

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор



_____ А.М. Кондаков

«01» октября 2021 года

**ПРОЕКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
ШКОЛЬНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД
КАК РЕСУРС РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ
ПО УЛУЧШЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**
Дополнительная профессиональная программа
(повышения квалификации)

Москва

2021

2

Составители:

Маркина Н.В., Первухина Е.С., И.А., А.С. Гумницкая, С.Н. Ланге, С.В. Потапчук

Варианты реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) «Проектное взаимодействие школьных проектных команд как ресурс развития муниципальной и региональной образовательной системы по улучшению образовательных результатов»

| Ва- риант | Трудоём- кость (час.) | Формы | Распределение нагрузки (в часах): | |
|--------------|--------------------------|--|---|--|
| | | | аудиторная | внеаудиторная |
| 1 | 24 | очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения | теоретические – 12 практические – 8 стажировка – 2/2 + Озерск 2/2 итоговая аттестация – 2 | проверка итоговой работы – 5 консультации – 7 |

Содержание

| | | |
|------|---|----|
| I. | ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА..... | 4 |
| II. | УЧЕБНЫЙ ПЛАН..... | 8 |
| III. | РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА..... | 10 |
| 3.1. | Учебно-тематический план..... | 10 |
| 3.2. | Рабочие программы разделов учебно-тематического плана | 13 |
| 3.3. | Список используемой литературы..... | 31 |
| IV. | ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ..... | 41 |

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) «Проектное взаимодействие школьных проектных команд как ресурс развития муниципальной и региональной образовательной системы по улучшению образовательных результатов» (далее – программа) задана рядом обстоятельств объективного характера. С учетом реалий современного образования, приоритетных направлений государственной политики в сфере образования наиболее остро стоят проблемы научно-методического и организационно-управленческого сопровождения повышения готовности руководителей муниципальных органов управления образованием, муниципальных предметно-методических служб и образовательных организаций к организационно-методическому сопровождению образовательных организаций, испытывающих системные трудности в вопросах повышения качества образования. Стратегическим ориентиром при этом выступает сопровождение программ перехода в режим эффективной работы образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Это требует консолидации усилий различных институтов гражданского общества и ведомств на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Обозначенный приоритет обоснован в ряде концептуальных и нормативных документах. Так, Национальный проект "Образование" формулирует социальный заказ современному менеджменту образования в развитии системы поддержки и управления инициативами образовательных организаций. Одной из приоритетных задач общества и государства является повышение качества образования и создания равных условий для его доступности каждому обучающемуся.

Программа ориентирована на специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб, курирующих работу с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, а также руководителей муниципальных методических служб

Программа разработана по заказу Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области в рамках реализации регионального проекта "Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях".

Целью программы является повышение уровня организационно-управленческой готовности специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб, курирующих с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функ-

ционирующих в неблагоприятных социальных условиях к решению данной проблемы в контексте развития муниципальной образовательной системы

Задачи программы:

- сформировать представление о современных трендах в системе образования в части поддержки с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- освоить технологии проектирования сетевого взаимодействия образовательных организаций, ориентированных на повышение профессиональных компетенций учителей - предметников, включенных в подготовку обучающихся к мероприятиям школьного, муниципального и регионального этапов ВсОШ и иных мероприятий, включенных в перечень Министерства просвещения РФ (Приказ № 715 от 15.12.2021 г.);
- освоить принципы, приемы и методы экспертизы (управленческого консалтинга) ресурсов муниципальной системы образования и отдельной образовательной организации по развитию методических аспектов преподавания основных предметов, включенных в ОГЭ и ЕГЭ (математика и русский язык).

Требования к квалификации слушателей: наличие среднего профессионального и (или) высшего образования; освоение в период обучения по дополнительной профессиональной программе среднего профессионального и (или) высшего образования.

Перечень формируемых у слушателей профессиональных компетенций в ходе реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) у слушателей развивается профессиональная компетенция в части:

- освоения методологических основ организации управленческого консалтинга ресурсов образовательной организации по развитию методических аспектов преподавания предметов, включенных в ОГЭ и ЕГЭ (математика и русский язык);
- освоения методологических основ проектирования сетевого взаимодействия образовательных организаций на муниципальном уровне;
- овладение знаниями об основах инновационного образовательного менеджмента и проектного подхода к решению актуальных задач муниципальной системы образования..

Структура программы отражена в учебном и учебно-тематическом планах, представленных в разделе II дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации)

Достижение планируемых результатов обучения осуществляется при соблюдении комплекса **организационно-педагогических условий**, включающих в себя:

Методические условия. Для каждого раздела программы представлены методические указания, которые учитывают специфику слушателей как взрослых обучающихся, имеющих опыт профессиональной деятельности. Рекомендации дают общее представление о содержании учебных занятий, предполагаемых формах их проведения и способах организации учебной и самостоятельной работы. Представленные в разделе III рекомендации могут быть скорректированы, с учетом варианта реализации программы. Эффективность освоения программы зависит от оптимального сочетания активных и интерактивных методов обучения взрослых обучающихся. Учебные занятия могут быть организованы очно в on-line (с использованием видеоконференцсвязи, Skype и иных возможностей) и off-line режимах. На занятиях могут использоваться, google-таблицы, компьютерные презентации, видеоролики и другие современные технические средства обучения.

Кадровые условия. Учебные занятия проводятся научно-преподавательским составом ООО "Мобильное электронное образование" уровень квалификации которых соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Также для реализации содержания программы могут быть приглашены педагогические работники образовательных организаций, в том числе, реализующих модели образовательных систем, обеспечивающих высокий уровень научно-методического сопровождения перехода образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в режим эффективного развития; на базе федеральных и региональных инновационных площадок, на базе научно-исследовательских организаций, а также на базе организаций, осуществляющих научно-методическое, методическое и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования, оценку качества образования.

Материально-технические условия требуют наличие мультимедийного оборудования, наличие множительной техники, возможности выхода в Интернет в ходе учебного занятия.

Организационные особенности построения программы: предполагается, что освоение образовательной программы будет осуществлено в различных формах, в т.ч. в форме стажировки на базе образовательных организаций АР Крым, Санкт-Петербурга и Челябинской области, имеющих опыт повышения психолого-педагогической готовности работников муниципальных органов управления образования и муниципальных методических служб педагогических работников к реализации трудовых функций в соответствии с требованиями профессионального стандарта, направленной на повышение качества образования в соответствии с требованиями ФГОС общего образования, также организации сетевого наставничества образо-

вательных организаций с различными образовательными результатами. Теоретические знания, полученные слушателями, закрепляются в деятельностной форме при выполнении ими практических и самостоятельных заданий, проектной деятельности. Особенности соотношения аудиторной и внеаудиторной учебной нагрузки в учебном плане программы вызваны объективными тенденциями развития профессиональной деятельности руководящих работников и специалистов муниципальных органов управления образования и муниципальных методических служб, а также руководителей образовательных организаций.

