

ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
НЕТИПОВОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ЦЕНТР РЕГИОНАЛЬНОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО  
СОТРУДНИЧЕСТВА»

«ПРИНЯТА»

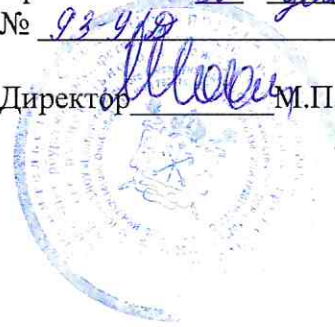
Педагогическим советом  
Протокол № 3

от «30» декабря 2021г.

«УТВЕРЖДЕНА»

Приказом от «30» декабря 2021г.  
№ 93-4/20

Директор М.П. Рохманийко



Дополнительная профессиональная программа повышения  
квалификации  
**Траектория развития управленческих команд**

**Разработчики:**

Авалуева Наталия Борисовна,  
канд. пед. наук, старший методист

## **Раздел 1. Характеристика**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
**«Траектория развития управленческих команд»**

### **1.1. Цель и задачи реализации**

**Цель** – повышение уровня управленческой компетентности в условиях внедрения цифровой образовательной среды.

**Задачи:**

- выстроить траекторию развития управленческих команд в условиях внедрения цифровой образовательной среды;
- выстроить модель научно-методического сопровождения управленческих команд системы образования в условиях внедрения цифровой образовательной среды;
- апробировать инновационные форматы представления деятельности образовательной организации в публичном пространстве.

### **1.2. Нормативная правовая база**

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273ФЗ от 29 декабря 2012г.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Паспорт национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).

3. Паспорт национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).

4. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

5. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226) «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.

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

среды».

7. Паспорт федерального проекта «Цифровая образовательная среда», утверждённый проектным комитетом по национальному проекту «Образование» (протокол от 07 декабря 2018 г. № 3).

8. Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», утверждённый президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и в условиях ведения предпринимательской деятельности (протокол от 28.05.2019 № 9). Приказ РАНХиГС от 23 октября 2015 года №01-5567 «Об утверждении Положения о порядке обучения по индивидуальному учебному плану и ускоренном обучении и Положения о применении в РАНХиГС электронного обучения и дистанционных образовательных технологий».

9. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

10. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов.

11. Распоряжение Министерства экономического развития России № 26Р-АУ от 14.04.2014 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

12. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14- ст) (ред. от 07.10.2016);
- Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

13. Распоряжение Минпросвещения России от 18.05.2020 № Р-44 «Об утверждении методических рекомендаций для внедрения в основные общеобразовательные программы современных цифровых технологий».

14. Приказ Министерства Просвещения Российской Федерации от 22.12.2020 № 761 «Об утверждении порядка отбора субъектов Российской Федерации, на территории которых проводится эксперимент по внедрению цифровой образовательной среды».

## Профессиональный стандарт как основа разработки ДПП

Программа разработана на основе профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (утв. Приказом Минтруда России от 19.04.2021 г. № 250н (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 г. № 64848, вступает в силу 01 марта 2022 г.)

### Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	В/01.7	7
			Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7
			Управление развитием общеобразовательной организации	В/03.7	7
			Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	В/04.7	7

### 1.2. Планируемые результаты обучения:

Трудовая функция	Знать	Уметь
Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Навыки будущего для формирования профессионального профиля управленца будущего. Особенности управления в цифровую эпоху. Медиаграмотность, креативное мышление,	- Управлять формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды - Обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом функционирования электронной

	<p>коммуникация для образования будущего</p>	<p>информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся</p>
<p>Администрирование деятельности общеобразовательной организации</p>		<p>Управлять реализацией образовательных программ общеобразовательной организации, в том числе в сетевой форме</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечивать требования к реализации образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения</li> <li>- Организовывать работы по защите персональных данных обучающихся и работников общеобразовательной организации</li> <li>- Управлять обеспечением безопасной эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры общеобразовательной организации</li> <li>- Формировать в общеобразовательной организации безопасную и доступную среду, обеспечивать выполнение требований охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации</li> <li>- Обеспечивать реализацию требований к комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности общеобразовательной организации</li> <li>- Обеспечивать соблюдение правил санитарно-гигиенического режима, техники безопасности и охраны труда</li> <li>- Обеспечивать реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационным и организационным ресурсам общеобразовательных</li> </ul>

		<p>организаций для развития информационной образовательной среды</p>
<p>Управление развитием общеобразовательной организации</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов общеобразовательной организации</li> <li>- Управлять информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе организовывать работу официального сайта общеобразовательной организации</li> <li>- Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организации</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений</li> <li>- Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы</li> <li>- Применять программно-проектные методы организации деятельности</li> <li>- Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации</li> </ul> <p>Организовывать инновационную деятельность в общеобразовательной организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации</li> <li>- Формировать и представлять регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации</li> </ul>
<p>Управление взаимодействием</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере</li> </ul>

