

2.4. Рабочая программа

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ МЕТОДОЛОГИИ, ПРАКТИКИ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ»

Инвариантная часть

Модуль 1. Государственная образовательная политика в контексте системных изменений в законодательстве Российской Федерации

Тема 1.1. Государственная политика в сфере общего образования: федеральный и региональный аспекты (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Основные положения Федерального закона от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации». Структура системы образования. Компетенция и ответственность образовательной организации. Права и обязанности педагогических работников. Защита чести и достоинства педагога. Общие требования к организации воспитания обучающихся. Система патриотического воспитания, отраженная в указах Президента Российской Федерации.

Практическое занятие. Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года. Анализ Единого аналитического плана реализации государственной программы Ростовской области «Развитие образования».

Тема 1.2. Правовые и организационные аспекты противодействия коррупции (лекция – 3 ч., практическое занятие – 3 ч.)

Лекция. Принципы организации работы по противодействию коррупции в организации, основные меры и направления работы. Механизмы противодействия коррупции, заложенные в Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Организационно-распорядительные документы по противодействию коррупции в организации. Антикоррупционное декларирование. Сущность, основные цели и виды антикоррупционного декларирования. Меры по предупреждению коррупции в практике управления персоналом в образовательных организациях. Введение антикоррупционных положений в трудовые договоры работников. Обязанности работников, направленные на предупреждение коррупции. Антикоррупционные принципы в сфере оплаты труда работников. «Прозрачность» при решении вопросов планирования и распределения фонда оплаты труда, установления порядка и размеров выплат стимулирующего характера работникам. Деятельность ответственных должностных лиц образовательных организаций в реализации программ по противодействию коррупции. Роль руководителей в повышении эффективности антикоррупционной политики образовательных организаций. Личные и деловые навыки руководителя как основа успешного управления образовательной организацией.

Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Указ Президента РФ от 19.05.2008 № 815 «О мерах по противодействию коррупции», которым образован Совет при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции.

Областной закон от 12.05.2009 № 218-ЗС «О противодействии коррупции в Ростовской области». Понятие антикоррупционной программы как одного из средств

обеспечения реализации антикоррупционной политики и управления ею. Создание антикоррупционных программ на региональном, муниципальном, ведомственном уровнях.

Структурная организация антикоррупционной борьбы в Российской Федерации. Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, осуществляющие противодействие коррупции в пределах своих полномочий.

Ответственность физических и юридических лиц за совершение коррупционных правонарушений (уголовная, административная, гражданско-правовая, дисциплинарная).

Практическое занятие.

Задание 1. Планирование антикоррупционной деятельности в образовательной организации. Формирование эффективного взаимодействия в коллективе.

Задание 2. Проектирование антикоррупционной политики образовательной организации.

Задание 3. Проектирование кодекса этики и служебного поведения работников ОО.

Задание 4. Изучение практического опыта образовательных организаций по внедрению специальных антикоррупционных процедур.

Модуль 2. Управленческая команда образовательной организации: понятия, этапы развития, специфика командного взаимодействия.

Управление конфликтами в проектных командах

Тема 2.1. Основные понятия коммуникации управленческих кадров образования. Функции и разновидности делового общения. Критерии оценки эффективности деятельности управленческих команд (лекция – 1 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Управленческая команда – это объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста.

Управленческая деятельность команды, прежде всего, базируется на довольно специфической функции – командной выработке решения, в отличие от управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням его подготовки и утверждения. Более того, каждая команда имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды. Как показали исследования, именно так понимают члены различных команд способ взаимодействия между собой.

Эффективно работающая команда способна осуществлять следующее:

- работать в неустойчивой, быстро меняющейся внешней и внутренней среде;
- добиваться синергетического эффекта управления социально-экономическими процессами за счет кооперации, синхронизации действий участников команды;
- удовлетворять как интересы участников команды, так и организации в целом;
- анализировать, прогнозировать и предвидеть развитие объекта управления;
- систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики и

т.д.

