

Государственное автономное
учреждение
Калининградской области дополнитель-
ного профессионального образования
«Институт развития образования»

 **ДИРЕКТОРИЯ**

Общество с ограниченной
ответственностью «Издательская фирма
«Сентябрь»

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
**«Управление развитием образовательной организации на основе
диагностики жизненного цикла организации»**

(Базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя)

Программа утверждена
приказом № 1 от 09 сентября 2020 г.
генерального директора ООО
«Издательская фирма «Сентябрь»
К. М. Ушакова

Директор «Издательская фирма
«Сентябрь»

 /К. М. Ушаков/



Программа обсуждена и утверждена
на заседании Ученого совета
« 29 » сентября 2020 г. (протокол № 1)

Председатель Ученого совета

 /Л. А. Зорькина/



ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составители:

- Скабицкая Ю. А., начальник учебно-методического центра управления образованием Калининградского областного института развития образования
- Кухарев А. И., руководитель системы «Директория» издательской фирмы «Сентябрь»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя) обсуждена и утверждена:

- на заседании Ученого совета Калининградского областного института развития образования (протокол № 1 от 29 января 2020 г.);
- приказом № 1 от 09 января 2020 г. генерального директора ООО «Издательская фирма «Сентябрь» К. М. Ушакова

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя) рассмотрена на заседании Ученого совета Калининградского областного института развития образования (протокол № ____ от ____).

Внесены следующие изменения (или изменений не внесено):

Кандидат педагогических наук,
проректор по научно-методической работе,
Калининградского областного института развития образования

 /В. П. Вейдт/

Доктор педагогических наук,
Директор ООО «Издательская фирма «Сентябрь»

 / К. М. Ушаков /

СОДЕРЖАНИЕ

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного
цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя)

	Стр.
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ.....	4
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	5
УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ дополнительной профессиональной программы повышения квали- фикации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»:	
– Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый уро- вень).....	11
– Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (повышенный пред- метный уровень).....	12
КАЛЕНДАРНЫЕ УЧЕБНЫЕ ГРАФИКИ дополнительной профессиональной програм- мы повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»:	
– Календарный учебный график дополнительной профессиональной про- граммы повышения квалификации «Управление развитием образова- тельной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый уровень).....	13
– Календарный учебный график дополнительной профессиональной про- граммы повышения квалификации «Управление развитием образова- тельной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (повышенный предметный уровень).....	14
РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МОДУЛЕЙ дополнительной профес- сиональной программы повышения квалификации «Управление развитием образова- тельной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя):	
– Нормативно-правой раздел.....	15
– Предметно-методический раздел.....	19
– Вариативный раздел.....	26
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	31

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

ПК	Повышение квалификации
ФГОС	Федеральный государственный образовательный стандарт

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность программы. Федеральный проект «Современная школа», реализующийся в Калининградской области в рамках национального проекта «Образование» ставит в 2019-2024 году задачи, связанные с активным развитием образовательных организаций. Необходимость перестройки учебного процесса для реализации обновленного содержания отдельных предметных областей требует от педагогов обладания новыми компетенциями, а от руководителей – навыков управления образовательной организацией, в которой протекают инновационные процессы.

Способы и технологии, которые будут эффективны для управления образовательной организацией в условиях внедрения инноваций, во многом определяются этапом жизненного цикла организации. Знание актуального этапа жизненного цикла организации и понимание его отличительных особенностей дает руководителю образовательной организации возможность избежать управленческих ошибок и использовать наиболее эффективные модели управления образовательной организацией.

Образовательная программа *«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя)* предназначена для дополнительной профессиональной подготовки руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций, обеспечивает формирование и совершенствование их профессиональных компетенций в соответствии с основными направлениями модернизации образования. Программа разработана на основе Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС общего образования.

Для достижения высокого уровня качества образования программой предусмотрено ознакомление с нормативно-правовой базой, определяющей современные приоритеты в сфере образования, федеральными и международными исследованиями качества образования, инструментами диагностики жизненного цикла организации и моделями управления, актуальными для текущего этапа жизненного цикла организации.

Содержание обучения руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации педагогических работников *«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя)* направлено на то, чтобы познакомить руководителей с актуальными инструментами управления качеством образования и применить, интегрировать лучший опыт в собственную управленческую практику.

Цель программы: создание условий для формирования и развития управленческих компетенций руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций в части управления развитием образовательной организации с учетом особенностей текущего этапа жизненного цикла организации.

Задачи программы:

- ознакомить руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций с современной государственной политикой в сфере образования;
- ознакомить руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций с современными федеральными и международными методиками исследования качества образования, а также внешними процедурами оценки деятельности общеобразовательных организаций;
- предоставить руководителям и заместителям руководителей образовательных организаций инструменты диагностики этапов жизненного цикла организации;
- научить руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций эффективным методам решения прикладных задач в условиях управления жизненным циклом организации.

Содержание образовательной программы строится по модульному принципу и включает образовательный модуль «Государственная политика в сфере образования» (нормативно-правовой раздел), инвариантный модуль (предметно-методический раздел), освоение которого обязательно для каждого слушателя курсов, а также вариативные модули (по желанию). В инвариантную часть программы (36 часов дистанционного обучения) включено изучение следующих тем: «Федеральный проект «Современная школа». Особенности реализации проекта в Калининградской области», «Использование результатов внешних исследований и оценочных процедур как инструментов для управления качеством образования», «Инструменты автоматизированных информационных систем для управления качеством образования», «Образовательная организация в информационном пространстве».