Описание формы итоговой аттестации. Итоговая аттестация проводится в форме защиты групповых проектов муниципальных команд. Слушателям предлагается выполнить групповую проектную работу, особенности содержания и оценки которой отражены в разделе IV «Оценочные материалы».

Особенности реализации программ повышения квалификации в различных формах при различной трудоемкости. Реализация программы осуществляется в следующих вариантах:

– 24 часа в очной, очно-заочной формах с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Программа может реализовываться в форме стажировки, проектно интенсива на базе методической службы или образовательных организаций муниципального района, в том числе, реализующих модели образовательных систем, обеспечивающих современное качество образования; на базе федеральных и региональных инновационных площадок, на базе научно-исследовательских организаций, а также на базе организаций, осуществляющих научно-методическое, методическое и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования, оценку качества образования.

II. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Вариант 1

«Проектное взаимодействие школьных проектных команд как ресурс развития муниципальной и региональной образовательной системы по улучшению образовательных результатов»

Категория слушателей: педагогические работники

Трудоемкость программы: 24 часа

Форма обучения: очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Режим занятий: 8 часов в день

| № | Наименование разделов | Всего (часов) | В том числе | | | | Форма контроля |
|---|--|---------------|-------------|------------------|------------|----------------|----------------|
| | | | Лекции | Практич. занятия | Стажировка | Самост. работа | |
| 1 | Современные нормативно-правовые основы государственного и муниципального управления разработкой и реализацией инновационных проектов по поддержке школ с низкими образовательными результатами | 2 | 1 | 1 | – | – | Анкетирование |
| 2 | Психолого-педагогические особенности профессиональной деятельности муниципальных и руководящих работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы | 6 | 3 | 3 | – | – | – |
| 3 | Содержательно-процессуальные аспекты профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования, руководящих и педагогических работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы | 6 | 3 | 1 | 4*2 | – | – |

| № | Наименование разделов | Всего (часов) | В том числе | | | | Форма контроля |
|---------------|--|---------------|-------------|------------------|------------|----------------|----------------------|
| | | | Лекции | Практич. занятия | Стажировка | Самост. работа | |
| 4 | Психолого-педагогические особенности профессиональной деятельности муниципальных и руководящих работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы | 8 | – | 5 | 3*2 | – | Итоговая диагностика |
| 5 | Итоговая аттестация | 2 | – | – | – | – | Защита проектов |
| Итого: | | 18 | 4 | 9 | 3 | – | 2 |

III. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА

3.1. Учебно-тематический план

Вариант 1

Категория слушателей: педагогические работники

Трудоемкость программы: 24 часа

Форма обучения: очная, очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Режим занятий: 8 часов в день

| № | Наименование разделов, дисциплин и тем | Всего часов | в том числе: | | | | Форма контроля |
|-----------|---|-------------|--------------|----------------|------------|------------------------|------------------|
| | | | Лекции | Практ. занятия | Стажировка | Самостоятельная работа | |
| 1. | Современные нормативно-правовые основы государственного и муниципального управления разработкой и реализацией инновационных проектов по поддержке школ с низкими образовательными результатами | 2 | 1 | 1 | – | – | Анкетирование |
| 1.1 | Государственная политика в сфере образования в по поддержке школ с низкими образовательными результатами | 2 | 1 | 1 | – | – | – |
| 2. | Психолого-педагогические особенности профессиональной деятельности муниципальных и руководящих работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы | 6 | 3 | 3 | – | – | – |
| 2.1 | Проектное управление в образовании | 4 | 2 | 2 | | | Тестовое задание |

| № | Наименование разделов, дисциплин и тем | Всего часов | в том числе: | | | | Форма контроля |
|-----------|---|-------------|--------------|----------------|------------|------------------------|-------------------------------|
| | | | Лекции | Практ. занятия | Стажировка | Самостоятельная работа | |
| 2.3. | Психологические аспекты инновационной деятельности в образовании | 2 | 1 | 1 | | | |
| 3. | Содержательно-процессуальные аспекты профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования, руководящих и педагогических работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы | 6 | 2 | 4 | | – | – |
| 3.1 | Сетевое взаимодействие образовательных организаций по повышению профессиональной компетентности и ликвидации профессиональных дефицитов (на муниципальном уровне) | 2 | 1 | 1 | – | – | |
| 3.2 | Управление кадровым ресурсом муниципальной системы образования | 4 | 1 | 3 | | | |
| 4. | Прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования и педагогических работников в контексте реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы | 8 | 3 | 5 | | – | – |
| 4.1 | SWOT-анализ, как инструмент стратегического планирования | 4 | 2 | 2 | 3*2 | – | Решение кейсов |
| 4.2 | Управленческий консалтинг в образовании: от анализа к управленческому решению | 2 | 1 | 1 | – | | Решение статистических кейсов |

| № | Наименование разделов, дисциплин и тем | Всего часов | в том числе: | | | | Форма контроля |
|---------------|--|-------------|--------------|----------------|------------|------------------------|--|
| | | | Лекции | Практ. занятия | Стажировка | Самостоятельная работа | |
| 4.3 | Психолого-педагогическое сопровождение проблем повышения качества образования в образовательной организации. | 2 | – | 2 | – | | - |
| 5. | Итоговая аттестация | 2 | – | – | – | – | Защита групповых проектов муниципальных команд |
| ИТОГО: | | 24 | 8 | 9 | 7* | – | 2 |

3.2. Рабочие программы разделов учебно-тематического плана

Рабочая программа раздела 1

«Современные нормативно-правовые основы государственного и муниципального управления разработкой и реализацией инновационных проектов по поддержке школ с низкими образовательными результатами» (2 часов)

Тема 1.1. Государственная политика в сфере образования в по поддержке школ с низкими образовательными результатами (2 час).

Объем времени, отводимый на изучение 1 темы в соответствии с учебно-тематическим планом, составляет 1 час. По данной теме предполагается проведение лекционного занятия, на котором в контексте современной государственной политики рассматриваются вопросы реализации гарантий на качественное образование. Существенное внимание при изучении данной темы уделяется обсуждению ключевых вызовов современного детства и образовательной политики на государственном и региональном уровне. Анализируются правовые основы деятельности образовательной организации, права и обязанности участников образовательных отношений, целевые ориентиры национального проекта "Образования" (федерального проекта "Ситуация успеха") и региональной программы Ленинградской области "Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях".

