательной организации. Каждая группа презентует и аргументирует свое решение.

Кейс имеет свободное решение и предназначен для осмысления необходимости принятия управленческого решения в части управления развитием образовательной организации, в части внесения изменений в программу развития образовательной организации и инициации управленческих проектов.

Критерии оценивания:

Кейс имеет свободное решение.

Зачтено: Задание считается выполненным (зачет) при полном соответствии работы требованиям к выполнению (создан перспективный профиль школы по каждому направлению Концепции «Школы Минпросвещения России» с учетом результатов самодиагностики, предложены возможные темы управленческих проектов). Допускается частичное выполнение: перспективный профиль школы разработан не по всем направлениям или не предложены возможные темы управленческих проектов.

Не зачтено: Задание считается невыполненным (незачет) при полном или частичном несоответствии работы требованиям к выполнению (не разработан перспективный профиль школы; разработанный перспективный профиль школы не соответствует результатам самодиагностики).

Количество попыток: не ограничено

Примеры заданий:

КЕЙС № 1

Управление образовательной организацией программно-проектным методом.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ (ПРОБЛЕМЫ).

Школа «N» представляет собой современное учебное заведение, работающее по общеобразовательным программам и выдающее аттестаты государственного образца. Школа городская. Учебные кабинеты школы оборудованы необходимыми техническими средствами обучения и воспитания, цифровыми образовательными ресурсами.

Организация полностью обеспечена кадрами. Активно организуется внеурочная, досуговая деятельность обучающихся. Занятия проводят педагоги с большим опытом работы.

В школе сложилась традиция методических мероприятий. Диссеминация опыта осуществляется в различных формах: открытые уроки, профессиональные конкурсы, стажерская практика, заседания межшкольных методических объединений, конференции, семинары, публикации, взаимодействие педагогов в рамках школьного округа. Участие школы в инновационной деятельности позволяет шире представить достижения учителей и совершенствовать систему непрерывного профессионального развития административных и педагогических работников.

ПРИЛОЖЕНИЕ:

1. Результаты самодиагностики школы в рамках проекта «Школа Минпросвещения России».
2. Диагностико-технологическая карта школы (ДТК).
3. Программа развития.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ КЕЙСА:

Сложившаяся ситуация требует комплексного анализа в контексте внесения изменений в Программу развития по результатам самодиагностики в рамках проекта «Школа Минпросвещения России».

1. Разработайте перспективный профиль школы по каждому направлению Концепции «Школы Минпросвещения России» с учетом результатов самодиагностики.
2. Предложите директору школы комплекс управленческих мер: возможные изменения в программу развития образовательной организации, возможные темы управленческих проектов

2. Раздел программы: Модуль 2. Тема 3.1. «Программно-проектный метод управления развитием образовательной организации».

Форма: практическая работа.

Описание, требования к оформлению:

Практическая работа: Модель управления проектом с учетом функций управления.

Время выполнения: 3 часа.

Каждому слушателю предлагается разработать модель управления проектом с учетом функций управления. Обсуждение в группах из 4-5 слушателей, систематизация идей, формирование итогового варианта, который презентуется всем слушателям.

В ходе выполнения практической работы изучаются возможности программно-проектного метода как метода реализации программы развития образовательной организации, совершенствуются профессиональные компетенции слушателей, необходимые для управления проектом.

Критерии оценивания:

Зачтено: модель управления проектом разработана/функции управления учтены (50% и более), логически и методически обоснованы верно.

Не зачтено: модель управления проектом не разработана/функции управления не учтены (более 50%), логически и методически не обоснованы.

Количество попыток: не ограничено.

Примеры заданий:

Разработать модель управления проектом с учетом функций управления. Итогом вашего анализа станет заполненная таблица:

Административные функции управления	Управление проектом (мероприятия)

3. Раздел программы: Модуль 2. Тема 3.2. «Инициация управленческого проекта»

Форма: кейс

Описание, требования к оформлению:

Кейс-задания.

Инициация управленческого проекта.

Время выполнения: 3 часа.

Каждой группе из 4-5 слушателей предлагается кейс с описанием реальных ситуаций (характеристика образовательной организации, диагностико-технологическая карта данной образовательной организации). Кейс, что и в п.2.2, но другой образовательной организации (группы обмениваются кейсами).

Слушателям предлагается провести PEST-анализ и SWOT-анализ по данным диагностико-технологической карты, представленной в кейсе; выявить сильные стороны и проблемные направления, возможности образовательной организации в части решения проблемы, продумать тематику управленческих проектов.