<p>общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами</p>		<p>образования и социальными партнерами, в том числе сетевого взаимодействия</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством Российской Федерации</li> <li>- Лоббировать интересы общеобразовательной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами</li> <li>- Управлять формированием событийного пространства общеобразовательной организации</li> <li>- Управлять обеспечением информационной открытости и доступности общеобразовательной организации</li> </ul>
---	--	--

### **Формируемые профессиональные компетенции, соответствующие требованиям профессионального стандарта к квалификации руководителя образовательной организации**

Формирование способности и готовности слушателей к реализации трудовых функций, осуществлению трудовых действий, приведенных в профессиональном стандарте, определяет в качестве образовательных результатов освоения программы следующие профессиональные компетенции руководителя:

- Способность организовать деятельность административной команды образовательной организации.
- Способность организовать разработку и реализацию образовательных программ.
- Готовность обеспечить условия реализации образовательных программ.
- Способность к управлению качеством образования.
- Готовность к управлению формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды.
- Способность управлять материальными и информационными ресурсами.
- Способность управлять кадровыми ресурсами.
- Готовность к взаимодействию образовательной организации с участниками отношений в сфере образования, органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями.

**1.3. Категория слушателей:** представители административных команд образовательных организаций.

**1.4. Форма обучения:** очная с элементами дистанционного обучения (частично онлайн занятия через Яндекс.Телемост, Сферум).

**1.5. Срок обучения:** 36 ч.

**1.6. Режим занятий:** 6/8 ч. в день.

## Раздел 2. Содержание программы

### 2.1. Учебно-тематический план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Траектория развития управленческих команд» 36 часов

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма промежуточного контроля успеваемости <sup>1</sup> , итоговой аттестации
			Все го	Контактная работа		СР	
				Л	ПЗ		
<b>1</b>	<b>От традиций к инновациям (модели ГОУ образованием)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
1.1.	Формирование административной команды образовательной организации в условиях цифровой трансформации образования		4	2	1	1	
<b>2</b>	<b>Образовательный нетворкинг: представление результатов образовательной деятельности в профессиональном сообществе</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	
2.1.	Сетевое взаимодействие как эффективный инструмент проектного управления процессами повышения качества образования		4	1	2	1	
2.2	Мотивирующий мониторинг – комплексное управление качеством образования		4	1	2	1	
2.3	Основные направления управленческой деятельности административной команды в условиях мотивирующего мониторинга		4	1	2	1	<b>К-1 час из П/З</b>

<sup>1</sup> Формы промежуточного контроля успеваемости: кейс (К), панельная дискуссия (ПД), проект (П)



№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма промежуточного контроля успеваемости <sup>1</sup> , итоговой аттестации
			Все го	Контактная работа		СР	
				Л	ПЗ		
3	Управленческий коворкинг: представление результатов образовательной деятельности в публичном пространстве	12	12	4	4	4	
3.1.	Информационная открытость образовательной организации		3	1	1	1	
3.2.	Деятельность административной команды образовательной организации: стратегии и решения		3	1	1	1	
3.3	Информационная культура управления образовательным учреждением		3	1	1	1	
3.4	От информационной открытости к информационной политике		3	1	1	1	
4	Проектирование маршрута развития эффективной управленческой команды	4	4		2	2	<i>Последнее практическое занятие - ПД</i>
<b>Итого:</b>		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	
Подготовка и защита проекта		4	4	-	4		<b>Защита проекта</b>
<b>Всего</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	

## 2.2. Рабочая программа (содержание)

### 1. От традиций к инновациям (модели ГОУ образованием)

#### Тема 1.1 Формирование административной команды образовательной организации в условиях цифровой трансформации образования

Понятийный аппарат цифрового образования; характеристика процесса образования при цифровизации; технологии, используемые в условиях современного образования и их влияние на преподавание и обучение. Сравнение традиционной и цифровой систем образования. Ожидаемые результаты цифровизации образования. Формирование новой модели управления школой.

Разработка проекта цифровой трансформации школы. Разработка новых подходов к модернизации системы образования в условиях цифровой трансформации. Формирование административной команды образовательной организации в условиях цифровой трансформации образования.

## *Цифровые технологии и образование*

Цифровая трансформация системы образования: международные и российские тенденции. Тенденции, меняющие образование. Рост сложности. Автоматизация. Цифровизация. Цифровые образовательные экосистемы. Международные индикаторы (PISA, TIMSS, PIRLS). Межорганизационные структуры. Лучшие мировые и российские практики. Направления трансформации образования в РФ. Роль федеральных проектов в трансформации образования. Ключевые цифровые технологические тренды в системе образования Глобальные онлайн-платформы (онлайн обучение и базы знаний). Искусственный интеллект и машинное обучение. Цифровые инструменты управления образовательной организацией. Управление современной образовательной организацией. Цифровая образовательная среда. Инструменты управления и коллективной работы. Мониторинг процессов. Управление, основанное на анализе данных. Стратегии цифровой трансформации.