Данный приоритет обоснован в ряде концептуальных и нормативных документах. Так, Национальный проект "Образование" формулирует социальный заказ современному менеджменту образования в развитии системы поддержки и управления инициативами образовательных организаций. Одной из приоритетных задач общества и государства является обеспечение равных возможностей и доступности образования для всех обучающихся независимо от условий и особенностей социально-экономического контекста региона. Вызовы образования связаны также с обучением и воспитанием будущей интеллектуальной и творческой элиты,

специалистов с сильным мышлением, способных принимать вызовы будущей цифровой экономики и новых инновационных секторов науки, техники и культуры. При этом социально-педагогическая поддержка становления и развития высоко нравственного, ответственного, творческого, инициативного, компетентного гражданина России.

Акцент сделан на способности руководителей муниципальных органов управления образования, муниципальных предметно-методических служб и образовательных организаций выделить целевые ориентиры в определении приоритетов по переходу школы в режим эффективной работы. Целесообразно оформить материалы анализа в виде таблицы (практическая работа).

Рабочая программа раздела 2
«Психолого-педагогические особенности профессиональной деятельности муниципальных и руководящих работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы» (12 часов)

Тема 2.1. Проектное управление в образовании .

Основные вопросы:

1. Понятие «проект», основные признаки.
2. Процесс управления проектом.
3. Проектная команда.
4. Примеры инструментов анализа.

Понятие «проект», основные признаки. *Проект* – уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Основными признаками проекта являются: новизна, изменения, неповторимость, конкретная цель, ограниченность во времени.

Новизна – любой проект должен нести в себе что-то принципиально новое для той структуры, которая его разрабатывает, и это новое – идеи, формы, методы, аудитории и т.д. – то, за счет чего произойдет сдвиг ситуации в сторону изменений, несущих в себе улучшение основной деятельности образовательной организации и будет отражено в индикативных показателях;

Изменения, как основное содержание проекта – сущность любого проект – изменение. Вся работа проектной команды направлена на создание идей и их реализацию для того, чтобы случилось что-то, что изменит положение и приведет в конечном счете к положительной динамике. Все, что происходит на любом этапе проекта – либо само изменение, либо подготовка к нему. Важным является возможность максимально точно прогнозирования предполагаемых изменений и управление ими.

Неповторимость. Любой проект, создаваемый проектной командой, исходит из анализа тех возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон образовательной организации. Многое зависит и от проектной команды, работающей над ним. Создать еще раз аналогичные условия невозможно. Таким образом, проект каждый раз уникален, даже если основная идея и цель нескольких проектов будет одинакова.

Конкретная цель, ограниченная во времени. Проект создается из противоречия, которое видят в образовательной организации и для того, чтобы это противоречие убрать, улучшив таким образом систему функционирования в целом. Понимая, что не устраивает в существующей системе, проектная команда формулирует желаемые изменения и придумывает процесс достижения их, создавая дорожную карту и отслеживает в дальнейшем ее реализацию. Как только проект реализовался и достигнутые результаты устраивают, проект завершается. Далее, полученные изменения встраиваются в существующую систему на постоянной основе и становятся ее элементом (бизнес-процессом). Таким образом, проект завершается (цель достигнута), но изменения, которые он нес в себе, сохраняются в системе, улучшая ее, позволяя ей эволюционировать.

Временная ограниченность продолжительности проекта. Ни один проект не может длиться вечно. Он имеет дату начала и предполагаемую дату завершения, когда желаемые изменения, цель проекта будет достигнута. Если же цель не достигается, а желаемых изменений нет, то можно принять два варианта решения: 1) завершить проект, при этом надо понимать, что все затраченные на его реализацию ресурсы будут потеряны; 2) изменить его таким образом, чтобы все таки выйти на желаемые изменения – в этом случае вопрос о том что именно и как изменять в проекте принимается после анализа существующей ситуации.

Ограниченность требуемых ресурсов. Любой проект требует вложения ресурсов – кадровых, финансовых, управленческих, временных и т.д.. При разработке и составлении проектной заявки обязательен просчет необходимых ресурсов исходя из тех сильных сторон и возможностей, которые есть у образовательной организации. Проект должен быть реалистичен и обоснован по вкладываемым ресурсам. Вкладываемые ресурсы должны быть сопоставимы с теми результатами, которые образовательная организация планирует достичь. Особенно остро это относится к просчету бюджета проекта.

Управления проектами.

Разработка любого проекта имеет свою логику, этапность. В процессе управления проектами выделяется несколько этапов. Каждый этап предполагает несколько составляющих, грамотная реализация которых способствует дальнейшему более эффективному развитию проекта. Как мы уже упоминали ранее, любой проект рождается из противоречия – той ситуации, которая не удовлетворяет в деятельности: отбирает много времени, ведет к конфликтам, не позволяет достигать целей деятельности, не дает понимания, куда двигаться дальше и т.д. Как только понятна зона желаемых изменений, можно переходить непосредственно к процессу управления проектом:

1. Инициация. Это начальный этап процесса управления проектами. Он предполагает несколько обязательных составляющих:

1.1. Анализ текущего состояния. После того, как было обнаружено противоречие, необходимо понять, а что собственно происходит сейчас, что не дает нужных результатов и требует процесса. Кроме того, тут же мы анализируем и то, чем обладает образовательная организация на данный момент времени – ищем ресурсы, которые в дальнейшем можно будет использовать при реализации проекта.

1.2. Разработка предварительного содержания. Четко понимая источники противоречия и понимая какие ресурсы есть, обозначается образ желаемого будущего – ответ на вопрос «Чего мы хотим?», а также разрабатываются предварительные шаги, которые приведут образовательную организацию к желаемому результату. Рассматриваются разные варианты шагов, выбираются наиболее перспективные и приемлемые с учетом имеющихся ресурсов.

1.3. Составление проектной заявки. Это обобщение и фиксация результатов предыдущих двух пунктов в виде конкретного документа, на основе которого будет приниматься решение о реализации проекта. В ней указывается суть противоречия, цели и задачи проекта, основные этапы реализации, предполагаемый результат проекта и ожидаемые положительные изменения, основные необходимые ресурсы, а также руководитель проекта.

2. Планирование. Подтвержденная заявка проекта – это только первый этап работы. На ее основе уже разрабатывается подробный документ, описывающий основное содержание проекта с временными периодами, необходимыми материалами и т.д.

2.1. Календарный график. Это подробный поэтапный план работ по реализации проекта с зонами ответственности и индикативными показателями выполнения каждого этапа. Здесь важно понимать, что далеко не всегда превышение показателей или досрочное выполнение этапа является положительным фактором. Это может привести к перерасходу имеющихся ресурсов или/и к снижению качества дальнейшей работы. Поэтому, при планировании важна точность с учетом внешних обстоятельств.

