

ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОМСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор ТОИПКРО

_____ Ю.А. Чащина

« ____ » _____ 20__ г.

**Дополнительная профессиональная программа повышения
квалификации**

**«Современный руководитель: механизмы повышения эффективности
управления образовательной организацией»**

Центр управления образованием

Составители программы:

Диденко Вера Валентиновна,
старший преподаватель центра
управления образованием

г. Томск 2025

**Рассмотрено на заседании
ученого совета ТОИПКРО
Протокол № _____
« ____ » _____ 20 ____ г.**

**Согласовано:
Проректор по учебно-методической и организационной работе
_____ Глухова Е.С.**

**Рассмотрено
на заседании центра управления образованием
Протокол № _____
« ____ » _____ 20 ____ г.
Заведующий центром управления образованием _____ Плотникова Н.Н.**

Раздел 1. Характеристика программы

1.1 Цель: совершенствование профессиональной компетенции в области управления образовательной организацией для исполнения трудовых функций «Администрирование деятельности образовательной организации».

1.2 . Планируемые результаты обучения:

Категория слушателей: руководители образовательных организаций (Приказ Министерства труда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»).

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Управление развитием дошкольной/ общеобразовательной образовательной организации.	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов Руководство формированием отчетности о деятельности образовательной организации, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности образовательной организации	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда	Формировать управленческую команду и организационную культуру, распределять обязанности и делегировать полномочия Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности результативности деятельности общеобразовательной организации, и коррекцию на основе их данных этой деятельности

Категория слушателей: заместители руководителя образовательных организаций (Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», раздел – должности

руководителей, должность – заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения)

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением; Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных.	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда	Формировать управленческую команду и организационную культуру, распределять обязанности и делегировать полномочия Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности результативности деятельности общеобразовательной организации, и коррекцию на основе их данных этой деятельности

Категория слушателей: руководители методических объединений/ предметных кафедр, педагогические работники (Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 №544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»)

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Общепедагогическая функция. Обучение.	Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества Основы управления персоналом общеобразовательной организации,	Формировать управленческую команду и организационную культуру, распределять обязанности и делегировать полномочия Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности результативности деятельности

		включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда	общеобразовательной организации, и коррекцию на основе их данных этой деятельности
--	--	--	--

Категория слушателей: методисты (Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС) (Приказ Минсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н). Название раздела - квалификационные характеристики должностей в сфере образования. Название должности – методист (включая старшего).

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Анализирует состояние учебно-методической (учебно-тренировочной) и воспитательной работы в учреждениях и разрабатывает предложения по повышению ее эффективности.	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества Основы управления персоналом основы общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда	Формировать управленческую команду и организационную культуру, распределять обязанности и делегировать полномочия Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности результативности деятельности общеобразовательной организации, и коррекцию на основе их данных этой деятельности

1.3. Категория слушателей: руководители, заместители руководителя, методисты, руководители методических объединений/ предметных кафедр, педагогические работники.

1.4. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимые для освоения программы: Лица, желающие освоить дополнительную профессиональную программу, должны иметь (или получать) высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование. Наличие (получение) указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца. Требования к опыту практической работы не предъявляются.

1.5. Форма обучения: очная.

1.6. Срок освоения программы: 32 часа.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов, модулей и тем	Всего часов	Аудиторная работа		Внеаудиторная работа	Формы контроля
			Лекции	Практические занятия		
1	Входная диагностика	1		1		
2	Базовая часть	4	2	2		
2.1	Государственная и региональная политика в области образования	4	2	2		
2.1.1	Нормативное обеспечение государственной политики в сфере образования	2	2			
2.1.2	Формирование единого образовательного пространства	2		2		зачет
3	Профильная часть	25	7	18		
3.1	Эффективность управления	7	3	4		
3.1.1	Системный менеджмент в управлении образовательной организацией	4	2	2		
3.1.2	Критерии оценки и показатели эффективности управленческой деятельности в образовательной организации	3	1	2		зачет
3.2	Механизмы повышения эффективности управления	18	4	14		
3.2.1	Развивающая обратная связь	4		4		
3.2.2	Использование результатов независимых оценочных процедур в управлении качеством образования	4		4		
3.2.3	Принципы эффективного делегирования	2		2		
3.2.4	Эффективное управление финансовыми ресурсами	4	2	2		
3.2.5	Цифровые ресурсы в управлении образовательной организации	4	2	2		зачет
4	Итоговая аттестация	2		2		
4.1	Решение кейса	2		2		зачет
	Итого	32	9	23		

2.2. Рабочая программа модулей

Раздел 1. Входная диагностика

Форма входной диагностики – тестирование.

Раздел 2. Базовая часть

Модуль 2.1 Государственная и региональная политика в области образования

Тема 2.1.1 Нормативное обеспечение государственной политики в сфере образования

Содержание теоретического курса: Цель, задачи, приоритеты развития образования в РФ. Тренды и тенденции развития образования в условиях современности. Результаты реализации Стратегии воспитания в Томской области и способы их оценки. Проект «Школа Минпросвещения России».