## **2. Образовательный нетворкинг: представление результатов образовательной деятельности в профессиональном сообществе**

### **Тема 2.1 Сетевое взаимодействие как эффективный инструмент проектного управления процессами повышения качества образования система управления.**

Функционирование и развитие сетевое взаимодействие на всех уровнях посредством организационно-педагогических, финансово-экономических, социально-психологических и других отношений.

Как внедрить систему обмена опытом между учителями школы и как сделать этот процесс интересным для них:

- узнать об основных способах организовать взаимное обучение педагогов в школе;
- познакомиться с пошаговыми алгоритмами внедрения систем обмена опытом;
- осознать возможности и риски применения каждого из них в своей школе;
- с помощью предложенных упражнений понять, кто в вашей школе подойдет на роль лидера, каких учителей проще объединить для совместной работы, как мотивировать к изменениям.

Взаимотребовательность и взаимообучение, позволяющие адресно передавать техники, технологии, приемы и содержание результативных практик, которые уже дали результаты в системе образования.

Разработка управленческого проекта, направленного на развитие образовательной среды школы и повышение качества образования. Технологии и инструменты достижения качества. Технологии и инструменты достижения качества образования для разных категорий обучающихся. Внешняя оценка качества образования.

## **Тема 2.2 Мотивирующий мониторинг – комплексное управление качеством образования**

Цель мотивирующего мониторинга – системная оценка количественных и качественных характеристик региональной системы образования.

Структура показателей мотивирующего мониторинга: показатели создания условий для достижения результатов, показатели достижения образовательных и воспитательных результатов, показатели организации рабочих процессов. Единая система оценки качества образования (ЕСОКО), позволяющая вести мониторинг образовательных результатов на разных уровнях обучения.

Управление качеством образования как планомерно осуществляемая система стратегических и оперативных действий, направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования.

Работа в области качества – стремление к максимальной открытости по отношению к непосредственным субъектам образовательного процесса (обучающие и обучающиеся) и внешним партнерам образовательного учреждения (родители, работодатели, социальные институты). Формирование, согласование и утверждение основных компонентов в области качества – одна из важнейших функций администрации.

Система качества как инструмент, как средство осуществления политики в области качества. Стратегическое планирование качества, позволяющее сформулировать долгосрочные приоритеты и способствующее рациональным изменениям в развитии организации и деятельности ее персонала. Ведущие цели стратегического планирования качество образования.

Управление качеством образования как целенаправленная деятельность, в которой ее субъекты (органы управления образованием), посредством предоставления образовательных услуг и решения управленческих задач, обеспечивают организацию совместной деятельности потребителей образовательных услуг (учащихся, педагогов, родителей и др.) и ее направленность на качественное удовлетворение их образовательных потребностей. Новые подходы к управлению качеством образования формируются в русле новой парадигмы управления образованием, которая

включает в себя децентрализацию, предполагающую делегирование полномочий более низким административным уровням, возрастание роли органов местного самоуправления; автономию; переход к полицентрической системе. Происходящие изменения определяют демократический характер управления качеством образования, который раскрывается в принципах партисипативности, субсидиарности, рефлексивности и дуальности. Общие принципы управления качеством: комплексность, объективность, преемственность, оптимальность, опережение.

Управление качеством образования как процесс предполагает планирование, организацию, руководство, контроль функционирования и развития основных и обеспечивающих процессов. Трехфазная модель управления качеством образовательного процесса: фаза входа, промежуточную и фазу выхода.

### **Тема 2.3 Основные направления управленческой деятельности административной команды в условиях мотивирующего мониторинга**

Совершенствование модели управления системой образования с целью повышения ее эффективности. Развития федеральных, региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования; реализация комплекса мер, направленных на формирование стандартизированных измерительных материалов оценки федеральных, региональных, муниципальных практик управления качеством образования, необходимость повышения культуры управления качеством образования административных команд.

Развитие модели управления системой образования. Разработка и внедрение качественно новых подходов к развитию направления методической работы с управленческими кадрами.

## **3. Управленческий коворкинг: представление результатов образовательной деятельности в публичном пространстве**

### **Тема 3.1 Информационная открытость образовательной организации**

Трехсторонний процесс информационного взаимодействия в системе образования. Открытость: мировой тренд, государственный приоритет, региональный ресурс. Нормативное регулирование открытости в образовании. Мода, стимулирование, контроль и надзор. Механизмы выравнивания информационной асимметрии. Информационная открытость – инструмент развития образовательной системы. Открытость: отношение пользователей и имидж ОО. Элементы системы открытости. Риски информационной открытости. Элементарная структура информационного взаимодействия.