Главные признаки управленческой команды. Этапы развития управленческой команды. Формирование общего видения и целеполагания в команде, в рамках комплексного подхода к командообразованию (Деркач А.А., Синягин Ю.В., Калинин И.В.).

Практическое занятие. Заполните таблицу «Отличия управленческой команды от группы руководителей».

Критерии	Рабочая группа	Команда
Цель		
Синергия		
Ответственность		
Навыки		
Сплоченность		
Вовлеченность		
Доверие		
Особенности коммуникации		

Тема 2.2. Модель компетенций управленческих команд. Применение средств и методов коммуникации (лекция – 1 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Каждый член управленческой команды должен быть готов решать задачи как профессионального, так и межличностного значения – исполнять соответствующую роль и обязанности для достижения общего результата. В этой связи способность работать в команде, быть проактивным, инициативным и открытым к сотрудничеству, имеет такое же значение, как и профессиональные знания. Эффективность командной работы напрямую зависит от согласованности действий всех ее участников и их способности к выработке общего видения.

Для эффективной работы всем членам управленческой команды также необходимы убедительные презентационные навыки, умение вести переговоры, в том числе сложные, умение работать с возражениями и сопротивлением, умение выстраивать отношения с ключевыми партнерами, говорить с коллегами на одном языке.

Формирование, развитие и модель компетенций управленческой команды образовательной организации (личностные, профессиональные, базовые цифровые компетенции). Ключевые поведенческие индикаторы.



Практическое занятие. Разработайте план мероприятий, направленных на развитие базово-экспертных, личностно-управленческих, социально-коммуникативных и цифровых компетенций управленческой команды.

Модуль 3. Основы управления образовательными организациями

Тема 3.1. Теоретические основы управления образовательными организациями. Сущность, содержание и основные понятия управления образовательными организациями (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Основные принципы управления образовательными организациями. Сущность управления образовательными организациями. Принципы управления. Базовые понятия и термины. Организация учебного процесса в соответствии с нормативными требованиями и управление преобразованиями в образовательных организациях.

Нормативные основы учебного процесса и сущность преобразований. Требования нормативных документов к организации учебного процесса. Изучение правил и предписаний, регулирующих порядок проведения обучения. Понятие изменений. Осмысление сути преобразований и трансформаций. Сущность понятия «управление организационными изменениями». Понимание процесса целенаправленного воздействия на структуру и функционирование организации с целью ее улучшения. Основное содержание управления изменениями в образовательной организации. Анализ ключевых аспектов руководства преобразованиями в школах и вузах, их влияния на управленческие процессы и видимые результаты.

Значение модернизации образования. Осознание важности преобразований для развития и адаптации образовательных учреждений. Современный подход к управлению изменениями. Рассмотрение актуальных методов и концепций руководства преобразованиями. Типология и виды преобразований в образовательных организациях.

Практическое занятие.

Задание 1. Работа в группе: «Принципы администрирования в образовательных организациях».

Задание 2. Работа в группе: «Анализ ключевых аспектов руководства преобразованиями в школе».

Тема 3.2. Функции управления образовательной организацией (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.).

Лекция. Классическая функция управления. Сбор информации о состоянии образовательной организации, выявление проблем и формулирование стратегических целей. Разработка программ развития, рабочих планов, учебных графиков и распределение ресурсов.

Построение структуры образовательной организации, распределение обязанностей, составление расписания и создание материально-технических условий. Специфические функции образования.

Педагогический анализ управления образовательной организацией: изучение состояния и тенденций развития учебно-воспитательного процесса, объективная оценка его результатов и выработка рекомендаций по повышению эффективности.

Организация управления образовательной организацией: упорядочивание деятельности образовательной организации, создание структуры, распределение обязанностей между участниками образовательного процесса. Разработка структуры

уровней управления, регламентация их функций, подбор и расстановка кадров, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов.

Регулирование (корректирование) управления образовательной организацией: согласование функционирования всех элементов учебно-воспитательной работы и деятельности участников педагогического процесса.