Тема 2.1.2 Формирование единого образовательного пространства

Содержание практического курса: Знакомство с направлениями проекта «Школа Министерства Просвещения России». Разбор моделей и критериев формирования единого образовательного пространства.

Промежуточная аттестация: в виде тестирования.

Раздел 3. Профильная часть

Модуль 3.1 Эффективность управления

Тема 3.1.1 Системный менеджмент в управлении образовательной организацией

Содержание теоретического курса: Теория систем (понятие системы, ее особенности), системные свойства; устойчивость систем, поиск оптимальных точек воздействия. Принципы системного менеджмента. Методы системного подхода в практике образовательного учреждения.

Содержание практического курса: Разработка системных карт для основных подсистем образовательной организации с опорой на магистральные направления проекта «Школа Минпросвещения России».

Тема 3.1.2 Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательной организации

Содержание теоретического курса: Знакомство с подходами и методами оценки эффективности управления. Критерии эффективности управления организацией.

Содержание практического курса: Разработка критериев оценки эффективности управления деятельностью общеобразовательной организации.

Промежуточная аттестация: в виде практического задания.

Модуль 3.2 Механизмы повышения эффективности управления

Тема 3.2.1 Развивающая обратная связь

Содержание практического курса: Освоение видов обратной связи. Освоение методов получения обратной связи для профессионального развития себя и сотрудников. Модели отношения к обратной связи по Э. Берну. Освоение способов организации обратной связи. Разработка плана внедрения обратной связи в корпоративную культуру и рабочие процессы организации.

Тема 3.2.2 Использование результатов независимых оценочных процедур в управлении качеством образования

Содержание практического курса: Анализ и интерпретация результатов оценочных процедур. Использование статистических данных для анализа результатов образовательных достижений. Принятие управленческих решений по результатам оценочных процедур.

Тема 3.2.3 Принципы эффективного делегирования

Содержание практического курса: Учет уровня зрелости подчиненных при распределении рабочих задач. Значение делегирования для руководителя и для подчиненного. Задачи, которые можно, нужно и нельзя делегировать. Барьеры или что мешает руководителям делегировать. Алгоритм эффективного делегирования. Ошибки и проблемы, которые возникают в процессе делегирования полномочий.

Тема 3.2.4 Эффективное управление финансовыми ресурсами

Содержание теоретического курса: Управление финансово-экономической деятельностью. Внешние и внутренние источники финансирования.

Содержание практического курса: План финансово-хозяйственной деятельности: особенности формирования и основные ошибки.

Тема 3.2.5 Цифровые ресурсы в управлении образовательной организацией

Содержание теоретического курса: Цифровая трансформация в образовании.

Содержание практического курса: Способы эффективного использования ИКОП Сферум. Программное обеспечение в деятельности руководителя образовательной организации.

Промежуточная аттестация: в виде практического задания.

4. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация в форме защиты проекта, разработанного на основании представленных данных.

2.3. Календарный учебный график

Наименование	Всего часов	В том числе			
		Аудиторные занятия			
		1 уч. день	2 уч. день	3 уч. день	4 уч. день
Входная диагностика	1	1			
Теоретико-прикладное обучение	29	7	8	8	6
Итоговая аттестация	2				2
ИТОГО:	32	8	8	8	8

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входная диагностика

Описание: Входная диагностика по программе проводится в форме тестирования в электронном виде. Тестирование состоит из заданий с выбором одного или нескольких верных ответов, на выполнение дается 45 минут.

Требования к выполнению: Слушатели решают тест индивидуально.

Измерительные материалы: предоставляются в соответствии с Порядком проведения диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров Томской области, утвержденных приказом ТОИПКРО №84-ос от 21.06.2023.

Примеры заданий:

1. Возможно ли включить в локальный правовой нормативный акт индивидуальный отбор при приеме на обучение по программе основного общего образования?

А) Да

Б) Нет

2. Какой необходим локальный нормативный акт для зачета результатов и достижений обучающегося в спортивной школе по физической культуре?

А) ПОЛОЖЕНИЕ о порядке освоения обучающимися ООП по индивидуальному учебному плану

Б) ПОЛОЖЕНИЕ о порядке зачета результатов освоения обучающимися учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, доп. обр. программ в других организациях, осуществляющих образовательную деятельность

В) ПРАВИЛА внутреннего распорядка и поведения обучающихся

3. Система организации внеурочной деятельности является частью организационного раздела ООП СОО и включает:

А) План организации деятельности ученических сообществ (групп обучающихся)

Б) План воспитательной работы школы

В) План реализации курсов внеурочной деятельности по выбору обучающихся

4. Выберите составляющие внутренней системы оценки качества образования в школе

А) качество условий

Б) качество содержания (программ, процессов)