Связь программы с профессиональными стандартами. В соответствии с гл. 5 ст. 76 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. содержание образовательной программы должно учитывать профессиональные стандарты. Поскольку для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций профессиональный стандарт на 17.01.2020 г. не утвержден, то образовательная программа «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя) разрабатывалась на основании проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

Наименование выбранного профессионального стандарта	«Руководитель образовательной организации», подготовленный Министерством труда Российской Федерации 23.06.2016 г. (проект)
Наименование обобщенной трудовой функции	Руководство развитием образовательной организации (В)
Наименование трудовой функции	Руководство реализацией программы развития дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации или организации дополнительного образования (В/01.7 7)
Трудовые действия	1. Руководство разработкой программы развития образовательной организации с учетом перспективных отечественных и мировых тенденций в области развития общего и дополнительного образования, национальных и региональных приоритетов, запросов местного сообщества, обучающихся (их семей) и потенциала образовательной организации. 2. Управление оперативной деятельностью организации по реализации программы развития
Необходимые умения	1. Формировать видение, миссию организации, организационную стратегию, определять индикаторы и показатели ее достижения. 2. Применять информационно-коммуникационные технологии. 3. Применять методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации. 4. Принимать управленческие решения в условиях различных мнений участников образовательных отношений, социальных партнеров, предупреждать конфликты и отста-

	ивать собственную позицию. 5. Мотивировать сотрудников на достижение стратегических целей
Необходимые знания	1. Федеральные государственные образовательные стандарты, федеральные, региональные и национальные приоритеты развития образования, профессиональные стандарты. 2. Современные информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении образовательной организацией. 3. Методы анализа и взаимодействия образовательной организации и внешней среды, принципы, методы, технологии анализа и мониторинга факторов внешней среды организации. 4. Принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации, факторов внутренней среды, анализа рисков. 5. Принципы, методы и технологии мониторинга реализации программы стратегического развития организации

Результаты освоения программы. В результате освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя) слушатель будет:

Знать:

- приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность в Российской Федерации; нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодёжи;
- основы современных информационно-коммуникационные технологии, применяемых в управлении образовательной организацией основные принципы позиционирования общеобразовательной организации в открытом информационном пространстве.
- основные методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации, факторов внутренней среды, анализа рисков;
- основные способы мотивирования сотрудников на достижение стратегических целей образовательной организации.

Уметь:

- применять результаты внешних оценочных процедур при организации управленческой деятельности;
- использовать методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации;
- мотивировать сотрудников на достижение стратегических целей образовательной организации.

Владеть:

- основами организации управленческой деятельности, направленными на повышение качества образования;
- основами позиционирования общеобразовательной организации в открытом информационном пространстве;

– инструментами современных автоматизированных информационных систем при организации управленческой деятельности.

Особенности программы. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя) является уровневой и имеет два учебных плана:

- базовый уровень (48 часов);
- повышенный предметный уровень (54 часов).

Уровень программы	Количество часов	Краткая характеристика учебного плана
Базовый	48	Освоение нормативно-правового и предметно-методического разделов программы. Прохождение итоговой аттестации
Повышенный предметный	54	Освоение нормативно-правового, предметно-методического разделов программы, а также одного углубленного предметного модуля вариативного раздела. Прохождение промежуточных и итоговой аттестаций

Кроме того, образовательная программа реализуется в сетевой форме и разработана совместно с ООО «Издательская фирма «Сентябрь», являющимся издателем четырех профессиональных периодических изданий, посвященных управлению образовательной организацией и педагогике в электронных форматах для руководителей, заместителей, методистов и специалистов системы образования.

Уровень программы	Количество часов	Образовательный модуль	Форма обучения	Образовательная организация, реализующая модуль
Базовый	48	Государственная политика в сфере образования	Дистанционно	Калининградский областной институт развития образования
		Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации	Дистанционно	ООО «Издательская фирма «Сентябрь»
Повышенный предметный	54	Государственная политика в сфере образования	Дистанционно	Калининградский областной институт развития образования
		Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации	Дистанционно	ООО «Издательская фирма «Сентябрь»
		Конфликтные ситуации в коллективе:	Очно	Калининградский областной инсти-

Уровень программы	Количество часов	Образовательный модуль	Форма обучения	Образовательная организация, реализующая модуль
		разрешение и профилактика		тут развития образования
		Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива	Очно	Калининградский областной институт развития образования

При изучении образовательного модуля «Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации» слушатели предварительно проводят диагностику жизненного этапа эволюции организации через обсуждение уровня согласованности оценки этапа эволюции всех членов управленческой команды организации.

После проведения диагностики дальнейшее обучение строится с учетом полученных слушателями результатов, что позволяет сделать процесс обучения более индивидуальным и учесть сильные и слабые стороны собственной образовательной организации на текущий момент времени.

Организационно-педагогические условия соответствуют принципам построения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, принципам обучения взрослых.

Принцип компетентностного подхода в обучении (формирование и развитие профессиональных компетенций в процессе обучения руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций в соответствии и современными тенденциями и перспективами в сфере образования).

Принцип дифференциации и индивидуализации обучения (максимальное удовлетворение групповых и индивидуальных запросов слушателей).

Принцип деятельности (погружение слушателей в учебную деятельность, в том числе, и самостоятельную на каждом занятии).

Принцип непрерывности (мотивирование руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций к самообразованию в период между курсами повышения квалификации; готовности к использованию в управленческой деятельности результатов независимых мониторингов и исследований качества образования и внешних оценочных процедур, интеграция успешных региональных управленческих практик в процессы управления образовательной организацией).

Основной инвариантный модуль ПК основан на самостоятельной работе слушателя с применением дистанционных образовательных технологий, позволяющих обучающимся осваивать умения и навыки, предусмотренные программой повышения квалификации. Технологии разноуровневого и дифференцированного обучения будут направлены на учет возрастных и индивидуальных особенностей слушателей.

Техническое обеспечение реализации программы: для дистанционного обучения – компьютер с выходом в интернет; для очного обучения – оборудованные учебные аудитории, оснащенные мультимедийными проекторами, ноутбуками либо компьютерами, интерактивными досками, флипчартами, телевизионными панелями, мультимедиа проекторами.

Кадровый состав реализации программы. К преподаванию по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Управление развитием общеобразовательной организации в современных условиях» (базовый, повышенный предметный уровни – по выбору слушателя) привлекаются преподаватели руководители и заместители руководителей общеобразовательных организаций, принявших участие в реали-

зации федеральных и региональных проектах, направленных на повышение качество образования, профессорско-преподавательский состав Калининградского областного института развития образования, руководители и заместители руководителей партнерских образовательных организаций г. Москвы.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики
жизненного цикла организации»
(базовый уровень)

Категория слушателей: руководители и заместители руководителей образовательных организаций.