Субъекты информационного взаимодействия. В чем особенности пользовательского запроса и как его удовлетворить? Сайт – наиболее перспективный и востребованный инструмент информационного взаимодействия. Структура пользовательского запроса: информация, коммуникация, услуги. Пользовательский запрос: источники информации. Эффективная открытость: наличие информации, востребованность информации, полезность информации.

### **Тема 3.2 Деятельность административной команды образовательной организации: стратегии и решения**

Административная команда: понятие, принципы, факторы. Критерии эффективности управления. Распределение ролей для проработки, выполнения поставленных задач и достижения целей. Административная команда (управленческая) команда – группа профессионалов-управленцев, которые совместно осуществляют деятельность, понимают миссию, цель, обладают такой компетенцией, как креативность, берут на себя ответственность за конечный результат, а также разрабатывают новые механизмы эффективной работы организации. Значимость soft skills: умение решать сложные задачи, критическое мышление, креативность. Факторы построения управленческой команды.

### **Тема 3.2 Информационная культура управления образовательным учреждением**

Информационная культура управления образовательной организацией как осмысление идей и принципов цифровой трансформации общества, системы образования и образовательных организаций, эффективных подходов к использованию цифровых технологий в образовательном процессе и управлении.

Содержание основных понятий, принципов и концепций цифровой трансформации общества и системы образования; основные принципы ФГОС и роль цифровых технологий в их реализации; возможности цифровых технологий в педагогической и управленческой практике; анализ и совершенствование программно-методические документы в области цифровой трансформации образовательной организации; возможности использования цифровых технологий в различных педагогических и управленческих ситуациях; проектирование цифровой образовательной среды образовательной организации; оценивание результатов использования цифровых технологий в образовательном процессе и в процессе управления образовательной организацией; использование аппаратных, программных

и глобальных информационных ресурсов для решения педагогических и управленческих вопросов. Выявление, анализ и решение проблем, связанных с цифровой трансформацией образовательных учреждений; работа с нормативными документами, регламентирующими процессы цифровой трансформации образования, а также с текстами по вопросам использования цифровых технологий в управленческой деятельности; разработка регламентирующих, методических и иных документов по вопросам цифровой трансформации образовательных учреждений; поиск, фильтрация и верификация информации в глобальных информационных сетях, использование цифровых сервисов для организации совместной работы.

Задача обеспечения информационной открытости ОО через создание публичных информационных ресурсов в сети Интернет, в том числе официального сайта образовательного учреждения. Различные формы персональных сайтов как индивидуальных, так и коллективных субъектов деятельности, тематические сайты, информационные порталы образовательных учреждений.

Функции публичных информационных ресурсов: функция информативности представления интересов, функция обсуждения и социального диалога (функция дискуссионной площадки), функция трансляции общественного мнения.

### **Тема 3.4. От информационной открытости к информационной политике**

Информационная политика как целенаправленная деятельность руководства ОО:

- определяет потребность в информации о деятельности ОО, исходящую от различных категорий пользователей: участников образовательных отношений и участников отношений в сфере образования;
- формирует направленность, структуру и контент информации с соблюдением требований законодательства и реализации социальных, образовательных и профессиональных потребностей в информировании участников образовательных отношений;
- осуществляет выбор эффективных технологий информирования участников совместной деятельности и добивается мотивирующих эффектов донесения информации до различных категорий пользователей;
- отвечает за своевременную, беспристрастную и компетентную оценку качества информационных ресурсов и решает задачи управления качеством информационных ресурсов образовательной организации.

Система внедрения инновационных форматов и технологий представления деятельности образовательного учреждения в публичном пространстве как эффективная технология развития и совершенствования ГОУ в образовании. Информационная открытость как ресурсный уровень информационной политики. Решение задачи информационной открытости ОО посредством создания публичных информационных ресурсов в сети Интернет, в том числе официального сайта образовательного учреждения.

Информационная политика образовательного учреждения, направленная на формирование и организацию публичных информационных ресурсов, формирование общественного и профессионального мнения о деятельности ОО, стратегический ресурс совершенствования и развития ГОУ в образовательных организациях.

#### **4. Проектирование маршрута развития эффективной управленческой команды**

Стратегия создания эффективной команды. Формулирование конкретной цели команды и причины ее существования.

Требования к формулировке целей:

– Ясность и четкость. Правильно сформулированная цель выражается одним предложением. Она настолько точна и понятна, что ее поймет даже неспециалист.

– Измеримость и возможность оценки. Правильно сформулированную цель можно измерить и оценить количественно и/или качественно.