В) система условий для демонстрации индивидуальных достижений

С) качество результатов

5. Какое из указанных определений качества образования представлено в Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации":

А) качество образования — это соответствие образования (как результата, как процесса, как социальной системы) многообразным потребностям, интересам личности, общества, государства

В) качество образования — комплексная характеристика, отражающая диапазон и уровень образовательных услуг, предоставляемых населению (различного возраста, пола, физического и психического состояния) системой начального, общего, профессионального и дополнительного образования в соответствии с интересами личности, общества и государства. Качественное образование должно давать возможность каждому индивиду продолжить образование в соответствии с его интересами

С) качество образования — комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы

Полный комплект оценочных средств разрабатывается и утверждается в соответствии с локальным актом Института «Порядок проведения диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров Томской области».

Промежуточная аттестация по модулю 2.1 Государственная и региональная политика в области образования

Форма: Зачет.

Описание: Промежуточная аттестация по модулю 2.1 «Государственная политика в сфере общего образования» проводится в виде тестирования.

Требования к выполнению: Слушатели решают тест индивидуально.

Измерительные материалы:

1. Расставьте в иерархической последовательности нижеприведенные документы:

А. Федеральный закон об образовании в Российской Федерации».

Б. Национальная доктрина образования в Российской Федерации.

В. Конституция Российской Федерации.

Г. Указ Президента Российской Федерации о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Эталон ответа: В, Б, А, Г.

2. Основными принципами цифровой дидактики выступают (выбор всех правильных вариантов):

А. Персонализация образовательного процесса.

Б. Многоступенчатый мониторинг достижений ребенка.

В. Сохранение традиционной роли учителя.

Эталон ответа: А, Б.

3. Что, согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», должна разработать образовательная организация в целях организации воспитательного процесса?

А. Концепцию развития воспитания в школе, план воспитательной работы на учебный год.

Б. Рабочую программу воспитания, календарный план воспитательной работы.

В. Оба варианта ответа верны.

Эталон ответа: Б.

1. Распределите инвариантные и вариативные модули Программы воспитания согласно группам. Впишите в ответе в пустые ячейки таблицы номера соответствующих модулей, входящих в группы А и В, через запятую.

Группы модулей	Модули
А. Инвариантные модули	1. «Экскурсии, экспедиции, походы». 2. «Классное руководство». 3. «Самоуправление». 4. «Школьный урок».

В. Вариативные модули	5. «Организация предметно-эстетической среды». 6. «Курсы внеурочной деятельности». 7. «Школьные и социальные медиа». 8. «Работа с родителями». 9. «Профориентация». 10. «Ключевые общешкольные дела». 11. «Детские общественные объединения»
-----------------------	--

2. Критерием какого целевого подпроекта федерального проекта «Школа Минпросвещения России» является школа полного дня?

- А. Профориентация
- Б. Инклюзивное образование
- В. Творчество
- Г. Здоровье
- Д. Психологическое сопровождение

Эталон ответа: В.

3. Каким нормативным документом обеспечивается единое образовательное пространство на территории Российской Федерации (выберите один ответ)?

- А. Федеральный закон об образовании в Российской Федерации».
- Б. Национальная доктрина образования в Российской Федерации.
- В. Федеральным государственным образовательным стандартом
- Г. Федеральной основной общеобразовательной программой

Эталон ответа: В.

4. Заполните пропуск одним из предложенных вариантов: «... – это способность человека использовать приобретаемые в течение жизни знания для решения широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений»

- А. Обучаемость
- Б. Функциональная грамотность
- В. Компетентность
- Г. Образовательный опыт.

Эталон ответа: Б.

5. Соотнесите термин и определение. Один термин лишний.

А. Запугивание и травля с использованием цифровых технологий Б. применение вооруженного насилия на территории образовательных учреждений В. травля, агрессивное преследование одного человека другим, выражающийся	1. Кибербуллинг 2. Фишинг 3. Колумбайн 4. Буллинг 5. Скулшутинг
--	---

в разных формах: от непристойных шуток до избиения Г. вид интернет-мошенничества, целью которого является получение доступа к конфиденциальным данным пользователей	
---	--

Эталон ответа: А - 1, Б -5, В - 4, Г -2.

6. Соотнесите требование к личностным результатам освоения программы основного общего образования и пример его формулировки во ФГОС. Одно понятие лишнее.

А. осознание своей роли как гражданина и потребителя в условиях взаимосвязи природной, технологической и социальной сред Б. осознание российской гражданской идентичности в поликультурном и многоконфессиональном обществе, проявление интереса к познанию родного языка, истории, культуры Российской Федерации, своего края, народов России В. неприятие любых форм экстремизма, дискриминации Г. уважение к труду и результатам трудовой деятельности, осознанный выбор и построение индивидуальной траектории образования и жизненных планов с учетом личных и общественных интересов и потребностей	1. Патриотическое воспитание 2. Экологическое воспитание 3. Эстетическое воспитание 4. Трудовое воспитание 5. Гражданское воспитание
---	---

Эталон ответа: А - 2, Б -1, В - 5, Г -4.