Срок освоения программы: 48 часов.

Форма обучения: заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: в соответствии с расписанием.

Документ по окончании обучения: удостоверение о повышении квалификации.

Шифр модуля	Образовательный модуль	Формы организации, часы			Всего час.
		Ауд. зан.		Сам. раб.	
		Лекц. зан.	Практ. зан.	Дист. обучение	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ РАЗДЕЛ					
НПР 1	Государственная политика в сфере образования	-	-	10	10
ПРЕДМЕТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ					
ПМР 1	Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации	-	-	36	36 (в т. ч. промеж. аттест.)
Итоговая аттестация		-	-	2	2
ВСЕГО:					48

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики
жизненного цикла организации»

(повышенный предметный уровень)

Категория слушателей: руководители и заместители руководителей образовательных организаций.

Срок освоения программы: 54 часа.

Форма обучения: очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: в соответствии с расписанием.

Документ по окончании обучения: удостоверение о повышении квалификации.

Шифр модуля	Образовательный модуль	Формы организации, часы			Всего час.
		Ауд. зан.		Сам. раб.	
		Лекц. зан.	Практ. зан.	Дист. обучение	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ РАЗДЕЛ					
НПР 1	Государственная политика в сфере образования	-	-	10	10
ПРЕДМЕТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ					
ПМР 1	Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации	-	-	36	36 (в т. ч. про- меж. аттест.)
ВАРИАТИВНЫЙ РАЗДЕЛ*					
ВР 1	Конфликтные ситуации в коллективе: разрешение и профилактика		6	-	6 (в т. ч. про- меж. аттест.)
ВР 2	Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива		6	-	6 (в т. ч. про- меж. аттест.)
Итоговая аттестация					2
ВСЕГО:					54

* Слушатель, обучающийся по повышенному предметному уровню, имеет право выбрать один углубленный предметный модуль вариативного раздела из двух представленных.

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК
 дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
 «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики
 жизненного цикла организации»
 (базовый уровень)

Шифр	Наименование структурного компонен- та программы	Всего час.	Трудоемкость, часы			Кол-во ауд. дней*
			Лекц. зан.	Практ. зан.	Сам. раб. / дист. обуче- ние	
НПР	Нормативно-правовой раздел	10	-	-	10	-
ПМР 1	Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации	36	-	-	36 (в т. ч. промеж. аттест.)	-
Итоговая аттестация		2	-	-	2	-
ИТОГО:		48	-	-	48	-

* Указывается количество аудиторных дней, отводимых на освоение структурно-го компонента программы, из расчета, что в один день слушателем не может быть освоено более 6 ак. часов.

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК
«Управление развитием образовательной организации в современных условиях»
(повышенный предметный уровень)

Шифр	Наименование структурного компонента программы	Всего час.	Трудоемкость, часы			Кол-во ауд. дней*
			Лекц. зан.	Практ. зан.	Сам. раб. / дист. обучение	
НПР	Нормативно-правовой раздел	10	-	-	10	-
ПМР 1	Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации	36	-	-	36 (в т. ч. промеж. аттест.)	-
ВР	Вариативный раздел	6	6** Если слушатель выбирает образовательный модуль в очной форме, то количество аудиторных дней равняется одному			1
Итоговая аттестация		2	-	-	2	-
ИТОГО:		54	6			1

* Указывается количество аудиторных дней, отводимых на освоение структурного компонента программы, из расчета, что в один день слушателем не может быть освоено более 6 ак. часов.

** Указывается вариант построения образовательного маршрута повышения квалификации, в соответствии с которым у слушателя имеется выбор между углубленными предметными модулями вариативного раздела в очной форме.

РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ
образовательных модулей дополнительной профессиональной программы повышения
квалификации «Управление развитием образовательной организации в современных усло-
виях» (базовый, повышенный предметный – по выбору слушателя)

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ РАЗДЕЛ

Рабочая программа образовательного модуля
«Государственная политика в сфере образования»

Результат освоения образовательного модуля «Государственная политика в сфере образования»: ориентация в государственной стратегии в области образования, процессов модернизации, знакомство с нормативно-правовой документами, регламентирующие функционирование всех уровней системы образования.

Учебно-тематический план образовательного модуля
«Государственная политика в сфере образования»

№ п/п	Тема	Формы организации, часы			Всего час.
		Ауд. зан.		Сам. раб.	
		Лекц. зан.	Практ. зан.	Дист. обу- чение	
1.	Приоритеты регио- нальной образова- тельной политики. Реализация нацио- нального проекта «Об- разование» в Калинин- градской области: ре- зультаты и перспекти- вы	-	-	2	2
2.	Независимая оценка качества образования	-		2	2
3.	Ключевые аспекты информатизации обра- зования в Калинин- градской области	-	-	2	2
4.	Основные аспекты обеспечения в образо- вательной организации комфортных, безопас- ных условий обучения и развития	-	-	2	2
5.	Профессиональный стандарт: содержание и применение 5.1 «Руководитель об- разовательной органи- зации»	-	-	2	2
ВСЕГО:		-	-	10	10

Содержание образовательного модуля
«Государственная политика в сфере образования»

Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения
образовательного модуля «Государственная политика в сфере образования»

№ п/п	Тема	Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения	Кол-во часов
1.	Приоритеты региональной образовательной политики. Реализация национального проекта «Образование» в Калининградской области: результаты и перспективы	Знакомство с основными документами в сфере образования: – Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – Указы Президента РФ от 07 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – Государственная программа Калининградской области «Развитие образования» на 2015-2020 годы. – Модернизация содержания предметных областей: математика, информатика и ИКТ, ОБЖ, физическая культура, технология	2
2.	Независимая оценка качества образования	1. Работа с приказом Рособрнадзора № 590, Минпросвещения России № 219 от 06.05.2019 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся». 2. Знакомство с Федеральной информационной системой оценки качества образования (ФИС ОКО). 3. Изучение способов оценки качества образования: – Государственная итоговая аттестация в формах ЕГЭ, ОГЭ, ГВЭ. – Оценка качества обучения по модели PISA. – Международные исследования: PISA, TIMSS, PIRLS, ICCS. – Национальные исследования: НИКО, ВПР	2
3.	Ключевые аспекты информатизации образования в Калининградской области	Изучение вопросов: – История информатизации системы образования. – Нормативное регулирование процессов информатизации образования. – Цифровая грамотность педагога и ключевые тренды цифровизации в образовании. – Информационные системы и сервисные решения для построения единого информацион-	2