– Ориентация на действие. Цель должна формулироваться с помощью глаголов действия, например: создать, разработать, осуществить, реализовать, произвести, достичь.

– Ориентация на результат. В формулировку цели входит описание результата, которого необходимо достичь.

– Привязка к четкому сроку. Цель должна быть достигнута к установленной дате. Отсутствие конечного срока может привести к тому, что работа будет продолжаться до бесконечности.

План выполнения работ. Распределение ролей и обязанностей между членами команды, чтобы избежать дублирования функций и обеспечить распределение обязанностей согласно умениям и предрасположенности членов команды. Совместная деятельность членов команды по разработке декларации перспективы. Совместное обсуждение проблем и последующее выполнение заданий – для снятия напряженности и изменения стиля работы «в одиночку» на стиль взаимопомощи и поддержки.

Полезная стратегия для взаимной поддержки и дублирования функций в работе команды:

- Мастер-классы и семинары по навыкам взаимодействия в команде — занятия, на которых члены команды учатся совместной работ.
- Теоретические форумы, собрания, на которых члены команды глубже знакомятся с техническими аспектами выполнения своих работ.
- Перекрестное обучение (что члены команды, обладающие узкоспециальными навыками, обучают других).
- Индивидуальное обучение (Один или два члена команды посещают курсы или семинар, после чего обучают полученным навыкам остальных членов команды).

### **Раздел 3. Технология реализации ДПП ПК**

Лекционный материал размещается в личных кабинетах слушателей. Цель практических занятий – подготовка и защита проекта, разработанного в ходе практических занятий.

В рамках практических занятий должно быть предусмотрено входное и выходное тестирование.

Общий объём часов практических занятий – 13. Итоговая аттестация – 4 ч. (защита проекта). Проект должен быть представлен в виде презентации.

Формат реализации практических занятий может быть как очным, так и дистанционным. Если формат дистанционный, то у организатора должна быть возможность использования конференции Яндекс.Телемост, Сферум с возможностью выделения отдельных залов для каждой команды.

Каждое практическое занятие направлено на развитие управленческих компетенций, относящихся к блоку компетенций «управленческий потенциал». Набор таких компетенций может быть определён, исходя из используемого инструментария входного и выходного тестирования (существуют разные системы, которые включают различный набор управленческих компетенций, поэтому, исходя из пожеланий заказчика, может быть использована конкретная система с конкретным набором управленческих компетенций, однако обязательно должен быть выявлен уровень таких компетенций, как стрессоустойчивость, системное (стратегическое мышление), мотивация, нацеленность на результат, умение работать в команде).

Организация работы:

1. На основании результатов входного тестирования слушатели делятся на команды. Если все слушатели показывают примерно одинаковые



результаты, то объединение в команды осуществляется, например, по алфавиту или по региону. Возможно несколько вариантов: 60 команд по 10 человек; 30 команд по 20 человек; 25 команд по 24 человека.

#### *1 вариант*

Организатор реализации программы ранжирует все сформированные команды по ролям. Предлагается пять ролевых направлений: ученики, педагоги, родители, директора, учредители. Каждая команда должна разработать и представить свой проект с позиции той роли, которую выполняет команда. Направление проекта – развитие муниципальной системы образования.

#### *2 вариант*

Организатор реализации проекта обозначает направления разработки проекта, например: мотивирующий мониторинг, муниципальная система образования, информационная открытость ОО, качество образования, оценка эффективности управленческих кадров, цифровая трансформация образования– и ранжирует команды по этим направлениям.

2. В зависимости от количества команд формируется список тьюторов, каждый из которых будет работать со своей командой на практических занятиях. Тьютор договаривается с командой о том, какой временной формат проведения занятий устраивает больше. Каждый тьютор составляет расписание практических занятий (дата и время) и направляет организатору реализации программы. Тьютор получает команду с заданной ролевой позицией либо команду и направление разработки проекта.

3. По итогам практических занятий каждой командой должна быть разработана презентация и подготовлен доклад для защиты проекта на семь минут. Проект должен содержать следующее: название, постановка проблемы, существующие варианты решения проблемы, проектная инициатива (её актуальность и цель), участники реализации и их роль, технологии реализации, угрозы и риски (SWOT-анализ), стейкхолдеры и что они получают, ожидаемый результат и эффекты, план внедрения.

### **Раздел 4. Формы аттестации и оценочные материалы**

**4.1.** Проведение промежуточного контроля в форме кейса по модулям: «От традиций к инновациям (модели ГОУ образованием)», «Образовательный нетворкинг: представление результатов образовательной деятельности в профессиональном сообществе».

Описание процедуры промежуточной аттестации: контроль за освоением модулей проводится через решение управленческих кейсов.