7. В национальный проект «Образование» НЕ входит программа (выберите лишнее)

- А. Успех каждого ребенка
- Б. Современная школа
- В. Флагманы образования
- Г. Социальные лифты для каждого
- Д. Молодежь России

Эталон ответа: В.

Критерии оценивания: Каждый верный ответ оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов за тест – 10. Для зачёта необходимо набрать 8 баллов (80%).

Промежуточная аттестация по модулю 3.1 Эффективность управления

Форма: Зачет.

Описание: Промежуточная аттестация по модулю 3.1 Эффективность управления проводится в виде практического задания. Каждый слушатель выбирает одну из разработанных на практическом занятии системных карт для основных подсистем образовательной организации с опорой на магистральные направления проекта «Школа Минпросвещения России» и соотносит их с критериями, разработанными на втором практическом занятии и показателями самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России».

Требования к выполнению: Зачет проводится в форме устного выступления, длительность которого не должна превышать 3 минут и отражать аргументированный ответ на поставленный вопрос.

Измерительные материалы: Измерительные материалы представляют собой задание для практической самостоятельной работы с дальнейшим представлением остальным слушателям.

Задание:

Выберите одну из разработанных на практическом занятии №1 системных карт для основных подсистем образовательной организации и соотносите их с критериями, разработанными на практическом занятии №2 и показателями самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России». Подготовьте по данным материалам ответ на вопрос «Насколько показатели самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России» могут служить индикаторами эффективной работы представленных подсистем образовательной организации, разработанных группами с опорой на магистральные направления проекта «Школа Минпросвещения России»? При наличии озвучьте предложения по дополнению критериев оценки эффективности работы выбранной подсистемы образовательной организации».

Критерии оценивания: Оценка знаний слушателей производится по следующим критериям:

- оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он демонстрирует знание и понимание полученного в ходе изучения модуля материала, последовательно и логично обосновывает ответ на поставленный вопрос с опорой на изученный материал; правильно использует формулировки, и термины, владеет необходимыми навыками при решении практических задач и при ответах на дополнительные вопросы коллег.
- оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не может обосновать ответ на обозначенный вопрос, опираясь на знание изученного материала, при ответах допускает большое количество существенных ошибок.

Промежуточная аттестация по модулю 3.2 Механизмы повышения эффективности управления

Форма: Зачет.

Описание: Промежуточная аттестация проводится в виде практического задания по модулю 3.2 Механизмы повышения эффективности управления. Каждый слушатель создает онлайн форму обратной связи для участников образовательных отношений с использованием ИКОП Сферум.

Требования к выполнению: Зачет проводится в форме практического задания по разработке онлайн формы обратной связи в ИКОП Сферум. Форма должна содержать не менее 4 вопросов и сопровождаться кратким сообщением с пояснением цели проведения опроса.

Измерительные материалы: Измерительные материалы представляют собой задание для практической самостоятельной работы.

Задание:

Разработайте онлайн форму обратной связи в ИКОП Сферум для одной из целевых аудиторий (родители, учащиеся, педагоги).

Форма должна содержать не менее 4 вопросов и сопровождаться кратким сообщением с пояснением цели проведения опроса.

Критерии оценивания: Оценка знаний слушателей производится по следующим критериям:

- оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он демонстрирует знание и умение применить программный материал для решения поставленной практической задачи, соблюдает требования к выполнению задания.
- оценка «не зачтено» выставляется, если слушатель не знает и не умеет применять изученный материал при решении практических задач и/или не соблюдает требования к выполнению задания.

Итоговая аттестация

Форма: Зачет.

Описание: Итоговая аттестация проводится в виде разработки и защиты проекта группами по 5 человек, основанного на представленных данных. После защиты командам необходимо обсудить проекты, подготовленные другими командами, выбрать с их точки зрения лучший, дать краткое обоснование выбора и критерии, по которым проект признается лучшим.

Требования к выполнению: Итоговая работа оформляется в виде проекта на листе флипчарта или с использованием MS PowerPoint.

Форма представления итоговой работы: мини-доклад.

Временной регламент защиты проекта: не более 5 минут.

В процессе представления проекта группа должна представить разработчиков проекта.

При разработке проекта группам рекомендуется придерживаться следующего алгоритма работы:

- 1) определение цели проекта;
- 2) определение ожидаемых результатов реализации проекта;
- 3) определение необходимых ресурсов для реализации проекта;
- 4) оценка возможных рисков реализации проекта;
- 5) определение этапов реализации проекта;
- 6) определение контрольных точек / показателей реализации проекта.

Измерительные материалы:

Тема проекта № 1: «ВСОКО и программа развития школы» (мотивирующее выступление на педагогическом совете).

Тема проекта № 2: «Результаты независимых диагностик и управление качеством образования в школе» (мотивирующее выступление на педагогическом совете).