№ п/п	Тема	Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения	Кол-во часов
		ного образовательного пространства. – Федеральный проект «Цифровая образовательная среда». – Цифровые технологии как инструмент обучения. – Цифровой след и информационная безопасность в образовательных организациях	
4.	Основные аспекты обеспечения в образовательной организации комфортных, безопасных условий обучения и развития	Изучение вопросов: – Готовность образовательных организаций к реализации федерального государственного образовательного стандарта для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. – Информационная безопасность. – Безопасность образовательного процесса	2
5.	Профессиональный стандарт: содержание и применение (по выбору – в зависимости от категории слушателей): 5.1 «Руководитель образовательной организации»	Изучение вопросов (общих по теме, но различающихся в зависимости от выбора профессионального стандарта): – Национальные исследования профессиональных компетенций. – Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности). – Требования к уровню образования. – Профессиональные действия, необходимые умения, необходимые знания, другие характеристики	2
ВСЕГО:			10

Электронная поддержка образовательного процесса

1. Всероссийский проект «Урок цифры»: urokцифры.рф.
2. ГИА в Калининградской области: <http://ege.baltinform.ru/>.
3. Калининградский областной институт развития образования: <http://www.koiro.edu.ru/>.
4. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений: <http://www.menobr.ru>.
5. Министерство образования Калининградской области: <https://edu.gov39.ru/>.
6. Министерство Просвещения Российской Федерации: <https://edu.gov.ru/>.
7. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: <https://digital.gov.ru/ru/>.
8. Национальные исследования качества образования: <https://www.eduniko.ru/>.
9. Национальный проект «Образование»: <https://edu.gov.ru/national-project/>.
10. Портал ЕГЭ: <http://ege.edu.ru/ru/>.
11. Портал ОГЭ: <http://gia.edu.ru/ru/>.
12. Портал ФГОС: <https://fgos.ru/>.
13. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования: <http://fgosvo.ru/docs/101/69/2/1>.
14. Профессиональные стандарты в сфере образования: <http://fgosvo.ru/docs/101/69/2/1>.

15. Федеральная служба по надзору в сфере образования: <http://www.obrnadzor.gov.ru/ru/>.
16. Федеральный проект «Цифровая грамотность»: [цифровая грамотность.рф](http://цифроваяграмотность.рф).
17. ФИОКО Международные сопоставительные исследования: <https://www.fioco.ru/ru/osoko/msi/>.
18. Цифровая экономика в РФ: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>.

Список нормативных документов

1. Законодательство о рекламе (от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ), авторском праве и смежных правах (от 09.07.1993 г. № 5351-1), о средствах массовой информации (от 27.12.1991 г. № 2124-1).
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2016 г. № 336 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания...».
3. Приказ Рособрнадзора № 590, Минпросвещения России № 219 от 06.05.2019 г. «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся».
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.12.2009 г. № 1993-р (о государственных услугах).
5. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.
6. Указы Президента РФ от 07 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
7. Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».
8. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
9. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».
10. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» с изменениями.
11. Федеральный закон от 29.12.2010 г. № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».

ПРЕДМЕТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Рабочая программа образовательного модуля

«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»

Результат освоения образовательного модуля «Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»: формирование у руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций представлений о концепции жизненного цикла организации, способах диагностики этапа жизненного цикла организации и управленческих моделях, актуальных для каждого из этапов жизненного цикла.

Учебно-тематический план образовательного модуля

«Управление развитием общеобразовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»

№ п/п	Тема	Формы организации, часы			Всего час.
		Ауд. зан.		Сам. раб.	
		Лекц. зан.	Практ. зан.	Дист. обучение	
	Входная диагностика: определение этапа эволюции организации, обсуждения между членами администрации уровня согласованности их оценки этапа эволюции	-	-	2	2
1.	Концепция жизненного цикла организации И. Адизеса	-	-	4	4
2.	Структура организации и функции управления			4	4
3.	Диагностика жизненного цикла организации	-	-	12	12
4.	Решение прикладных задач в условиях управления жизненным циклом организации	-	-	12	12
Промежуточная аттестация		-	-	2	2
ВСЕГО:		-	-	36	36

Содержание образовательного модуля

«Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»

Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения образовательного модуля «Управление развитием образовательной организации на основе диагностики жизненного цикла организации»

№ п/п	Тема	Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения	Кол-во часов
	Входная диагностика: определение этапа эволюции организации, обсуждения между членами админи-	Для определения этапа используется опросник, который заполняется руководителем и ближним кругом руководителя (все членами школьной администрации и несколько значимых педагогов).	2

№ п/п	Тема	Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения	Кол-во часов
	страции уровня согласованности их оценки этапа эволюции	Опросник состоит из 12 блоков вопросов (всего более 50 вопросов): 1. Принятие решений, риск, свобода, делегирование. 2. Цели, ориентация на результаты. 3. Устойчивость организационной структуры. 4. Наличие правил, регламентов. 5. Интенсивность инноваций, отношение к изменениям. 6. Критерии профессионализма педагогов. 7. Ресурсы. 8. Мотивация педагогов. 9. Способы коммуникации, конфликты и доверие. 10. Ориентация коллектива «на клиента». 11. Учебные результаты. 12. Внутренний мониторинг и контроль. Таким образом, основой анализа являются представления администраторов о своем учреждении. В силу того, что роль собственных представлений руководителя является определяющей при выборе им стратегии развития организации, целесообразно исследовать именно этот компонент	
1.	Концепция жизненного цикла организации И. Адизеса	– Понятие жизненного цикла организации. – Гибкость и контролируемость организации. – Признаки этапов жизненного цикла организации. Формы организации дистанционной работы: чтение краткого описания концепции жизненного цикла организации И. Адизеса, составление таблицы соответствия признаков этапов жизненного цикла организации	4
2.	Структура организации и функции управления	– Результативность и эффективность организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе. – Структура организации и функции управления. – Связь функций управления с этапом жизненного цикла организации. Формы организации дистанционной работы: просмотр видеоролика, изучение презентационных материалов, выполнение задания на соотнесение эффективной стратегии действий и этапом жизненного цикла организации	4
3.	Диагностика жизненного цикла организации	– Изучение инструмента «Оценка этапа жизненного цикла организации». – Предположения.	12