Каждая группа презентует и аргументирует свое решение. Оппонентом выступает та группа, которая работала с этим кейсом ранее.

Группе предлагается разработать управленческое решение об инициации управленческого проекта.

Кейс имеет свободное решение, в работе совершенствуются профессиональные компетенции в области управления образовательными системами (проектами):

способность анализировать и разрабатывать управленческие решения по развитию образовательной организации программно-проектным методом.

Критерии оценивания:

Кейс имеет свободное решение.

Зачтено: разработано управленческое решение об инициации управленческого проекта по результатам проведенных PEST-анализа и SWOT-анализа данных диагностико-технологической карты, представленной в кейсе.

Не зачтено: управленческое решение об инициации управленческого проекта не разработано.

Количество попыток: не ограничено

Примеры заданий:

КЕЙС № 2

Управление образовательной организацией программно-проектным методом.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ (ПРОБЛЕМЫ).

Школа «N» представляет собой современное учебное заведение, работающее по общеобразовательным программам и выдающее аттестаты государственного образца. Школа сельская. Есть 2 филиала, один из которых территориально удален от базовой школы, от районного центра и других центров с развитой инфраструктурой, т.е. находится «в глубинке» (филиал М). Учебные кабинеты школы, в том числе и филиалов, оборудованы необходимыми техническими средствами обучения и воспитания, цифровыми образовательными ресурсами. Активно организуется внеурочная, досуговая деятельность обучающихся. Занятия проводят педагоги с большим опытом работы. Вместе с тем, в территориально удаленном филиале учебная нагрузка, в среднем, 36 часов, причем учителя кроме основного предмета, ведут и предметы другого цикла. В филиалах нет педагогов-психологов, социальных педагогов. Именно в этом филиале в течение последних двух лет имеются выпускники, не преодолевшие минимальный порог на ОГЭ (математика), соответственно, школа имеет 2 года подряд маркеры низких образовательных результатов по одной и той же оценочной процедуре.

По результатам прошедших двух учебных лет, школа повторно вошла в кластер школ с низкими образовательными результатами.

ПРИЛОЖЕНИЕ:

1. Мониторинг идентификации школ с низкими образовательными результатами (первичные данные). Доля учащихся, не преодолевших минимальный порог оценочной процедуры.
2. Диагностико-технологическая карта школы (ДТК).

3. Результаты диагностики предметных компетенций педагогов.
4. Сертификаты учителей математики и русского языка.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ КЕЙСА:

Сложившаяся ситуация требует комплексного анализа в контексте ключевых процессов управления образовательными результатами и рисками их снижения.

1. Дайте характеристику образовательной организации (с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа потенциала образовательной организации).
2. Предложите директору школы тематику управленческих проектов для Программы развития.
3. Разработайте управленческое решение об инициации управленческого проекта (одного из предложенных).

4. **Раздел программы:** Модуль 2. Тема 3.3. «Содержание и инструменты управления проектами»

Форма: практическая работа

Описание, требования к оформлению:

Практическая работа:

1. Управление содержанием проекта: формирование паспорта проекта.
2. Управление ресурсами: построение матрицы распределения ответственности.
3. Управление рисками проекта: построение матрицы распределения и минимизации рисков.

Время выполнения: 3 часа.

Каждой группе из 4-5 слушателей предлагается разработать для инициированного проекта паспорт, матрицу распределения ответственности, матрицу распределения и минимизации рисков. Каждая группа презентует и аргументирует свое решение. Обсуждение, систематизация идей.

Практическая работа ориентирована на совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления образовательными системами (проектами): умение разрабатывать управленческий проект, умение разрабатывать управленческие решения по управлению проектом.

Критерии оценивания:

Зачтено: разработаны для инициированного проекта паспорт, матрица распределения ответственности, матрица распределения и минимизации рисков (более 50%).

Не зачтено: выполнено менее 50% задания.

Количество попыток: не ограничено.

Примеры заданий:

Разработать для инициированного проекта паспорт, матрицу распределения ответственности, матрицу распределения и минимизации рисков. Итогом вашей работы станут заполненные таблицы:

Паспорт проекта

Наименование (тема) проекта	
Руководитель проекта	
Участники проекта	
Основания для инициации проекта	
Цель проекта	
Задачи проекта	
Результат (результаты) проекта	
Целевые индикаторы и показатели	
Этапы и сроки реализации проекта	
Риски реализации проекта	

Матрица ответственности проекта (наименование проекта)

Задачи	Ответственные				
	Директор	Зам.директора	Методист	...	