Тема проекта № 3: «Трансформация образовательной организации в школу технологического суверенитета» (мотивирующее выступление на управляющем совете).

Тема проекта № 4: «Развитие кадрового потенциала образовательной организации на основании анализа образовательных результатов» (мотивирующее выступление на рабочей встрече с руководителями методических объединений).

Тема проекта № 5: «Управление качеством образования в Школе» (мотивирующего выступления перед руководством МОИВ).

Детализированное задание для групп:

Задание № 1 проекта «ВСОКО и программа развития школы».

Целью внутренней системы оценки качества образования является обеспечение качества образования в образовательной организации. В аналитической справке по результатам ВСОКО в школе В были собраны различные данные, некоторые из которых представлены в **таблицах 1-4**. Представленные данные использовались для последующего принятия управленческих решений.

Проанализируйте представленные данные, выявите проблемные точки и разработайте управленческий проект для данной школы.

Подготовьте презентацию проекта и представьте продукт групповой (командной) работы в формате мотивирующего выступления на педагогическом совете.

Задание № 2 проекта «Результаты независимых диагностик и управление качеством образования в школе».

Независимая диагностика – это процедура, которая позволяет объективно оценить уровень подготовки обучающихся. Результаты участия в независимых диагностиках являются информацией для серьезного анализа и принятия управленческих решений.

Проанализируйте представленные данные, сформулируйте проблему / проблемы и разработайте управленческий проект развития данной школы.

Подготовьте презентацию проекта и представьте продукт групповой (командной) работы в формате мотивирующего выступления на педагогическом совете.

Задание № 3 проекта «Трансформация образовательной организации в школу технологического суверенитета».

Технологический суверенитет – это способность государства обеспечить научно-техническое и промышленное развитие для создания и поддержания собственных технологий, инфраструктуры, обеспечивающей жизненно важные направления, независимость политики, экономики от иностранных технологий.

Проанализируйте представленные данные, составьте перечень проблем, которые необходимо решить для трансформации данной школы в школу технологического суверенитета.

Подготовьте презентацию проекта «Технологический суверенитет начинается в нашей школе» для мотивирующего выступления на управляющем совете.

Задание № 4 проекта «Развитие кадрового потенциала образовательной организации на основании анализа образовательных результатов».

Кадровый потенциал организации - это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

«Все знания начинаются с учителя. Он является источником знания для детей. А значит, и для будущих инженеров, для будущих ученых и так далее. Поэтому это имеет фундаментальное значение для будущего страны», – заявил президент Российской Федерации В.В. Путин на встрече с учителями.

Проанализируйте представленные данные, выделите проблемное поле в части профессионального уровня педагогов, составьте план работы по развитию кадрового потенциала для достижения высокого качества образования с указанием на конкретных результатов.

Подготовьте презентацию плана в формате мотивирующего выступления на рабочей встрече с руководителями методических объединений.

Задание № 5 проекта «Управление качеством образования в Школе».

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

Проанализируйте представленные данные, выделите проблемное поле в части качества образования в данной образовательной организации.

Представьте комплекс управленческих решения в проекте по повышению качества образования.

Подготовьте презентацию проекта в формате мотивирующего выступления перед руководством МОИВ.

Раздаточные материалы для групп

Школа расположена в административном центре субъекта Российской Федерации, реализует на уровне СОО два профиля: технологический, реализуемый по информационно-технологическому и инженерному учебным планам, и универсальный. Школа имеет традиции математических классов.

Директор школы представил публичный доклад, фрагменты которого приведены ниже.

Таблица 1.

Качество подготовки обучающихся по итогам промежуточной
аттестации в двухлетней динамике

Показатель	2022 год	2023 год
Численность/ доля обучающихся 2-4 классов, успевающих на "4" и "5" по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся 2-4 классов	536 / 68,7%	490/ 68,3%
Численность/ доля обучающихся 1-4 классов, осваивающих ООП НОО в рамках проекта ускоренного обучения "Эффективная начальная школа", в общей численности обучающихся 1-4 классов	193/ 19,3%	159/ 17,4%
Численность/ доля обучающихся 2-4 классов, успевающих на "4" и "5" по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся 2-4 классов по программе «Эффективная начальная школа»	163/ 84,4%	132/ 83%
Численность/ доля обучающихся 5-9 классов, успевающих на "4" и "5" по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся 5-9 классов	459/ 37,9%	556/ 41%
Численность/ доля обучающихся 10-11 классов, успевающих на "4" и "5" по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся 10-11 классов	116/ 35,6%	113/ 37,2%
Численность/ доля обучающихся 2-4 классов, имеющих академическую задолженность по итогам года, в общей численности обучающихся 2-4 классов		1/ 0,14%
Численность/ доля обучающихся 5-9 классов, имеющих академическую задолженность по итогам года, в общей численности обучающихся 5-9 классов		36/ 2,7%
Численность/ доля обучающихся 10-11 классов, имеющих академическую задолженность по итогам года, в общей численности обучающихся 10-11 классов		10/ 3,3%