№ п/п	Тема	Содержание самостоятельной работы в режиме дистанционного обучения	Кол-во часов
		– Проведения диагностики (самостоятельная работа). По итогам входной диагностики руководителям для анализа предлагается отчет, содержащий три раздела: 1. Признаки этапов жизненного цикла организации. Видение этапа жизненного цикла разными группами респондентов (мнение руководителя, мнение заместителей, мнение педагогов), их сравнение по признакам каждого этапа. 2. Исполнение функций управления в организации. Выделяются четыре функции управления, которые должны исполняться в каждой организации: 1) производство результатов, 2) администрирование, 3) новаторство и 4) интеграция. На каждом этапе жизни есть доминирующие. 3. Выводы и вопросы для самостоятельного анализа результатов	
4.	Решение прикладных задач в условиях управления жизненным циклом организации	– Анализ данных. Прогноз ловушек управления (самостоятельная работа). – Взаимопроверка (анализ кейсов коллег)	12
Промежуточная аттестация		Описание промежуточной аттестации представлено ниже	2
ВСЕГО:			36

Промежуточная аттестация

Задания промежуточной аттестации публикуются на сервере дистанционного обучения <https://tool.direktoria.org/> и выполняются с использованием дистанционных образовательных технологий.

Промежуточная аттестация представлена в тестовой форме. В ряде вопросов слушателю предлагается проанализировать видеофрагмент или кейс и выбрать правильный вариант ответа на вопрос.

Результаты выполнения промежуточной аттестации оцениваются по системе «зачтено»/ «не зачтено».

«Зачтено» ставится за выполнение теста более, чем на 75 % (8 заданий).

«Не зачтено» ставится за выполнение теста менее, чем на 75 % (8 заданий).

Примеры заданий промежуточной аттестации

1. Кто является автором «Концепции жизненного цикла организации», которая изучается в рамках данного курса?

- Г.Г. Маркес
- + И.К. Адизес
- М. Сервантес

2. На каком этапе жизни организации её руководитель и коллектив проходят проверку преданности идее?