Процедура зачета: слушатели изучают материал модулей, выполняют все задания и готовятся к промежуточному контролю в форме кейса. С помощью этого метода слушатели имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Проведение промежуточного контроля в форме *панельной дискуссии* по модулю «Управленческий коворкинг: представление результатов образовательной деятельности в публичном пространстве» по вопросам, заранее вынесенным на обсуждение.

Процедура зачета: слушатели изучают материал модуля, выполняют все задания и готовятся к промежуточному контролю в форме панельной дискуссии.

**4.2.** Итоговая аттестация проводится в форме защиты (группового) проекта.

Все проекты должны быть созданы применительно к практике конкретной образовательной организации, в которой работает слушатель, с учетом её ресурсных возможностей и стратегии развития. Взаимная оценка слушателями выполнения проектных заданий как форма аттестации выпускников (но по строго определенным критериям). Такой формат – это не столько «оценка» в привычном понимании, сколько возможность изучить опыт коллег, повод проанализировать собственную работу в новом контексте. Для выполнения проектных заданий руководителям образовательных организаций необходимо вовлечь в эти задания других участников образовательного процесса (команду педагогов своей школы, сокурсников, партнеров, родителей учеников). Это обеспечивает ценность результатов программ для каждого конкретного образовательного учреждения с первых дней участия.

## **Раздел 5. Организационно-педагогические условия реализации программы**

### **5.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **1. Управленческая деятельность: от статиста к директору по развитию (модели ГОУ образованием)**

##### **Тема 1.1. Цифровой маркетинг и трансформация образования**

##### **Литература**

1. Алиева Э.Ф., Алексеева А.С., Ванданова Э.Л., Карташова Е.В., Резапкина Г.В. Цифровая переподготовка: обучение руководителей

образовательных организаций // Образовательная политика. 2020. № 1 (81). С. 54–61. URL: <https://edpolicy.ru/digital-retraining>

2. Антонова Д.А., Оспенникова Е.В., Спирин Е.В. Цифровая трансформация системы образования. Проектирование ресурсов для современной цифровой учебной среды как одно из ее основных направлений // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия: Информационные компьютерные технологии в образовании. 2018. № 14. С. 5–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sistemy-obrazovaniya-proektirovanie-resursov-dlya-sovremennoy-tsifrovoy-uchebnoy-sredy-kak-odno-iz-ee>.

3. Бороненко Т.А., Кайсина А.В., Федотова В.С. Развитие цифровой грамотности школьников в условиях создания цифровой образовательной среды // Перспективы науки и образования. 2019. № 2 (38). С. 167–193. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovoy-gramotnosti-shkolnikovv-usloviyah-sozdaniya-tsifrovoy-obrazovatelnoy-sredy>.

4. Буцык С.В. «Цифровое» поколение в образовательной системе российского региона: проблемы и пути решения // Открытое образование. 2019. № 1. С. 27–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-pokolenie-v-obrazovatelnoy-sisteme-rossiyskogo-regiona-problemy-i-puti-resheniya>.

5. Гэйбл Э. Цифровая трансформация школьного образования. Международный опыт, тренды, глобальные рекомендации / пер. с англ.; под науч. ред. П. А. Сергоманова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 108 с. – 200 экз. – (Современная аналитика образования. № 2 (23)).

6. Дидактическая концепция цифрового профессионального образования и обучения / П. Н. Биленко, В. И. Блинов, М. В. Дулинов, Е. Ю. Есенина, А.М. Кондаков, И. С. Сергеев; под науч. ред. В. И. Блинова – М.: Издательство «Перо», 2019. – 98 с. URL: [http://murindkol.ru/img/all/35\\_koncepciya\\_cd\\_xi\\_2019\\_verstka.pdf](http://murindkol.ru/img/all/35_koncepciya_cd_xi_2019_verstka.pdf)

7. Маниковская М.А. Цифровизация образования: вызовы традиционным нормам и принципам морали // Власть и управление на Востоке России. 2019. № 2 (87). С. 100–106. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-obrazovaniya-vyzovy-traditsionnyh-normam-i-printsipam-morali>.

8. Мухин О.И. Формирование таланта в эпоху цифровизации. Модель обучения одаренных и талантливых учащихся // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия:

Информационные компьютерные технологии в образовании. 2017. № 13. С. 19–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-talanta-v-epochisifrovizatsii-model-obucheniya-odarenyh-i-talantlivyh-uchaschihsya>.