Матрица распределения и минимизации рисков (наименование проекта)

Риски реализации проекта	Источник (причина)	Симптом (триггер) риска	Минимизация рисков

Промежуточный контроль

Форма: контрольная работа

Описание, требования к выполнению:

Задания контрольной работы могут быть использованы в управленческой деятельности по развитию образовательной организации программно-проектным методом. Часть заданий может быть выполнена самостоятельно, для другой может потребоваться помощь коллег, учеников, родителей и других заинтересованных участников образовательного процесса.

Время выполнения: 1 час.

Критерии оценивания:

Каждый ответ на вопрос контрольной работы оценивается с двух позиций:

1. Полнота выполнения задания:

- выполнено частично – 1 балл;
- выполнено в соответствии с предложенной формой, пояснения, комментарии, аналитические материалы отсутствуют – 2 балла;
- выполнено в соответствии с предложенной формой и содержит пояснения, комментарии, аналитические материалы – 3 балла.

2. Реализуемость результатов:

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

Максимальное количество баллов – 6.

Интерпретация результатов: 3-6 баллов – зачет; 0-2 балла – незачет.

Количество попыток: не ограничено.

Примеры заданий:

1. Проанализируйте, какие образовательные запросы для развития образовательной организации, предъявляемые обучающимися или родителями, будут возникать чаще? Считаете ли вы их отражением изученных контекстов (трендов)? Итогом вашего анализа станет заполненная таблица:

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

2. Сформулируйте свою позицию как управленца о стратегии развития образовательной организации программно-проектным методом. Ответ аргументируйте и оформите в таблице:

Действия	Аргумент	Возможные изменения	
		Позитивные	Негативные

Итоговая аттестация

Форма: проект

Описание, требования к оформлению:

Каждой группе слушателей, сформированной в рамках практического занятия по теме 5.1, предлагается презентовать и аргументировать разработанный проект.

Обсуждение, систематизация идей.

Время выполнения: 4 часа.

Задание ориентировано на совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления образовательными системами (проектами): умение разрабатывать управленческий проект, умение разрабатывать управленческие решения по управлению проектом.

Рефлексия с использованием сервиса Jamboard.

Критерии оценивания:

Задание имеет свободное решение.

При оценивании учитывается выполнение следующих требований: 1) представлен и аргументирован управленческий проект по развитию образовательной организации – максимально 10 баллов; 2) осуществлена презентация проекта в соответствии с предложенными критериями – максимально 10 баллов.

Зачтено: для получения зачета необходимо набрать не менее 16 баллов.

Не зачтено: набрано менее 16 баллов.

Количество попыток: не ограничено.

Примеры заданий:

Структура управленческого проекта

Наименование, тема	При выборе темы управленческого проекта следует ориентироваться на трудовые действия ПРОФСТАНДАРТА руководителя образовательной организации (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. N 250н) или на должностные обязанности руководителя образовательной организации, изложенные в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н).
Обоснование разработки	Суждения, представленные в данном разделе, напрямую зависят от тематики проекта, реализация которого должна способствовать развитию образовательной организации, внедрению инновационных, эффективных решений в систему образования. В разделе, посвященном обоснованию выбора темы, важно отметить, велась ли работа в ОО по данному направлению ранее и чем вызвана необходимость разработки данной сферы.
Актуальность темы	В данном разделе рекомендуется указать проблемы, решение которых станет возможным при условии успешной реализации проектной разработки. Рекомендуется провести анализ. Допускается указание актуальных публикаций, которые стали