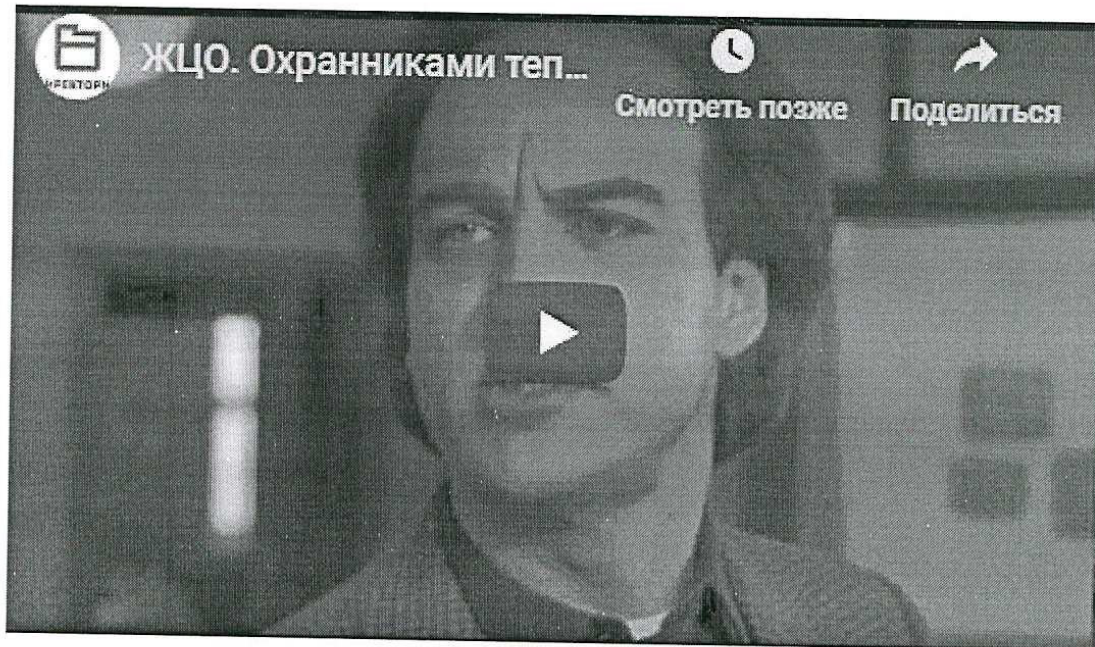
-Ухаживание

+Младенчество

-Давай-Давай

-Юность

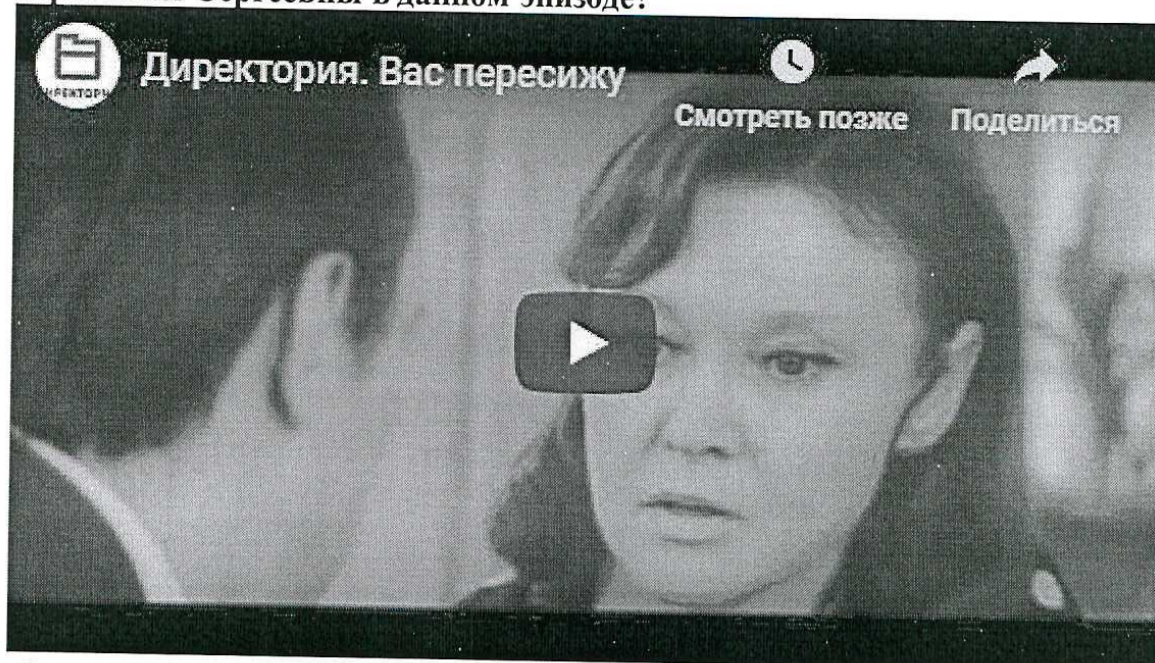
3. Какую характеристику организации вы наблюдаете в данном фрагменте?



+Высокая гибкость организации

-Низкая гибкость организации

4. Какой признак этапа жизни школы проявляется в поведении заместителя директора Инны Сергеевны в данном эпизоде?



-Ориентация на «клиента»

-Нежелание идти на конфликты

+Отдаление от «клиента»

5. Прочтите кейс одного из финалистов конкурса «Директор школы».

«28 апреля — первый рабочий день, первая встреча с коллективом, шумным, галдящим, состоящим из мелких разрозненных групп. Учебный год как-то закончился, учителя отпраздновали в «заслуженный отпуск», впереди — лето с приятным солнечным теплом. Но мне это тепло «не грозило». Нашла отличного помощника по административно-хозяйственной части, который оказался мастером на все руки. И когда, учителя в августе вернулись на работу, вначале многие испытали легкий шок от увиденного: кабинет директора и директор переехали на первый этаж (вывод: «...чтобы видеть, когда мы, пойдем домой», до этого кабинет директора располагался на третьем этаже, в мансарде, куда не всякий найдет дорогу: ни родитель, ни ученик, ни учитель)».

На каком этапе жизни предположительно была организация, когда в нее пришел новый директор?

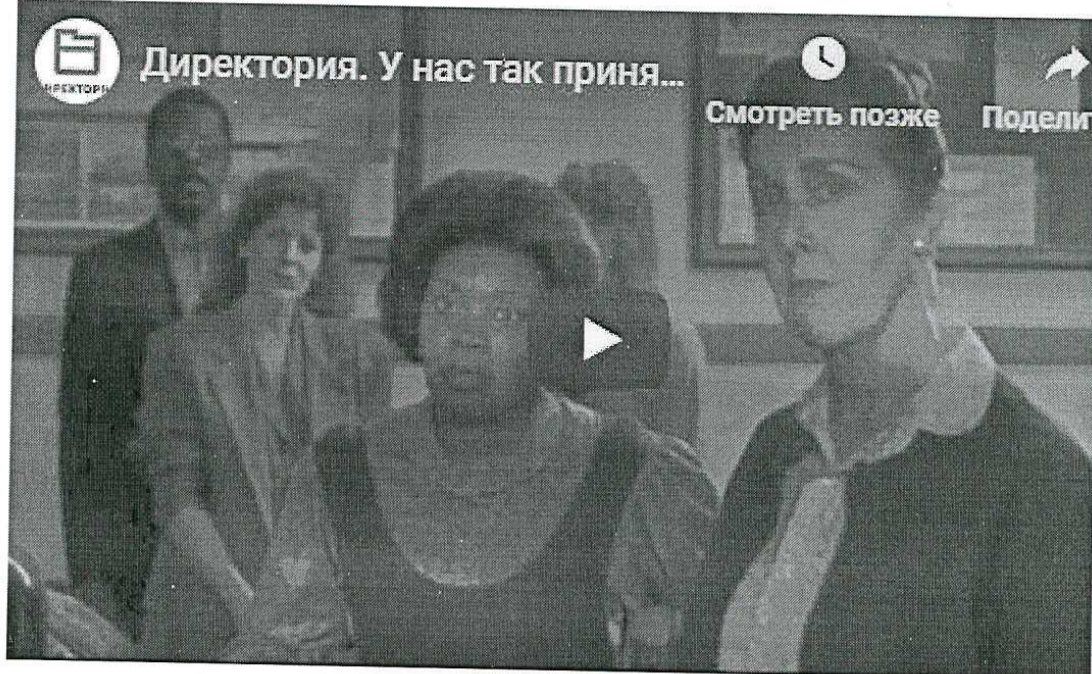
+Бюрократизм

-Аристократизм

-Расцвет

-Давай-давай

6. В представленном ниже эпизоде (в поведении сотрудников) налицо признаки бюрократизации.



Выделите те признаки, которые ярко представлены:

-Основной критерий профессионализма - стаж и статус

-Причины проблем не устанавливаются

+Школа изолируется от внешней среды

+База нерушимых традиций и правил

+Клиент — отвлекающий фактор

7. На каком этапе обычно происходят такие ситуации?