Практическое занятие.

Задание 1. Охарактеризуйте базовые функции управления образовательной организацией.

Задание 2. Определите зоны ответственности для директора, заместителей, методистов и учителей.

Тема 3.3. Системный подход как методологическая основа управления. Виды и типы систем. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.).

Лекция. Системный подход как методологическая основа управления. Классификация видов и типов систем. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании. Программно-целевая модель. Модель педагогических систем (по Н.В. Кузьминой). Ситуационные (адаптивные) модели.

Виды и типы систем – классификация по различным признакам. Поиск оптимальных путей достижения целей с минимальными затратами. Ключевая идея: изменение в одном элементе системы неизбежно вызывает изменения в других, что требует гибкости и адаптации управления. Методология системного подхода базируется на «Общей теории систем» Л. Берталани, постулирующей наличие общих принципов для систем любой природы. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании. Фундаментальные принципы системного подхода.

Практическое занятие.

Задание 1. Работа в группе: Охарактеризовать виды и типы систем.

Задание 2. Работа в группе: «Методология системного анализа в контексте стратегических преобразований: принципы, этапы реализации, эффективные инструменты».

Модуль 4. Проектирование образовательных систем. Технологии проектного менеджмента

Тема 4.1. Проектирование образовательных систем. Проектный подход в деятельности управленческой команды. Структура, содержание, логика управленческого проекта. Проектная команда как успешная реализация управленческого проекта (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Проектный подход: переход от традиционного управления к управлению через проекты как эффективный инструмент развития образовательной организации. Проектирование образовательных систем на основе проектного подхода.

Структура и содержание проекта: анализ этапов жизненного цикла управленческого проекта (инициация, планирование, реализация, контроль, завершение), определение целей, задач, ресурсов и ожидаемых результатов. Структура управленческого проекта в образовании.

Логика проекта: выстраивание причинно-следственных связей между проблемой, целью, задачами и планируемыми изменениями. Содержание и логика проекта.

Практическое занятие.

Анализ плана «Структура управленческого проекта».

Тема 4.2. Управление системными изменениями современной школы (стажировка). Управленческие эффекты. Типы и механизмы управленческих эффектов (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Проектная команда: формирование эффективной команды, распределение ролей и зон ответственности. Рассматриваются критерии успешности команды, факторы её продуктивности и способы преодоления внутренних барьеров для достижения общих целей. Ключевые роли в проектной команде. Проектная команда как фактор успешной реализации управленческого проекта.

Практическое занятие.

Работа в группе: «Роль проектной команды в успешной реализации управленческих задач».

Модуль 5. Управление качеством образования

Тема 5.1. ВСОКО как инструмент управления качеством образования в условиях реализации ФГОС и ФООП (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Нормативно-правовая база и цели ВСОКО. Требования ФГОС и ФООП к внутренней системе оценки качества образования (далее – ВСОКО). Соотношение ВСОКО с внешней оценочной деятельностью и системой внутришкольного контроля (далее – ВШК). Цели и задачи ВСОКО в контексте обеспечения качества образования, доступности и соответствия ожиданиям родителей, учеников, общества.

Структура и направления оценки: ключевые направления в основе функционирования ВСОКО (результаты образования, реализация образовательного процесса, условия получения образования). Структура положения о ВСОКО в образовательной организации.

Оценка результатов образования: используемые показатели для оценки итоговых и промежуточных результатов (оценки в аттестате, результаты ГИА/ЕГЭ, участие в олимпиадах). Оценка уровня социализации обучающихся и освоение ими обобщенных способов деятельности. Измерение уровня удовлетворенности родителей и учеников качеством образования.

Организация и управление ВСОКО. Организационная основа мониторинга (циклограмма, ответственные, сроки, инструментарий). Состав комиссии по осуществлению ВСОКО и какова ее функция. Методы управления персоналом (аттестация, премирование).