2.2. Оценка стоимости проекта в целом и каждого этапа в частности для грамотного планирования имеющихся ресурсов и, в случае необходимости, нахождения возможностей дополнительного финансирования.

2.3. Распределение ресурсов. Данный этап тесно взаимосвязан с предыдущими двумя. Во многом, грамотное распределение влияет на саму возможность реализовать проект, в том числе на эмоциональную составляющую проектной команды.

2.4. Варианты управления рисками. В любом проекте важно понимать с какими рисками может столкнуться команда при его внедрении. Данные риски находятся, просчитывается их значимость воздействия на проект и вероятность наступления, а также заранее разрабатываются варианты предупреждения, если это возможно, или варианты реагирования, если заранее предотвратить наступление риска невозможно.

3. Исполнение.

3.1. Подбор и развитие команды. От того, кто войдет в команду проекта, зависит качество его выполнения. Чем разнообразней команда по компетенциям, тем она более гибкая и позволяет реализовывать множество дополнительных возможностей деятельности, нежели однородная. Важным при этом является мотивационная составляющая команды. Каждый из участников должен четко понимать, куда все движутся, для чего ему конкретно достижение этой цели, что он получит в итоге, какие у него права, а самое главное, зона ответственности. Кроме того, важна для мотивации и четкость в нормативно-правовой базе и распределении ресурсов. Если кто-то вливается в проектную команду, значит он тратит на работу в ней свое время и силы. Тогда вопрос следующий: за счет каких своих обязанностей он сможет выделить время для работы в проектной команде? Будет ли это дополнительное нерабочее время, которое оплатят отдельно или же он сможет меньше времени уделять какому-то элементу своей основной деятельности, чтобы высвободить время для участия в проекте? В любом случае, каждый член команды должен иметь об этом четкое представление, полученное от своего непосред-

ственного руководителя и руководителя проектной команды, закрепленное официальным документом образовательной организации.

3.2. Руководство и управление исполнением. Это управленческий цикл, которым необходимо владеть каждому руководителю для достижения высоких результатов. Не смотря на то, что проектная работа предполагает групповую выработку решений, итоговое слово всегда за руководителем. От него зависит, куда команда пойдет, как она туда пойдет, как качественно выполнит свои задачи, и как эффективно будет работать каждый участник.

3.3. Обеспечение соответствия.

3.4. Обмен информацией. Выстроенные коммуникации – залог успеха любой организации. Доступность, понимание, обмен, своевременность получения информации – все это позволяет максимально эффективно организовать функционирование проекта. Здесь необходимо учитывать три аспекта информационного взаимодействия: 1) информационный обмен внутри команды между ее участниками; 2) информационный обмен между командой и внешними ее партнерами и теми системами, с которыми она взаимодействует; 3) информационный обмен, происходящих вокруг команды, но непосредственно не относящийся к ней – это внешние тенденции и изменения, которые команде было бы полезно отслеживать, так как косвенно они могут отразиться на функционировании команды.

4. Контроль, мониторинг соответствия. Все ли идет по плану? Укладываемся ли в срок? Всем ли хватает ресурсов? Чем и кому нужно помочь? Что нужно изменить для более эффективной работы? Появляются ли какие-то новые риски? Это и многое другое – предмет анализа на этапе контроля процесса внедрения проекта. Для того, чтобы ответить на эти вопросы проводятся плановые и внеплановые собрания проектной команды. Важно понимать, что основная задача в мониторинге не наказать виновным, а найти и реализовать возможные варианты помощи и поддержки нуждающимся членам команды, откорректировать с учетом открывшихся обстоятельств календарные

графики, но ни в коем случае не опускать руки, а вырабатывать новые варианты действий и стремиться к поставленной цели.

5. Завершение.

5.1. Формирование отчетов. Любой проект после воплощения должен быть представлен руководству и спонсорам проекта, если таковые имеются с результатами анализа динамики изменений, произошедших за счет его внедрения. Это может быть аналитическая справка, мониторинговое исследование, бухгалтерские отчеты и другие данные, которые будут отражены в отчете.

5.2. Презентация результатов проекта с демонстрацией полученных качественных и/или количественных изменений на отчетном собрании, конференции, круглом столе и т.д.

5.3. Кристаллизация опыта. Сохранить опыт разработки и внедрения проекта может помочь издание статей, учебных пособий, создание семинаров и вебинаров для обмена опытом.

Примеры инструментов анализа.

SNV-анализ.

Методика SNW-анализа представляет собой популярный способ определения успешности образовательной организации, при котором лучше всего выбирать реалистичное желаемое состояние для конкретной ситуации в качестве нейтральной позиции. Целью этого подхода является выявление наиболее сильных сторон и участие в их улучшениях и недостатках с целью полного устранения или усиления. Кроме того, целесообразно определить так называемое среднее (нейтральное) состояние, которое дает более полную картину образовательной организации. Нейтральная позиция – это средний статус организации за определенный период времени.

Анализ заинтересованных сторон

Анализ заинтересованных сторон (АЗС) позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. АЗС используется в контексте формирования политики и реа-

лизации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке и анализе. Это весьма действенный инструмент управления, так как он дает возможность задавать стратегические вопросы: кого следует рассматривать в качестве заинтересованной стороны и какова оптимальная стратегия по взаимодействию с той или иной заинтересованной стороной? Четыре типа заинтересованных сторон:

- стороны, официально уполномоченные принимать решения;
- стороны, официально уполномоченные блокировать решения;
- стороны, чьи интересы затрагивают данные решения;
- стороны, обладающие необходимой информацией или знаниями.

Кроме того, АЗС помогает понять сложность рассматриваемого вопроса. Результатом АЗС является перечень основных характеристик каждой из заинтересованных сторон. Они могут содержать описание того, насколько заинтересованная сторона вовлечена в рассматриваемый вопрос, оценку степени ее заинтересованности в данном вопросе, ее позицию в отношении вопроса и влияние вопроса на ту или иную заинтересованную сторону.

Тема 2.2. Психологические аспекты инновационной деятельности в образовании (2 часа).

Готовность руководителя к стратегическому планированию деятельности образовательной организации с учетом современных трендов образования. Обсуждаются мифы и реалии образовательной инноватики. Рассматриваются компоненты трансформации системы управления в условиях реализации на муниципальном или институциональном уровнях инновационных образовательных проектов. Сравниваются личностные профили руководителей, имеющих различный опыт в инноватике. В качестве самостоятельной работы может быть предложена психологическая диагностика в google-формате: а) соотношение степени выраженности показателей лидерства, трансформирующего действительность и транзакционного лидерства (опросник Б. Басса); б) толерантности к неопределенно-

сти (опросник С. Баднера) и в) инновационности мышления (индиктор М. Киртона).