«Руководитель уже не может контролировать все процессы в организации, возникает острая потребность в делегировании полномочий. Часто это происходит так. Он перед отъездом куда-либо собирает своих заместителей и говорит: «С этого момента вы принимаете решения самостоятельно, в пределах своей зоны ответственности и т. д. Только не принимайте тех решений, которые не принял бы я». Но принять точно такое же решение, невозможно! Поэтому через некоторое время он вдруг обнаруживает, что приняты не те решения, и делается не то. Власть моментально централизуется, следуют санкции, и «ошибки»

исправляются. Потом руководитель опять вспоминает, что все же решил поделиться властью — всё повторяется сначала».

- Младенчество

-Давай-давай

+Юность

-Расцвет

8. На каком этапе нужно «узаконивать» изменения, т.е. создавать правила, по которым изменения в организации будут происходить, и которым будут подчиняться и руководство и педагоги?

-Давай-давай

-Юность

+Расцвет

-Аристократизм

9. На каком этапе чаще всего проявляются приведенные ниже признаки?

«Организация начинает делать больше, чем она может и должна, помимо основных целей появляются другие: внедрить новые педагогические технологии, организовать международный лагерь для одаренных детей, провести выездные образовательные сессии, районные семинары, благотворительные концерты и т.д., и т.п. почти ежедневно. Каждая благоприятная возможность рассматривается как приоритетная».

-Младенчество

+Давай-давай

-Юность

-Расцвет

10. Выделите этапы, на которых делегирование невозможно и даже вредно для организации

+Ухаживание

+Младенчество

+Давай-давай

-Юность

-Расцвет

11. В чем основная задача директора?

- Довести организацию до последнего этапа и начать жизненный цикл сначала

- Вывести организацию в состояние расцвета и отдохнуть

+ Вывести организацию в состояние расцвета и удерживать её там как можно дольше

Список литературы

Список обязательной литературы

1. Кухарев А.И. Жизненный цикл организации // Электронная система «Директория». – URL: <http://direktoria.org/evolution/briefcase/6398> (дата обращения: 08.01.2020).
2. Кухарев А.И. Код здоровья организации // Электронная система «Директория». – URL: <http://direktoria.org/evolution/ub/8395>. (дата обращения: 08.01.2020).

Список дополнительной литературы

1. Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом корпорации Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать, и что из этого следует – М.: Альпина, 2007. – 512 с.
2. Ушаков К.М. «Развитие организации: в поисках адекватных теорий». – М.: «Сентябрь», 2004. – 192 с.
3. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации. Концепции и российская практика. – 2-е изд. – СПб.: «Высшая Школа Менеджмента», 2008. – 480 с.

ВАРИАТИВНЫЙ РАЗДЕЛ

Рабочая программа образовательного модуля «Конфликтные ситуации в коллективе: разрешение и профилактика»

Результат освоения образовательного модуля «Конфликтные ситуации в коллективе: разрешение и профилактика»: формирование у руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций представлений о причинах и механизмах конфликтных ситуаций в коллективе и способах поведения внутри конфликтных ситуаций.

Учебно-тематический план образовательного модуля «Конфликтные ситуации в коллективе: разрешение и профилактика»

№ п/п	Тема	Формы организации, часы			Всего час.
		Ауд. зан.		Сам. раб.	
		Лекц. зан.	Практ. зан.	Дист. обучение	
1.	Что такое конфликт. Составляющие конфликта. Основные стадии протекания конфликта	-	3	-	3
2.	Взаимодействие в конфликте	-	2,5	-	2,5
Промежуточная аттестация		-	0,5	-	0,5
ВСЕГО:		-	6	-	6

Содержание образовательного модуля «Конфликтные ситуации в коллективе: разрешение и профилактика»

Содержание практических занятий образовательного модуля «Конфликтные ситуации в коллективе: разрешение и профилактика»

№ п/п	Тема	Содержание практических занятий	Кол-во часов
1.	Что такое конфликт. Составляющие конфликта. Основные стадии протекания конфликта.	Занятия проводятся в форме тренинга с использованием игровых технологий. – Упражнение «Разведчики». Цель: снятие первоначального напряжения, развитие сплоченности, доверия, установление дружеских связей. – Упражнение «Работа с ассоциациями к понятию «конфликт». Цель: осознание собственного эмоционального поля восприятия конфликта. – Упражнение: «Составляющие конфликта». Цель: выделить составляющие конфликта. Работа организована в микрогруппах. В течение 3 минут обсуждается характерное поведение участников конфликта, особенности проявления эмоций, специфика содержания диалога, возможные поведенческие акты.	3

№ п/п	Тема	Содержание практических занятий	Кол-во часов
2.	Взаимодействие в конфликте	– Сюжетно-ролевая игра «Мельница». Цель: проживание участниками тренинга «мелких» конфликтных ситуаций, настройка на дальнейшую работу. – Упражнение «Настойчивость-сопротивление». Цель: дать возможность участникам группы проанализировать эмоции и чувства, возникающие на разных этапах протекания конфликта. – Упражнение «Ток-шоу». Ток-шоу – активная учебная форма групповой работы; может проводиться в виде драматизации конфликта, в котором задаются противоречивая ситуация, характерные роли, однако основное действие разворачивается спонтанно, исходя из личностных особенностей участников драматизации. – Упражнение «И тут вы ему говорите». Цель: дать возможность участникам группы почувствовать себя в разных коммуникативных техниках, найти поведенческие ходы, которые делают каждую технику успешной и субъективно привлекательной (владение всеми тремя позициями – важный залог гибкого, конструктивного поведения в общении)	2,5
Промежуточная аттестация		Содержание промежуточной аттестации представлено ниже	0,5
ВСЕГО:			6

Промежуточная аттестация

Форма аттестации: моделирование поведения в конфликтной ситуации в рамках ситуативной игры «Аэропорт».

Из числа участников группы выбираются две пары, которые проигрывают одну и ту же ситуацию. Каждому игроку дается для ознакомления инструкция только для его роли, напечатанная на отдельном листе. Остальные участники, оставшиеся в аудитории, становятся на время наблюдателями и должны понять суть происходящего, провести анализ общения (позиции: открытая-закрытая, активная-пассивная, доброжелательная - враждебная – нейтральная; родитель – взрослый – ребенок) и эффективности результатов общения двух пар. Анализируются эффективные пути разрешения.