Взаимосвязь с внешней оценкой и использование данных. Корреляция результатов внутренней и внешней экспертизы качества образования (сопоставление с ВПР, региональным мониторингом). Использование результатов ВСОКО для выявления точек роста педагогов и планирования повышения их квалификации.

Практическое занятие.

Задание 1. Составить чек-лист «Система оценки достижения планируемых результатов освоения образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего уровней образования школы».

Задание 2. Работа в группах: характеристика локальных нормативных актов школы, регламентирующих систему оценки: образовательные программы школы, положение о ВСОКО, положение о формах, порядке, периодичности текущего контроля и промежуточной аттестации.

Тема 5.2. Мониторинговые исследования деятельности образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Механизмы управления качеством образовательной деятельности: инструменты расчета показателей оценки качества образовательных результатов; анализ результатов оценочных процедур на предмет объективности.

Понятие, сущность и цели мониторинговых исследований: определение мониторинга как инструмента управления качеством образования. Ключевые отличия мониторинга от других видов контроля (например, проверки или аттестации). Оценка эффективности реализации образовательных программ. Выявление соответствия результатов обучения требованиям ФГОС. Прогнозирование развития образовательной ситуации. Информационное обеспечение системы менеджмента качества.

Объект и предмет мониторинга. Субъекты мониторинга и их функции. Выделяются внутренние и внешние субъекты мониторинга. Принципы проведения мониторинга. Виды и уровни мониторинга: классификация по различным основаниям (по масштабу, по направленности и др.). Методы и инструментарий сбора данных. Анализ документации (образовательных программ, отчетов, журналов). Педагогическое тестирование и срезы знаний. Анкетирование и опросы (обучающихся, родителей, педагогов). Наблюдение за учебным процессом. Экспертные оценки и анализ портфолио достижений. Этапы организации и проведения мониторинга. Использование результатов мониторинга.

Практическое занятие.

Задание 1. Анализ результатов внешних независимых оценочных процедур. Выявление проблем и затруднений в работе учителя. Установление признаков необъективности.

Задание 2. Анализ оценочной деятельности учителя. Чек-лист оценки современного урока.

Задание 3. Разработка мини-проекта по совершенствованию внутренней системы оценки качества образования.

Задание 4. Работа в группе: разработать критерии «Система мониторинга эффективности управленческой команды».

Модуль 6. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы

Тема 6.1. Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования (лекция – 2 ч.)

Лекция. Понятие о контрольно-оценочной деятельности, ее свойства и задачи. Цели контрольно-оценочной деятельности. Теоретические и методологические основы организации контрольно-оценочной деятельности. Трансформации традиционного контроля во внутреннюю систему оценки качества образования. Переход от фиксации пробелов к современным форматам формирующего и критериального оценивания, развитию школьной аналитики и управлению образовательным процессом на основе объективных данных.

Внутришкольный мониторинг: Организация объективного текущего, тематического и итогового контроля, проведение стартовой и промежуточной диагностики. Понятие «качество образования». Оценка как элемент управления качеством. Общероссийская система оценки качества образования (далее – ОСОКО).

Использование результатов оценочных процедур (включая ОГЭ, ЕГЭ и ВПР) для корректировки рабочих программ, выстраивания индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ) и адресной методической работы с педагогами.

Тема 6.2. Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции. Управленческие задачи, решения в контексте деятельности управленческой команды (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Управленческие задачи и сбор данных. Оценка качества образования. Мониторинг предметных результатов (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, текущая успеваемость, выявление «групп риска» (слабоуспевающие) и одаренных детей. Диагностика образовательной среды. Анализ психологического климата, уровня мотивации обучающихся, вовлеченности родителей и удовлетворенности качеством услуг. Ресурсный аудит: оценка профессиональных дефицитов педагогов, эффективности использования времени, материально-технической базы и бюджета.

Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования. Инструменты и методы оценки образовательных достижений в школе для улучшения качества обучения. Системы мониторинга и оценки образовательного процесса, направленные на повышение эффективности обучения. Подходы к оцениванию в школе, способствующие росту качества образования.