9. Проблемы и перспективы цифровой трансформации образования в России и Китае. II Российско-китайская конференция исследователей образования «Цифровая трансформация образования и искусственный интеллект». Москва, Россия, 26–27 сентября 2019 г. [Текст] / А. Ю. Уваров, С. Ван, Ц. Кан и др.; отв. ред. И. В. Дворецкая; пер. с кит. Н. С. Кучмы; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 155, [1] с. – 150 экз. – ISBN 978-5-7598-2130-4 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2040-6 (e-book). URL: <http://vcht.center/wpcontent/uploads/2019/06/Problemy-i-perspektivy-tsifrovoj-transfor.niya-vRossii-i-Kitae.pdf>

10. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования [Текст] / А. Ю. Уваров, Э. Гейбл, И. В. Дворецкая и др.; под ред. А. Ю. Уварова, И. Д. Фрумина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 343, [1] с.– (Российское образование: достижения, вызовы, перспективы / науч. ред. Я. И. Кузьминов, И. Д. Фрумин). – 400 экз. – ISBN 978-5-7598-1990-5 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2012-3 (e-book). URL: [https://ioe.hse.ru/data/2019/07/01/1492988034/Cifra\\_text.pdf](https://ioe.hse.ru/data/2019/07/01/1492988034/Cifra_text.pdf)

11. Уваров А.Ю. Модель цифровой школы и цифровая трансформация образования. // Исследователь/Researcher. 2019. №1-2 (25-26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-tsifrovoy-shkoly-tsifrovayatransformatsiya-obrazovaniya>

### **Электронные ресурсы**

1. Пит коммерс. Дидактика будущего: как цифра изменит преподавание? <https://www.youtube.com/watch?v=SEh8c5CDjKI>.

2. Черниговская Т.В. Как научить мозг учиться: [https://yandex.ru/efir?reqid=1604648508767896-1082594917782529347900107-production-app-host-vla-web-yp-24&stream\\_id=vIBe6EljYGg0](https://yandex.ru/efir?reqid=1604648508767896-1082594917782529347900107-production-app-host-vla-web-yp-24&stream_id=vIBe6EljYGg0).

3. Доклад экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia о навыках, которые понадобятся человеку в будущем: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru).

4. Яковлева С.Г., РАО. Развитие креативного мышления в образовательном процессе: [https://www.youtube.com/watch?v=elTvBmZ\\_IRk](https://www.youtube.com/watch?v=elTvBmZ_IRk).

## **2. Проектирование управленческой деятельности**

### **Тема 2.1 Сетевое взаимодействие как эффективный инструмент проектного управления процессами повышения качества образования система управления.**

#### **Литература**

1. Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильного высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира / пер. с англ. // Вопросы образования. 2008. № 3 С. 7–60.

2. Кристакис Н., Фаулер Д. Связанные одной сетью: как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. М.: Юнайтед Пресс, 2011.

3. Максимова Е.А. Командная работа — ресурс развития школы. М.: Издательская фирма «Сентябрь», 2012.

### **Тема 2.2 Мотивирующий мониторинг – комплексное управление качеством образования**

#### **Литература**

1. Бордовский Г. Л., Нестеров А. А., Трапицын С. Ю. Управление качеством образовательного процесса. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. 359 с

2. Варченко, Е. И. Управление качеством образования в образовательном учреждении / Е. И. Варченко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2013. – № 3 (50). – С. 471-474.

3. Поташник М. М. Управление качеством образования. – М.: Педагогическое общество России, 2001

### **Тема 2.3 Основные направления управленческой деятельности административной команды в условиях мотивирующего мониторинга**

#### **Литература**

1. Распоряжение Минпросвещения России от 01.09.2021 № Р-210 "Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования"

### **Тема 2.4 Государственно-общественное управление в образовательном учреждении**

#### **Литература**

1. Акинфиева Н.В. Государственно-общественное управление образовательными системами: Учебно-методическое пособие / Н.В. Акинфиева, А.П. Владимирова: Приволжск. кн. изд-во, 2016. –54с.

2. Андиева М.В. Государственное управление образованием в российской Федерации: правовой аспект / М.В. Андиева // Менеджмент в образовании. – М 2013. №2. С.75-78.

3. Беликов В.А. Образование. Проблемно-ориентированный анализ на основе деятельностного подхода / В.А. Беликов, Л.А. Савинков. – Магнитогорск: МаГУ. 2014. - 116 с.

4. Белозерцев Е.П. Образование: историко-культурный феномен / Е.П. Белозерцев. СПб.: Изд-во «Юридический центр Пресс». 2014. – 704 с.

5. Болотов В.А. Теория и практика реформирования педагогического образования в России в условиях социальных перемен / В.А. Болотов. СПб. Изд-во «Юридический центр Пресс». 2016. – 37 с.

6. Бондырева, С.К. Психолого-педагогические проблемы интегрирования образовательного пространства / С.К. Бондырева. М.: Изд-во Московского психолого-социального института. 2016. – 352 с.

7. Бочкарев В.И. Концептуальные основы государственно-общественного управления общим образованием / В.И. Бочкарев // Менеджмент в образовании. Изд.2-е 2016. № 1. С.9 – 18.