	основой для проведения исследования и помогли руководителю определить уровень актуальности проекта.
Цель и задачи проекта	<p>Формулировка главной цели и задач проекта, достижение которых будет способствовать развитию образовательной организации.</p> <p>При формулировке цели рекомендуется использовать принципы SMART, согласно которым цель должна быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ясной и точной (S – Specific); • измеримой (M – Measurable): должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов; • достижимой (A – Achievable); • непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегических целей социальной системы (R – Related); • определенной по срокам ее достижения (T – Times-bound): должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели. <p>Правильно сформулированная система целей должна отражать набор актуальных потребностей и не должна зависеть от средств их достижения.</p>
Целевые индикаторы и показатели	<p>Перечень практических результатов.</p> <p>Необходимо указывать конкретные результаты, которые позволят достичь цели проекта и будут являться основой для мониторинга качества его реализации.</p> <p>Результаты проекта должны четко коррелировать с поставленными задачами и соответствовать тем ожиданиям, которые необходимо реализовать. Для каждого вида ожидаемого результата необходимо определить измеримые критерии, которые позволят однозначно оценить получение указанного результата.</p>
Ресурсное обеспечение	Иллюстрация материально-технической базы, нормативно-правовых, кадровых, информационных ресурсов, которые будут задействованы в ходе выполнения проектной работы.
Этапы и сроки выполнения	Раскрытие содержание этапов, которые должны предусматривать проведение подготовительной, практической, аналитической деятельности.
План-график реализации проекта	<p>План-график проекта, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, задачи проекта, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий, достижения контрольных событий и выполнения задач проекта.</p> <p>В данном разделе рекомендуется представить список мероприятий, реализация которых будет способствовать систематическому, поступательному достижению целей управленческой проектной разработки.</p> <p>По каждому мероприятию следует указать целевую группу, сроки выполнения, ответственных лиц.</p>
План контрольных	План контрольных событий, включающий наиболее значимые

событий	<p>контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания Плана-графика проекта.</p> <p>Мониторинг порядка выполнения проекта может быть возложен на автора проекта, других представителей школьной администрации, методистов, педагогов.</p>
Ожидаемые результаты	<p>Финальный этап реализации проекта должен ознаменоваться проведением диагностики, нацеленной на выявление уровня и практического значения достижений. Следует отметить, что этот раздел имеет ключевое значение при подготовке презентации проекта, поэтому в него следует включить как можно больше конкретики: данных исследований, графиков, схем, таблиц.</p> <p>Желательно указать на возможность дальнейшего развития проекта, то есть определить каким образом достигнутые результаты будут использованы в образовательном учреждении, а также в других организациях региона в будущем и предложить механизмы продвижения результатов проекта.</p>
Список литературы	Перечень использованных методических руководств.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 № 273-ФЗ
[Электронный ресурс] : принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года текст с изм. и доп. вступ. в силу с 01.01.2022 // Справочная правовая система «Консультант Плюс» // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс] : принят Государственной Думой 20 июня 2014 года // Справочная правовая система «Консультант Плюс» // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/
3. Российская Федерация. Президент Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]// Официальные сетевые ресурсы Президента

- России // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>
4. Российская Федерация. Президент Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]// Официальные сетевые ресурсы Президента России // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>
 5. Российская Федерация. Министерство. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс] : Справочная правовая система «Консультант Плюс» // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/

Литература

1. 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. 187 с.
2. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для вузов /В.И. Бусов. Москва: Издательство Эрайт, 2020. 254 с.
Дрозд, К.В. Проектирование образовательной среды: учебное пособие для вузов/К.В.Дрозд, И.В.Плаксина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 437 с.
3. Коротков Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов/Э.М.Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю.Кротенко. – М.: Издательство Юрайт, 2022. -278 с.
4. Корчинская Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций /Т.И.Корчинская// Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск: Априори, 2019. –С.206-211.
5. Леденева, А. В. Управление проектами в образовании / А. В. Леденева ; Допущено УМС ОГПУ в качестве учебного пособия для обучающихся по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование для дисциплины "Инновационный менеджмент в образовании". – Оренбург : Без издательства, 2022. – 128 с. – EDN TSZMYQ.

6. Снегирева, Т. В. Процедура самодиагностики как условие принятия эффективных управленческих решений (проект «Школа Минпросвещения России») / Т. В. Снегирева, О. В. Мирошкина // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2023. – № 1(17). – С. 49-55. – EDN MYPKMZ.

Интернет-ресурсы

1. Федеральный портал "Российское образование" <https://edu.ru/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <https://obrnadzor.gov.ru/>
3. Министерство просвещения РФ <https://edu.gov.ru/>
4. Школа Минпросвещения России (Электронный ресурс) -URL: <https://smp.edu.ru/?ysclid=lha8rxbl9t271538948> (дата обращения: 05.05.2023).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

1. Специализированный программно-аппаратный комплекс педагога (мультимедийный проектор, экран, интерактивная доска, компьютер с предустановленным программным обеспечением и доступом в Интернет, принтер, сканер и др.).
2. Специализированный программно-аппаратный комплекс слушателя (компьютер с предустановленным программным обеспечением и доступом в Интернет).