Литература к разделу 2:

1. Дипроуз Д. Управление проектами / Д.Дипроуз; пер.с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.
2. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер.с англ. М. Гескиной – 3-е изд. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 272 с.
3. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : РИОР: ИНФРА-М. – 2013. – 176 с.
4. Кузнецова, А. И. Стратегический менеджмент в развитии инновационной инфраструктуры региона / А.И. Кузнецова, А.Г. Чепик // УЭКС. – 2012. – №2 (38).
5. Николаева, А.Б. Сценарное планирование как инструмент стратегического менеджмента / А.Б. Николаева // «Сегодня и завтра российской экономики». – №46, 2011 г.

Рабочая программа раздела 3

**«Содержательно-процессуальные аспекты профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования, руководящих и педагогических работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы»
(8 часа)**

Тема 3.1 Сетевое взаимодействие образовательных организаций по повышению профессиональной компетентности и ликвидации профессиональных дефицитов (на муниципальном уровне) (3 часа)

В данной теме обсуждаются возможности консолидации усилий специалистов служб сопровождения образовательных организаций, включенных в мониторинг интеллектуального, творческого и мотивационного потенциала, влияющих на достижения обучающимися стабильно-высоких образо-

вательных организаций. Особое внимание здесь может быть уделено принципу "все работаем на одного" в условиях неформального образования. Возможно также проведение стажировки на базе одного из муниципальных образований (Озерский городской округ) региона - лидера в олимпиадном движении. Благодаря специальному образом организованной системе наставничества в муниципальном пространстве выстраивается уникальная система повышения квалификации педагогов-психологов, которые объединяются в группы при подготовке обучающихся к региональному и , что самое важное, к заключительному этапу ВсОШ такой подход требует консолидации усилий не только узких специалистов и но и всего управленческого корпуса. Это в свою очередь обращает к необходимости техники "скрининга" (экспресс-диагностики факторов риска в образовательной инноватике). Сочетание мероприятийно-событийного подхода к организации муниципальной системы повышения квалификации отдельных педагогических работников может служить примером при решении аналогичных задач.

Тема 3.2. «Управление кадровым ресурсом муниципальной системы образования» (5часов)

Вопрос 1. Кадровый ресурс как основа развития и роста образовательной организации.

1. Определение понятия «кадровый ресурс организации»: особенности формирования и управления в контексте современной образовательной практики.

2. Управление кадровым ресурсом в муниципальной системе образования в рамках проектного подхода к переводу образовательной организации в режим эффективного функционирования.

Рекомендации

В рамках изучения первого вопроса предполагается изучение особенностей управления кадровым потенциалом организации в целом в системе общего образования в частности в контексте достижения поставленных це-

лей.

При изучении второго вопроса темы предполагает выполнение слушателями практической работы по формированию характеристики кадрового ресурса образовательной организации и принятию управленческих решений для повышения эффективности функционирования образовательной организации.

Вопрос 2. Мотивация в системе управления педагогическим персоналом в образовательной организации.

1. Мотивация: основные понятия, виды мотивации.
2. Практическое применение теорий мотивации в процессе управления образовательной организацией.
3. Типология педагогических работников: классификация; мотивация; отбор в проектные группы; организация деятельности.

Рекомендации

В рамках изучения первого вопроса предполагается формирование понятийного поля на основе определения основных понятий теории мотивации, обсуждение особенностей управления мотивацией педагогического персонала в современной образовательной практике. Экспресс-тест для слушателей «Степень мотивации личности к успеху».

При изучении второго вопроса слушателям предлагается решение кейсов по разработке системы мотивации педагогических работников в соответствии с пирамидой потребностей А.Маслоу.

Изучение третьего вопроса темы предполагает выполнение слушателями практической работы по отбору педагогов в проектные команды муниципального или школьного проекта по переводу образовательной организации в режим эффективного функционирования, распределение ролей, мотивацию участников команды на разных этапах реализации проекта.

Список литературы к разделу 3:

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.:

Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. — 528 с.

2. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. – М.: Статус, 2007. – 542 с.

3. Мякушкин, Д.Е. Формирование управленческого состава организации: учебное пособие / Д.Е. Мякушкин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 48 с.

4. Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала. Учебно-практическое пособие. Серия: Модульная программа «Руководитель XXI века», Модуль I./ В.В. Травин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура. – М.: Изд-во «Дело АХН», 2009. – 128 с.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА 4

«Прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования и педагогических работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы» (8 часов)

Тема 4.1 SWOT-анализ, как инструмент стратегического планирования» (4 часа)

SWOT анализ как это один из самых распространенных и простых в использовании видов анализа деятельности организации (объем времени, отводимый на изучение данного вопроса составляет 2 часа).

Успешная деятельность образовательной организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Образовательная организация представляет собой единое целое и современные требования каналитическим компетенциям руководителей являются важными и несомненно влияют на работу всей образовательной организации.

В современных условиях осуществления образовательной деятельности проведение SWOT анализа, востребован к условиям и специфике образовательных организаций дошкольного, общего и дополнительного образования.

Однако, современные публикации в основном посвящены анализу состояния организаций высшего профессионального образования.

По данной теме предполагается проведение лекционного занятия, на котором будут рассмотрена специальная методика проведения SWOT анализа для получения максимально качественных результатов для стратегического планирования деятельности образовательной организации.

С помощью SWOT анализ выявляют внутренние и внешние факторы, влияющие на успех образовательной организации.

Поэтому результаты SWOT анализа помогут понять реальное, комплексное положение дел в образовательной организации.

Понять, что дают результаты SWOT-анализа, виды, общие правила проведения, увидеть преимущества и недостатки, узнать о наиболее частых ошибках при проведении SWOT анализа.

Лекционный материал также позволит определить каким образом провести аналитическую работу с целью определения сильных и слабых сторон образовательной организации, а также возможностей и угроз внешней среды.

Вопрос 2. Структура и основные параметры SWOT-анализа.

В рамках данной темы предполагается проведение лекционного занятия по рассмотрению вопросов: подготовки к проведению SWOT-анализа План действий - как провести SWOT-анализ, формулирование целей и задач определение сильных и слабых стороны, возможностей и угроз образовательной организации. (2 часа).

Обобщать сведения по перечню факторов внешней и внутренней среды общеобразовательной организации, предложены методические рекомендации по процедуре проведения и заполнения матрицы SWOT-анализа. Рекомендации позволят составлять SWOT-анализ на основе представлений о методике проведения SWOT-анализа деятельности организации общего образования и использовать данный инструмент анализа как административным составом и творческими группами, занимающихся подготовкой программы развития образовательного учреждения, стратегии развития на долгосрочный период.