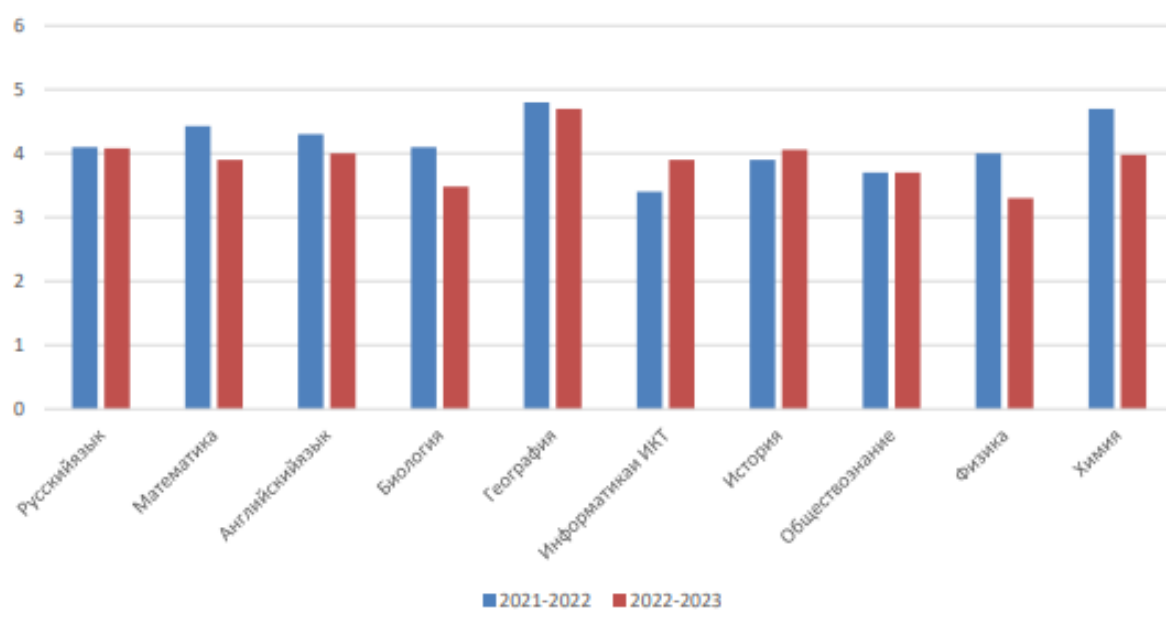
Таблица 2.

Результаты освоения обучающимися программ основного общего
образования по показателю «успеваемость»

Предметы	2021-2022	2022-2023
Русский язык	4,1	4,5
Математика	4,43	3,9
Английский язык	4,7	4,0
Биология	4,1	3,4
География	4,8	4,9
Информатика и ИКТ	3,4	3,9
История	3,9	4,06
Обществознание	3,7	3,9
Физика	4	3,3
Химия	4,1	3,5

Таблица 3.

Результаты освоения обучающимися программ среднего общего образования по показателю «успеваемость»



Результаты по некоторым направлениям работы, определенные на основании согласованных в регионе критериев, представлены в таблице 4 публичного доклада.

Таблица 4.

№ п/п	Направления	Максимальный балл	Средний балл	Уровень
1	Воспитание	22	10, 5	ниже базового
2	Профориентация	18	10	базовый
3	Школьный климат	9	4, 5	ниже базового
4	Образовательная среда	19	9, 4	базовый

Результаты участия обучающихся в ВПР в 2023/2024 уч. г. представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Предмет	Кол-во обуч-ся	Получили				Средний балл	Качество знаний	СОУ(%)
		5	4	3	2			
4 класс								
Русский язык	134	10	57	48	19	3,4	43,1	49,1
Математика	137	19	43	56	19	3,4	43,1	49,2
Окружающий мир	140	21	42	66	11	3,5	45,0	52,3
5 класс								
Русский язык	116	1	43	60	12	3,3	38,0	44,7
Математика	112	4	49	44	15	3,4	47,3	47,6
Биология	105	9	38	48	10	3,4	44,8	49,5
История	109	2	45	54	8	3,4	43,1	47,1
6 класс								
Русский язык	116	6	45	49	16	3,4	44,0	47,1
Математика	113	6	42	49	16	3,3	42,5	46,7
Биология	49	6	13	26	4	3,4	38,8	39,2
История	48	2	21	20	5	3,4	47,9	48,6
География	50	4	17	25	4	3,4	42,0	48,9
Обществознание	54	8	14	25	7	3,4	40,7	49,9
7 класс								
Русский язык	120	4	52	51	13	3,4	46,7	47,9
Математика	111	5	29	67	10	3,3	30,6	44,2
Биология	58	8	18	28	4	3,5	44,8	52,0
История	30	6	7	14	3	3,5	45,2	53,5
География	50	2	17	25	6	3,3	48,0	45,4
Обществознание	28	2	12	11	3	3,5	50,0	50,2
Физика	50	2	6	35	7	3,1	16,0	38,8
Английский язык	98	5	30	48	15	3,3	35,7	44,5
8класс								
Русский язык	117	11	31	61	14	3,3	35,6	46,7
Математика	109	5	27	68	9	3,3	29,4	44,1
Биология	64	11	17	32	4	3,5	43,8	53,1
История	109	2	45	54	8	3,4	43,1	47,1
География	23	1	9	10	3	3,3	43,5	46,9
Обществознание	28	0	12	13	3	3,4	46,4	46,6
Физика	25	0	6	15	4	3,1	24,0	39,2
Химия	35	8	6	19	2	3,5	40,0	53,1