8. Седельников, А.К. Государственно-общественное управление образованием объективное условие его модернизации / Народное образование. – М,2016. – № 7. – С. 76 – 71.

9. Официальный сайт Института развития государственно-общественного управления образованием [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gouo.ru>.

10. Официальный сайт «Общественное участие в управлении образованием» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.boardsedu.ru>.

### **3. Модель внедрения инновационных форматов управленческой деятельности**

#### **Тема 3.1 Информационная открытость образовательной организации**

#### **Информационная открытость образовательной организации**

##### **Литература**

1. Мерцалова Т.А. Информационная открытость системы образования: Вопросы эффективности государственной политики // Вопросы образования. 2015. №2.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2012, № 53 (ч. 1).

3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // «Российская газета», № 165, 29.07.2006.

4. Постановление Правительства РФ от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации» // «Собрание законодательства РФ», 22.07.2013, № 29.

5. Приказ Рособрнадзора от 29.05.2014 № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и формату представления на нем информации» // «Российская газета», № 188, 21.08.2014.

6. Зерчанинова Т.Е., Новгородцева, О.В. Информационная открытость муниципальной системы образования: опыт социального аудита // Образование и наука. 2015. №2 (121). С.62-73.

7. Лайченкова Н.Н, Минаева М.О. Реализация принципа гласности в сфере образования: новое в законодательстве // Информационная безопасность регионов. 2014. №1 (14). С.25-39.

8. Некрасов, Д. В. Современные тенденции информационной открытости образовательной организации // Образование и воспитание. 2016. №5. С.22-24.

### **3.2 Деятельность административной команды образовательной организации: стратегии и решения**

#### **Литература**

1. Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. - № 7. – С. 45. 7. Н.Я.Трошина [Современной школе – современного учителя] //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. - № 6. – С. 31

### **3.3 Информационная культура управления образовательным учреждением**

#### **Литература**

1. Журавлева С.В. (2017). Сущность информационно-образовательной среды школы. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.84426217>

2. Лефанова И. В. (2016). Ретроспективный обзор теорий информационного общества как переходного этапа к обществу устойчивого типа (эколого-информационному обществу). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.DDB9A623>

3. Тузовский И.Д. (2015). Исторические обстоятельства, обусловившие синкретизм и конвенционализм современного состояния теории информационного общества. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsbas&AN=edsbas.1195F5D3>

### **3.4. От информационной открытости к информационной политике**

#### **Литература**

1. Асмолов А. Г. Разработка системно-деятельностных принципов. [Электронный ресурс] Персональный сайт А. Г. Асмолова – Режим доступа. – URL:<http://asmolovpsy.ru/ru/ideas/121>

2. Информационная политика: Учебник/ Под общ.ред. В. Д. Попова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – с. 38.

3. Смирнова З. Ю. Информационная политика школы в контексте государственной информационной политики/Всб: Информационная политика образовательного учреждения: Методическое пособие/ Составитель В. М. Цывин, – СПб.:ГОО ДПО ЦПКС СПб «Региональный центр оценки качества образования и информационных технологий», 2008. – 104 с., С. 8 – 9.

### **4. Эффект или дисбаланс: проектирование модели представления результатов образовательной деятельности в публичном пространстве**

#### **Литература**

1. Мерцалова Т.А. Информационная открытость системы образования: Вопросы эффективности государственной политики // Вопросы образования. 2015. №2.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2012, № 53 (ч. 1), ст. 7598.

3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // «Российская газета», № 165, 29.07.2006.

4. Постановление Правительства РФ от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной



организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации» // «Собрание законодательства РФ», 22.07.2013, № 29.

5. Приказ Рособнадзора от 29.05.2014 № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и формату представления на нем информации» // «Российская газета», № 188, 21.08.2014.

6. Зерчанинова Т.Е., Новгородцева, О.В. Информационная открытость муниципальной системы образования: опыт социального аудита // Образование и наука. 2015. №2 (121). С.62-73.

7. Лайченкова Н.Н, Минаева М.О. Реализация принципа гласности в сфере образования: новое в законодательстве // Информационная безопасность регионов. 2014. №1 (14). С.25-39.

8. Некрасов, Д. В. Современные тенденции информационной открытости образовательной организации // Образование и воспитание. 2016. №5. С.22-24.

## **5.2 Материально-технические условия реализации программы**

Для проведения занятий в очном режиме в аудиториях созданы условия для организации фронтальной, групповой и индивидуальной работы слушателей. Учебные аудитории оснащены интерактивной доской, мультимедийным проектором, Wi-Fi-точкой доступа, компьютером.

В условиях организации образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий возможно использование сервисов для проведения видеоконференций: Яндекс.Телемост, Сферум.

Для эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса в качестве платформы для онлайн обучения возможно использование Яндекс.Телемост для публикации и оценивания заданий, организации совместной работы, комментирования работы слушателей.