

**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 организаций 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 организаций программно-проектным методом. Разрабатывать управленческий проект по развитию образовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
<p>предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.</p> <p>Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), 2024. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»</p>	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 быстроте 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 партнера 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 осмыслиения 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 помочь 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 засчитано: 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, посвященному 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 позволяют 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 позволяют 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	контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания Плана-графика проекта. Мониторинг порядка выполнения проекта может быть возложен на автора проекта, других представителей школьной администрации, методистов, педагогов.
Ожидаемые результаты	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. 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.
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).