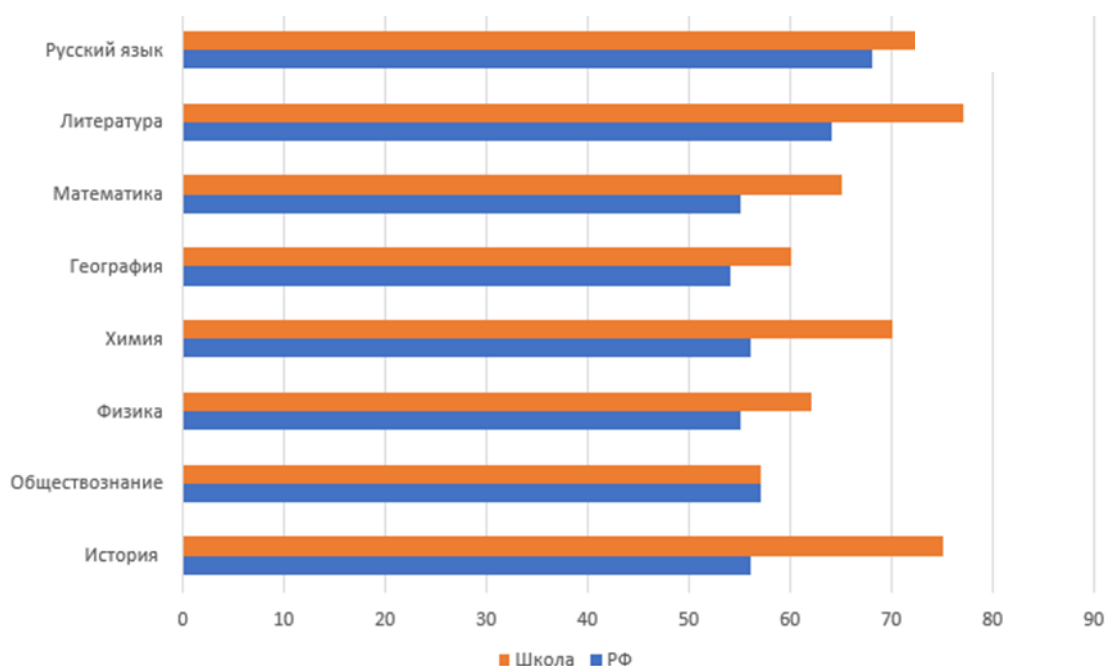
Диаграмма 1.

Результаты сдачи ОГЭ



Диаграмма 2.

Результаты сдачи ЕГЭ



Критерии оценивания: Оценка качества освоения программы слушателями производится по следующим критериям:

КРИТЕРИИ	МАРКЕРЫ	БАЛЛ
НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		

Искусство публичного выступления	логичность изложения	от 0 до 2
Гибкие навыки	критическое мышление	от 0 до 2
	креативность	от 0 до 2
	концентрация на задаче	от 0 до 2
Знание нормативной и правовой базы	корректное применение профессиональной лексики	от 0 до 2
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
Решение профессиональных задач	способность рассматривать профессиональные задачи с разных точек зрения	от 0 до 2
	выявлять причинно-следственных связи	от 0 до 2
	прогнозировать результаты принимаемых решений	от 0 до 2
Проектный подход к управлению	способность определять цели и ожидаемые результаты проекта	от 0 до 2
	способность определять этапы выполнения проекта	от 0 до 2
	способность контролировать выполнения проекта	от 0 до 2
Работа с профессиональной информацией	способность анализировать профессиональную информацию	от 0 до 2
	способность систематизировать профессиональную информацию	от 0 до 2
Итого		от 0 до 26

Перевод баллов в шкалу оценок:

- оценка «зачтено» выставляется группе, если набрано от 13 до 26 баллов;
- оценка «не зачтено», если набрано от 0 до 12 баллов.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение

Нормативные документы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
2. Федеральные законы: «Закон об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ; «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 08.05.2010 №83-ФЗ
3. Квалификационные характеристики должностей работников образования, утвержденные приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н;

4. Приказ Министерства труда и социальной политики Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 №544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»»;
6. Приказ Минпросвещения России от 06.09.2022 №804 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания, соответствующих современным условиям обучения, необходимых при оснащении ОО в целях реализации мероприятий государственной программы РФ "Развитие образования».
7. Распоряжение Департамента общего образования Томской области от 03.08.2020 №579-р «Об утверждении Модели по формированию, сопровождению и подготовке резерва управленческих кадров для муниципальных образовательных организаций Томской области».