В данной теме целесообразно делать акцент, что процесс стратегического планирования обеспечит основу для эффективного управления педагогическим коллективом и обеспечит эффективную реализацию программы развития образовательной организации. Стратегическое планирование, безусловно, обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Главной целью после SWOT аналитики является правильно интерпретировать полученные данные. Это поможет справиться с трудностями и обеспечить дальнейшее развитие образовательной организации.

Тема 4.2. Управленческий консалтинг в образовании: от анализа к управленческому решению

Одним из важным вопросов в данной теме является формирование представлений о понятиях "управленческий консалтинг", "управленческое решение" и "командообразование".

Важно раскрыть специфику управленческого консалтинга в образовании в контексте решения проблемы муниципального сопровождения перехода школ в режим эффективного функционирования, а также в контексте мониторинга результативности сетевого наставничества.

При знакомстве с проблемой командообразования в условиях инновационной деятельности образовательной организации рассматриваются, прежде всего, особенности инновационной образовательной деятельности в контексте проблемы развития конкурсно-олимпиадного движения и повышения качества преподавания предметов, включенных в олимпиады. Обсуждаются результаты реализации региональной концепции как ориентиры (критерии оценки) продуктов инновационной образовательной деятельности образовательных организаций. Раскрываются ключевые понятия психологии командообразования: команда, командный менеджмент, структура команды, командные роли, особенности командообразования на каждом из этапов инновационной образовательной деятельности.

По данному вопросу предполагается проведение практического занятия в виде коучинга с элементами тренинга. Содержание образовательного кейса для проведения тренинга с элементами коучинга отражает наиболее частые вопросы, которые возникают у слушателей в процессе профессиональной деятельности, в частности в процессе их подготовке к профессиональным конкурсам.

При изучении первого вопроса предполагается проведение практического занятия интерактивной формы (3 часа). На практическом занятии целесообразно организовать микрогруппы для выполнения и защиты группового проекта (в условиях дистанционных сессионных залов). Структура кейса содержит описание управленческих и аналитических инструментов, используемых в инновационном менеджменте: Эти инструменты положены в основу разработки группового проекта муниципальной команды по развитию олимпийского движения на муниципальном уровне.

Особенности инновационной образовательной деятельности рассматриваются в контексте основных направлений развития региональных образовательной системы: научно-прикладные проекты, экспериментальные, сетевые, опорные площадки для отработки отдельных актуальных проблем современного образования, предметные лаборатории как ресурс развития региональной системы поддержки школ по переходу в режим эффективной работы, в том числе в условиях сетевого наставничества. Предлагаем иметь в виду два варианта выбора темы группового проекта.

В рамках второго вопроса целесообразно провести практическое занятие с элементами заданий по использованию методов математической статистики при анализе больших баз данных по профессиональным ресурсам и дефицитам педагогических работников. Для слушателей будет полезным также работа с пакетом статистики, позволяющим освоить понятия «факторный анализ», «кластеризация» и рассмотреть возможные варианты принятия решений на основе полученных статистических фактов.

Тема 4.3. Психолого-педагогическое сопровождение проблем повышения качества образования в образовательной организации.

Рассматриваются современная организация комплексного психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений в достижении стабильных или более высоких образовательных результатов в школах с низкими образовательными результатами или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Анализируются основополагающие нормативно-правовые основы. Проводится разбор основных положений Концепции психологической службы в системе образования Российской Федерации до 2025 года. Изучается опыт формирования локальной нормативно-правовой базы образовательной организации. Рассматриваются алгоритмы эффективного сопровождения, осуществляемые Службой психолого-педагогического сопровождения МАОУ «Многопрофильного лицея №148 города Челябинска». Разбираются подходы во взаимодействии специалистов Службы сопровождения для поддержки одаренных учащихся, обучающихся с особыми образовательными потребностями, родителей и педагогов для повышения образовательных результатов.

Рассматриваются современная организация комплексного психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений в рамках повышения качества образования. Анализируются основополагающие нормативно-правовые основы. Проводится разбор основных положений Концепции психологической службы в системе образования Российской Федерации до 2025 года. Изучается опыт формирования локальной нормативно-правовой базы образовательной организации. Рассматриваются алгоритмы эффективного сопровождения, осуществляемые Службой психолого-педагогического сопровождения Муниципальной автономной образовательной организацией «Многопрофильного лицея №148 города Челябинска». Разбираются подходы во взаимодействии специалистов Службы сопровождения для поддержки обучающихся с особыми образовательными потребностями, родителей и педагогов для повышения образовательных результатов.

План учебного занятия

1. Нормативно-правовые основы организации психолого-педагогического сопровождения в образовательной организации.

2. Разработка ряда Положений для регламентации деятельности Службы психолого-педагогического сопровождения

3. Подходы к формированию алгоритмов психолого-педагогического сопровождения всех участников образовательных отношений.

Рекомендации

При рассмотрении первого вопроса в рамках практического занятия можно проанализировать основные положения мероприятий, входящих в перечень Минпроса (приказ № 715 от 15.1.2.2020 года) как основание для создания мотивационно-развивающей среды в образовательной организации.

Важно акцентировать внимание слушателей на том, что указанные документы применяются работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда.

Особое место в основном перечне локальных актов занимают специфические положения:

- Положение о психолого-педагогическом сопровождении (о направлениях психолого-педагогического сопровождения, определение ресурсной базы сопровождения, уточнение условий сопровождения, кадровое обеспечение, материально-техническое оснащение)
- Положение о СППС (о структуре Службы, о функционале специалистов Службы, о взаимодействии специалистов, об ответственности специалистов).
- Положение Психолого-педагогическом консилиуме (о деятельности ППк в Лицее, о структуре ППк в каждом здании, о контингенте приглашаемых участников образовательных отношений на ППк, о доку-

ментации ППк, о взаимодействии с ПМПк района, об ответственности и правах специалистов ППк)

- Положение об инклюзивной практике в МАОУ «МЛ №148 г. Челябинска» и сопровождении детей с ОВЗ и детей-инвалидов (о комплексе психолого-педагогического сопровождения обучающихся , способствующих успешному освоению образовательной программы).

- Положение о сопровождении выпускников в период подготовки и сдачи ОГЭ/ЕГЭ (о направлениях данного вида сопровождения, об особенностях в функционале специалистов с данной категорией обучающихся)

- Положение о сопровождении одаренных обучающихся (о системе психологической поддержке одаренных детей в период подготовки и участия в КОД)

- Положение о психолого-педагогическом сопровождении обучающихся в профессиональном самоопределении (о системе изучения интересов и намерений обучающихся, о системе взаимодействия всех участников образовательных отношений в профессиональном самоопределении обучающихся, организация поддержки в профессиональном и личностном самоопределении обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов, психологическое сопровождение реализации проекта РИП по интеграции Программы СОО и профессионального среднего образования по направлениям «Вожатый» и «Оператор ЭВМ и ВМ».