Критерии прохождения промежуточной аттестации: точность и полнота описания поведения участника в соответствии с заданной ролью, развернутый анализ признаков, по которым была определена роль.

Список литературы

Список обязательной литературы

1. Бутакова А.В. Специфика управления конфликтами в системе управления персоналом // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2015. – № 2. – С. 177-179.
2. Ротач А.А., Раенко А.Ю. Управление конфликтами как способ эффективного управления организацией // Инновации в образовании и науке. – 2017. – С. 197-202.

Список дополнительной литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 551 с.
2. Галустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах. – М.: Проспект, 2009. – 216 с.
3. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях. – М.: Росток, 2007. – 211 с.

Рабочая программа образовательного модуля

«Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива»

Результат освоения образовательного модуля «Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива»: формирование у руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций представлений о видах мотиваций педагогического коллектива, инструментах управления мотивацией в зависимости от ведущего типа мотивации отдельных сотрудников.

Учебно-тематический план образовательного модуля

«Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива»

№ п/п	Тема	Формы организации, часы			Всего час.
		Ауд. зан.		Сам. раб.	
		Лекц. Зан.	Практ. зан.	Дист. обучение	
1.	Внутренняя мотивация и внешнее стимулирование	-	2	-	2
2.	Типы мотивации сотрудников	-	2	-	2
3.	Мотивирующее и демотивирующее общение руководителя с подчиненными	-	1,5	-	1,5
Промежуточная аттестация		-	0,5	-	0,5
ВСЕГО:		-	6	-	6

Содержание образовательного модуля

«Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива»

Содержание практических занятий образовательного модуля
«Инструменты управления мотивацией педагогического коллектива»

№ п/п	Тема	Содержание практических занятий	Кол-во часов
1.	Внутренняя мотивация и внешнее стимулирование.	Занятия со слушателями проводятся в форме деловой игры, разбора и анализа видеожетов. – Виды мотивации: материальная и нематериальная. – Теория мотивации порога. Определение порогового уровня сотрудников	2
2.	Типы мотивации сотрудников	Занятия со слушателями проводятся в форме деловой игры, разбора кейсов, групповых дискуссий. – Мотивация «ОТ» и «К». – «Процессные» и «Результативные» сотрудники. – Как определить тип мотивации сотрудника. – Особенности управления мотивами сотрудников разных типов	2
3.	Мотивирующее и демотивирующее общение руководителя с подчиненными	Занятия со слушателями проводятся в форме деловой игры, разбора кейсов, групповых дискуссий. – Похвала и замечания как инструмент воздействия. – Неформальное общение с подчиненными и авторитет руководителя. – Нематериальное наказание	1,5
Промежуточная аттестация		Содержание промежуточной аттестации представлено ниже	0,5
ВСЕГО:			6

Промежуточная аттестация

Форма аттестации: моделирование собеседования с потенциальным сотрудником, определение ведущего типа мотивации кандидата при приеме на работу.

При проведении собеседования слушатель демонстрирует способность формулировать вопросы на выявление профиля мотивации, навык соотнесение профиля мотивации кандидата и оптимального способа управления мотивацией будущего сотрудника.

Критерии оценивания и прохождения промежуточной аттестации: полнота и точность определения мотивации сотрудника, выбор способов мотивации сотрудника.

Список литературы

Список обязательной литературы

1. Беликов Д.С., Журавлева В.А. Управление маркетингом персонала в практике управления образовательной организацией // Теория и практика современной науки. – 2018. – № 1. – С. 127-131.

2. Гарфетдинов Р.А. Методы управления мотивацией персонала в практике управления современной организацией // Вестник науки. – 2019. – № 1. – С. 112-116.

Список дополнительной литературы

1. Иванова С. Мотивация на 100 %. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 884 с.
2. Краснова Н.В. Развитие персонала компании. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2014. – 118 с.
3. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. – М.: Харвест, 2013. – 254 с.

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Задание итоговой аттестации публикуются на сервере дистанционного обучения <https://tool.direktoria.org/> и выполняются с использованием дистанционных образовательных технологий. Итоговая аттестация проводится в форме рефлексивного эссе.

Слушателю необходимо написать короткое (не больше 5 страниц) эссе, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

- В какой степени совпали (или не совпали) ваши ощущения и предположения с результатами диагностики жизненного цикла организации? В чем разрыв, если есть? Почему?
- Совпадают или не совпадают ваше видение ситуации в образовательной организации и вашего ближнего круга? В чем различия мнений? Как думаете, почему? (Приложите скриншот диаграммы с результатами для иллюстрации).
- Как признаки доминирующего этапа проявляются в деятельности вас и ваших сотрудников?
- Какая из функций управления преобладает? Какая западает? Кто выполняет в организации каждую из 4 функций? В какой их деятельности проявляются функции?
- Какие организационные проблемы (которые имеют отношение к эволюции организации) рождали в вас беспокойство в последнее время? Какие из них нужно решать здесь и сейчас, а на какие не тратить время? Почему?
- Какие проблемы вас ждут в ближайшем будущем? Подумайте, в каких конкретно ситуациях могут проявляться эти проблемы (исходя из контекста деятельности вашей школы, людей, которые в ней работают, ваших личных особенностей и т. д.)?
- Какая ловушка вас подстерегает (если вы на этапе роста)? Как вы можете (планируете) её обойти? Что вы можете сделать сейчас, чтобы в будущем не попасть в неё?

Критерии оценивания эссе

№ п/п	Критерий	Баллы
1.	Наличие явно выраженной собственной позиции	5
2.	Обоснованность и аргументированность суждений и выводов, использование данных из отчета и примеров из своей практики	5
3.	В тексте даны ответы по существу на все поставленные вопросы	5
ИТОГО:		15

«Зачтено» ставится при оценке эссе не менее, чем на 10 баллов.

«Не зачтено» ставится при оценке эссе менее, чем на 10 баллов.