Контрольно-измерительные материалы: текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация. Инструменты для оценки знаний: регулярные проверки и аттестация по итогам учебных периодов. Материалы для диагностики: текущие тесты и контрольные работы, а также аттестация за полугодие/четверть. Средства измерения: оперативный контроль усвоения материала и аттестация по завершении этапов обучения.

Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции и управленческих кадров. Реализация аналитических и диагностических навыков руководителями на практике. Использование аналитических и оценочных способностей управленческой команды в работе. Применение аналитико-диагностических процедур, инструментов в деятельности руководителя.

Практическое занятие.

Задание 1. Работа в группах: анализ компетенций аналитико-диагностических функций руководителя образовательной организации.

Задание 2. Охарактеризуйте компоненты управленческих решений на примере деятельности отдельной ОО (работа в группах).

Модуль 7. Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации

Тема 7.1. Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.).

Лекция. Понятие «изменения». Сущность понятия «управление организационными изменениями». Основное содержание управления изменениями в образовательной организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение изменений. Современный подход к управлению изменениями. Типология изменений в образовательном учреждении: изменения проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности школы: основная

структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Основные причины, побуждающие образовательные организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Характерная динамика процесса изменений. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Проведение изменений в соответствии с моделью Дж.Коттера. Типы реакции на проводимые изменения. Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчинённых к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. Понятие «агент изменений». Стратегия изменений. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Виды стратегий осуществления изменений: директивная; стратегия, основанная на переговорах; нормативная; аналитическая; стратегия, ориентированная на действия. Факторы выбора стратегий. Обоснование и процесс разработки выбранной стратегии проведения изменений. Реализация выбранного стратегического курса. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Стратегическое планирование в школе. Основные элементы планирования.

Практическое занятие. Анализ актуальных изменений в школе на основе самостоятельно разработанного алгоритма.

Тема 7.2. Планирование изменений как основа стратегии перемен в образовательной организации. Сопротивление изменениям, способы преодоления, инструменты управления сопротивлением инновациям в команде (практикум) (практическое занятие – 2 ч.)

Практическое занятие. Составление «дорожной карты» изменений в образовательной организации с учётом актуальных тенденций в отечественном образовании.

Модуль 8. Цифровая трансформация образования

Тема 8.1. Нормативное регулирование в области информационных технологий и цифровой трансформации образования. Использование цифровых инструментов в управлении образовательной организацией (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Приоритетные направления государственной политики РФ в сфере образования. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» о реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, компетенции, права, обязанности и ответственности образовательной организации. Цифровая трансформация образования. Развитие цифровой образовательной среды. Нормативно-правовая база, основные понятия и ключевые тенденции электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Современные электронные системы управления документами: определения и классификация. Краткая характеристика основных продуктов электронного документооборота. Критерии выбора системы автоматизации документооборота.

Информационная образовательная среда. Цифровые ресурсы оптимизации управления образовательным процессом. Региональные и федеральные информационные системы. Характеристика и возможности ФГИС «Моя школа». Образовательные платформы. Электронно-библиотечная система, ведение электронного журнала, электронные базы данных.

Практическое занятие.

1. Разработка и представление (в форме презентации) модели организационной структуры школы с развитой информационной образовательной средой.

2. Отработка навыка использования учебного профиля Сферум в мессенджере МАХ для профессиональной деятельности.

Тема 8.2. Цифровая компетентность руководителя как важнейший фактор успешного управления образовательной организацией (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Основные составляющие цифровой компетентности руководителя. Особенности и проблемы формирования цифровой компетентности руководителя. Работа с данными и аналитика. Цифровая эрудиция. Организация взаимодействия в цифровом мире. Создание, структурирование и редактирование цифрового контента (работа с графическими редакторами, презентациями, текстом).

Практическое занятие.

1. Разработка электронной формы опросника педагогических работников своей образовательной организации (по вопросам внедрения и реализации цифровой образовательной среды в образовательной организации).

2. Обработка и анализ результатов опроса с построением электронных диаграмм.