Литература:

1. Адизес, И.К., Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого делать / М.: Альпина Паблишер, 2020. – 264 с.
2. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. — 164 с.
3. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., Москва: Норма ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
4. Каспржак А., Кобцева А., Цатрян М. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом? // Образовательная политика. 2020. №2 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/direktora-shkol-v-megapolisah-kak-oni-upravlyayut-obrazovatelnyim-protsessom> (дата обращения: 15.01.2025).
5. Друкер Питер, Эффективный руководитель / М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2019. – 240 с.
6. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
7. Литвак, М. Е. Психологическое айкидо. Учебное пособие / М. Е. Литвак – М. : Феникс, 2022 г. – 219 с.
8. Кови, Стивен Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности/Стивен Р. Кови: Пер. с англ. – 13-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 396 с.
9. Корнеев, И. К. Делопроизводство. Образцы, документы. Организация и технология работы. М.: Проспект, 2021. 480 с.

10. Крысько, В. Г. Социальная психология. Учебно-методическое пособие. — М.: КноРус. 2020. 304 с.
11. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Гафиатулина Н. Х. Психология делового общения. Учебное пособие. М.: Феникс. 2020. 298 с.
12. Каспржак А. Г., Кобцева А. А., Цатрян М. А. Модели управления образовательным процессом в современной школе. // Образование и саморазвитие. Образование и саморазвитие. Том 17, № 2, 2022.

Дополнительная литература:

1. Батырев, М.В. 45 татуировок личности. Правила моей жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 315 с.
2. Джон Коттер, Холгер Ратгебер Наш айсберг тает, издательство «Эксмо», 2008. - 128 с.
3. Долина, Н.В, Я лидер нового поколения. Вдохновляй, живи, создай, издательство Просвещение, 2020. - 208 с.
4. Лабковский, М., Хочу и буду, издание «Альпина Паблишер», 2017. - 320 с.
5. Журнал «Справочник руководителя образовательного учреждения» (АКТИОН) МЦФЭР.
6. Журнал «Справочник заместителя директора школы» (АКТИОН) МЦФЭР.
7. Издательство группы журналов «Образование».

Рекомендуемая литература:

1. Тереза Хьюстон «Обратная связь. Как сказать всё, что думаешь, и получить всё, что хочешь», 2022.
2. Заграновская, А.В. Системный анализ деятельности организации. Практикум: Учебное пособие 2019 г. / А.В. Заграновская. - СПб.: Лань, 2019. - 200 с.
3. Азбука системного мышления / Донелла Медоуз ; пер. с англ. Д. Романовского [науч. ред. А. Савкина]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 272 с.
4. Фердинанд Форнис, "Почему сотрудники не работают ...и как с этим бороться". Издательство «Питер», серия: Деловой бестселлер. 2008. -120 с.
5. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. —. 4-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
6. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови

Список электронных ресурсов:

1. Административно-управленческий портал: <http://www.aup.ru>
2. Интернет-издание «Просвещение»: <http://prosvpress.ru>.
3. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений: <http://www.menobr.ru>.

4. Открытый класс. Сетевые образовательные сообщества: <http://www.openclass.ru/og>.
5. Социальная сеть работников образования: <http://nsportal.ru>.
6. Управление проектами в России: <http://www.projectmanagement.ru>.
7. Федеральный Государственный Образовательный Стандарт: <http://standart.edu.ru/>.
8. Федеральный портал «Российское образование»: <http://www.edu.ru/>.
9. <http://www.1kadry.ru/> Система кадры
10. www.kdelo.ru - Журнал «Кадровое дело» – Практический журнал по кадровой работе;
11. <http://www.hr-director.ru>- электронный журнал «Директор по персоналу».
12. <http://www.garant.ru/> - Информационно-правовой портал «Гарант»
13. <http://www.consultant.ru/> - Компания «Консультант Плюс»
14. <https://smp.edu.ru/> - Проект «Школа Минпросвещения России»

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Аудитории со специальной расстановкой мебели, компьютеры, колонки, проектор, доступ к сети Интернет, магнитная доска, магниты, маркеры, бумажные листы форматов А3, А4, флипчарты, канцелярские товары.

4.3. Кадровое обеспечение программы

Реализация программы обеспечена квалифицированными кадрами – преподавательским составом ТОИПКРО, действующими руководителями, заместителями руководителя образовательных организаций Томской области. К проведению занятий могут приглашаться специалисты, имеющие управленческий опыт.