- Положение о сетевом партнерстве с организациями дошкольного образования (Система взаимодействия, функционал совместного ППк, регламент совместных мероприятий, ответственность и возможности, договор).

Важным в данном направлении работы является обоснование необходимости введения ставок специалиста Службы психолого-педагогического сопровождения на образовательную организацию, из расчета:

- 1 педагог-психолог на 500 обучающихся

- 1 учитель-логопед на 20 детей с ОВЗ (ТНР)
- 1 учитель-дефектолог на 20 детей с ОВЗ (ЗПР)
- 1 социальный педагог на здание
- 1 медицинский работник, курирующий ОО – на 1 здание.

Основой введения ставок педагогов-психологов стало Инструктивное письмо Минобразования России от 24.12.01 №29/1886-6 “Об использовании рабочего времени педагога-психолога образовательного учреждения”. Письмо предлагается для руководства в организации деятельности педагогов-психологов службы практической психологии в системе образования Российской Федерации.

Документ рекомендует руководителям государственных и муниципальных образовательных учреждений руководствоваться тем, что нагрузка педагога-психолога в образовательных учреждениях составляет 36 часов в неделю: на индивидуальную и групповую профилактическую, диагностическую, консультативную, коррекционную, развивающую, учебно-воспитательную, культурно-просветительскую работу с обучающимися, воспитанниками, на экспертно-консультационную работу с педагогическими работниками и родителями (законными представителями) по вопросам развития, обучения и воспитания детей в образовательном учреждении, на участие в психолого-медико-педагогическом консилиуме образовательного учреждения педагог-психолог затрачивает 18 часов в неделю

Министерство образования и науки Российской Федерации письмо от 02.03. 2016 г. № 07-871 “О психологической службе образования в Российской Федерации”. В пункте 1 указано, что ”в целях повышения эффективности работы службы психологии образования необходимо провести работу с руководителями образовательных организаций по созданию условий для максимально эффективной работы службы психологии образования, в том числе материально-техническое оснащение (у психолога должен быть кабинет индивидуальной и групповой работы, специальное оборудование, психодиагностический инструментарий, доступ к Интернет-ресурсам и т.д.)

Документы психолого-педагогического сопровождения образовательной организации (перечень):

- План работы Службы психолого-педагогического сопровождения на учебный год
- Планы специалистов на год
- План сетка на месяц индивиду
- Журналы(консультирования, групповой работы, индивидуальной работы, внеурочной деятельности)
- Документы ППк (журналы фиксации обращений, журналы-протоколы ППк/ПМПк, журнал отказов и обращений педагогов/родителей или законных представителей)

Анализ условий для успешного освоения образовательной программы и эффективности воспитательной деятельности специалистов

- Перспективное планирование кадрового обеспечения
- Индивидуальные коррекционно-образовательные маршруты (ИКОМы) для обучающихся с ОВЗ и детей-инвалидов/Дневник сопровождения
- Индивидуальные образовательные маршруты (сопровождение) для одаренных детей и спортсменов («Трактор», «Мечел», «Сокол», «Белые медведи»)
- Аналитические материалы
- По мероприятию
- По результатам диагностических мероприятий,
- По результатам работы специалиста за полугодие/год
- Анализ работы СППС за год.
- Приказы по организации всех мероприятий и по итогам проведения.

В данном курсе рассматривается направленность психологического сопровождения: по уровню обучения (начальная школа, основная школа, средняя школа), по возможностям освоения образовательной программы (ребенок с ОВЗ/ ребенок, испытывающий трудности в освоении образовательной программы/ребенок, способный/одаренный ребенок, обычный ребенок), по осо-

бенностям социальной и школьной адаптации (успешно адаптирующийся обучающийся; испытывающий трудности в адаптации), по длительности внимания специалистов службы (нуждается в постоянном сопровождении; нуждается в поддержке время от времени; благополучен, самостоятелен).

В курсе рассматривается Модель психолого-педагогического сопровождения в МАОУ «Многопрофильный лицей №148 города Челябинска». Показана многоуровневая схема, включающая все направления деятельности Службы психолого-педагогического сопровождения для достижения высоких образовательных результатов и успешности в конкурсно-олимпиадном движении.

Можно продемонстрировать подходы к описанию трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт, и характеристике обобщенных трудовых действий. Для визуализации информации о содержании профессиональных стандартов возможно использовать табличную форму (таблица 1).

Таблица 1

Требования профессионального стандарта к компетенциям педагога в области проектирования учебных занятий

| Трудовые действия | Необходимые умения | Необходимые знания |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Общепедагогическая функция. Обучение | | |
| ... | ... | ... |
| Воспитательная деятельность | | |
| ... | ... | ... |
| Развивающая деятельность | | |
| ... | ... | ... |

Работая с табличной формой, важно акцентировать внимание слушателей на том, что профессиональные стандарты определяют компетенции педагогических работников в части достижение качества образования.

Далее в ходе проблемной лекции при рассмотрении второго вопроса необходимо подвести слушателей к пониманию необходимости владения содержанием локальных нормативных актов организации, регламентирующих реали-

зацию содержания общего образования, что обуславливает специфику педагогической деятельности в образовательных организациях, реализующих основные и адаптированные общеобразовательные программы

Список используемой литературы к разделу 4:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.

3. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.

4. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 320 с.

5. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9.

6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001.

7. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. - М.: Издательство Проспект, 2003.

8. Петров А.М. Учет и анализ: учебник / Петров А.М.- М.: КУРС, Инфра-М, 2015.

9. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.

Контрольные задания к разделу 3

Задание 1: Разработайте примерную модель организационно-управленческого сопровождения развития профессиональной компетентности педагогов Вашего района определите цель, задачи и планируемые результаты. (на примере конкретного муниципального методического объединения), занесите выделенные компоненты в таблицу;

| Цель | Задачи | Планируемые результаты |
|------|--------|------------------------|
| | | |

- определите субъектов модели;
- определите функциональные обязанности каждого участника модели, занесите выделенные компоненты в таблицу;

| Субъекты | Функциональные обязанности | Примечание |
|----------|----------------------------|------------|
| | | |

- определите основные направления психолого-педагогического сопровождения; задачи, решаемые в ходе реализации направлений, перечень мероприятий, механизмы реализации; занесите выделенные компоненты в таблицу;

| Основные направления комплексного психолого-медико- | Задачи, решаемые в ходе реализации направлений | Перечень мероприятий | Механизмы реализации |
|---|--|----------------------|----------------------|
| | | | |

| | | | |
|----------------------------------|--|--|--|
| педагогического сопровождения | | | |
| | | | |

Основная и дополнительная литература, используемая в рамках освоения отдельных тем программы:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.

3. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.

4. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9.

5. Дипроуз Д. Управление проектами / Д.Дипроуз; пер.с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.

6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001.

7. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. — 528 с.

8. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. – М.: Статус, 2007. – 542 с.
9. Кузнецова, А. И. Стратегический менеджмент в развитии инновационной инфраструктуры региона / А.И. Кузнецова, А.Г. Чепик // УЭКС. – 2012. – №2 (38).
10. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : РИОР: ИНФРА-М. – 2013. – 176 с.
11. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. - М.: Издательство Проспект, 2003.
12. Мякушкин, Д.Е. Формирование управленческого состава организации: учебное пособие / Д.Е. Мякушкин. – Челябинск: Изд-во ЮУРГУ, 2006. – 48с.
13. Николаева, А.Б. Сценарное планирование как инструмент стратегического менеджмента / А.Б. Николаева // «Сегодня и завтра российской экономики». – №46, 2011 г.
14. Панов В. И. К проблеме психолого-педагогического проектирования и экспертизы образовательного учреждения // Психологическая наука и образование. – 2001. – № 2. – С. 14–20.
15. Панов В.И. Психодидактика образовательных систем: теория и практика. — СПб.: Питер, 2007. — 352 с.: ил. — (Серия «Практическая психология»)
16. Петров А.М. Учет и анализ: учебник / Петров А.М.- М.: КУРС, Инфра-М, 2015.
17. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.
18. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»

19. Поташник, М.М. Как помочь учителю в освоении ФГОС : пособие для учителей, руководителей школ и органов образования / М.М. Поташник, М.В. Левит. - М. : Педагогическое общество России, 2014. - 320с.

20. Приказ Министерства образования и науки РФ № 462 от 14.06.2013 "Об утверждении порядка проведения самообследования в образовательной организации".

21. Приказ Министерства образования и науки РФ от 10.12.2013 № 1324 "Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию"

22. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.05.2012г. №413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего (полного) общего образования».

23. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.12.2010г. №1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».

24. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.07.2015 № 514н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог-психолог (психолог в сфере образования)"

25. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)

26. Пряжников Н.С. Профориентация в школе: игры, упражнения, опросники (8-11 классы). - М.: ВАКО, 2005. - 288 с. - (Педагогика. Психология. Управление).

27. Психологическая наука и образование: науч. журн. /учредитель ГБОУ ВПО «Московский городской психолого-педагогический ун-т». – М.: ГБОУ ВПО «Московский городской психолого-педагогический ун-т», 2014. – Вых. 4 раза в год.

28. Рубцов В. В. Психологическая поддержка современного образования // Известия Российской академии образования. – М.: Магистр, 1999. – № 1. – 96 с.
29. Савенков А.И. Психодидактика. — М.: Национальный книжный центр, 2012. — 360 с.
30. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер.с англ. М. Гескиной – 3-е изд. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 272 с.
31. Семенов И.Н. Теоретические проблемы рефлексивно-психологического обеспечения образования. М. НИУ ВШЭ. 2013
32. Слостенин В.А. Рефлексивная культура и профессионализм учителя. // Педагогическое образование и наука. – № 3. – 2005. – С. 37–42.
33. Создание мотивационных условий для формирования у обучающихся естественно-научного мышления: методические рекомендации / под. ред. М.И. Солодковой, А.В. Ильиной. – Челябинск: ЧИППКРО, 2014. – 84 с.
34. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 320 с.
35. Технологии развития ментальных ресурсов / Под. ред. Е.В. Волковой. – М.: Изд-во ИП РАН, 2016 – 256 с.
36. Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала. Учебно-практическое пособие. Серия: Модульная программа «Руководитель XXI века», Модуль I./ В.В. Травин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура. – М.: Изд-во «Дело АХН», 2009. –128с.
37. Федеральный закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
38. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. 2-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2002. - 272 с.
39. Чистякова С.Н. Проблема самоопределения старшеклассников при выборе профиля обучения / С.Н. Чистякова // Педагогика.-2005.-№1.-С.19-26.

40. Шумакова Н.Б. Междисциплинарный подход к обучению одаренных детей // Вопр. психологии . -1996.- №3. – С.34-39.

41. Ясвин, В. А. Образовательная среда от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 365 с.

IV. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Характеристика материалов итоговой аттестации

Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе (повышения квалификации) проводится в форме междисциплинарного экзамена организованного в виде выполнения групповой проектной работы по тематике, выбранной слушателями самостоятельно на основании материалов мониторинга результативности реализации муниципальных программ по поддержке перехода школ в режим эффективного развития. При проведении междисциплинарного экзамена в форме групповой проектной работы слушателям необходимо раскрыть основные положения проекта, продемонстрировать результаты и выводы. При защите проектной работы слушателями может быть подготовлена презентация или представлены итоги заполнения электронной версии gogole-таблицы.

В процессе обучения слушателей по дополнительной профессиональной программе (повышения квалификации) предполагается качественное изменение профессиональных компетенции, описанных в разделе I «Пояснительная записка» данной программы.

Требования к оформлению мультимедийной презентации (электронной версии gogole-таблицы) при защите проектной работы:

- 1) Мультимедийная презентация должна содержать сведения о названии проектной работы, данные об авторе (авторах) проекта.
- 2) Текст мультимедийной презентации должен раскрывать основное содержание проекта, результаты управленческого консалтинга выбранной проблемы.

3) Графическое и текстовое оформление слайдов должно отвечать требованиям, предъявляемым к мультимедийным презентациям, и может выполняться с использованием любого программного обеспечения, распознаваемого программами Microsoft (рекомендуется электронная версия gogle-таблицы).

Критериями оценки групповой проектной работы выступают:

1. Качество презентации результатов проекта: композиция, полнота представления работы, подходов, результатов.
2. Педагогическая ориентация: культура речи, манера, чувство времени, импровизационное начало, удержание внимания аудитории.
3. Научная обоснованность: полнота, аргументированность, соответствие объёма тезауруса целям работы, системность и структурная упорядоченность, соответствие результатов целям работы.

Каждый из показателей, входящих в состав критерия, оценивается по 5-ти балльной системе, где: 1 балл указывает на отсутствие показателя или его нечеткое проявление, а 5 баллов соответствует ярко выраженной характеристике показателя.

При выставлении зачета также учитываются следующие позиции:

1. Слушатель владеет основными понятиями курса, умеет ими оперировать при ответе;
2. Слушатель выполнил все требуемые формы самостоятельной работы;
3. Слушатель принимал активное участие во всех формах практических занятий.

Зачет не ставится при несоблюдении одного из предъявляемых параметров.