

**Управление образования Администрации города Иванова**  
**Муниципальное бюджетное учреждение «Методический центр в системе образования»**

УТВЕРЖДАЮ  
Директор МБУ МЦ  
\_\_\_\_\_ Губа Г.В.

Приказ МБУ МЦ  
№116 от «30» августа 2021 года

Муниципальный проект

## **Школа лидерства от «А» до «Я»**

**Иваново 2021**

## Актуальность проекта

Инновационное общество готовит граждан жить в условиях быстрых перемен. Образование мы рассматриваем как инвестирование в человеческие ресурсы, составляющие основу развития экономики и общества. Сегодня образование оказывается самым масштабными, может быть, единственным социальным институтом, через который осуществляется трансляция и воплощение базовых ценностей и целей российского общества.

Мощнейшим фактором и определяющим условием поступательного развития муниципальной системы развития образования является ресурсное, в первую очередь кадровое обеспечение. Реализация в течение ряда лет целенаправленной кадровой политики по управлению персоналом педагогических и руководящих работников позволила успешно решать кадровые проблемы.

Управленцы муниципальной системы города Иванова достигли определенных результатов в построении своей профессиональной карьеры. Большинство из них, в том числе и вновь назначенные руководители, имеют портфолио: сертификаты, удостоверения, дипломы о получении второго высшего образования по направлениям:

- «Экономика и управление»;
- «Юриспруденция»;
- «Менеджмент в образовании»;
- «Государственное и муниципальное управление»;
- «Управление персоналом» – что определено требованиями к должности

руководителя.

В настоящее время кадровые ресурсы – важнейший капитал любой социальной системы. Современная школа требует новой системы подбора, развития и обучения кадрового потенциала, позволяющей вырастить стандартизированного педагога, сочетающего в себе не только любовь к детям, способность к сопереживанию, справедливость, терпение, высокое чувство ответственности и знание психологических особенностей детей, но и владеющего методами сотрудничества и обновления содержания образования, современными компьютерными технологиями, готового и способного к творческой исследовательской деятельности в области изучаемых предметов.

Руководитель – это не просто должность, а сложная социально-гуманитарная деятельность, к которой его необходимо готовить как профессионала-управленца.

Основная задача Методической службы города Иванова состоит в том, чтобы выполнить «специальный заказ» управления образования - повышение квалификации, профессиональный рост, подготовку высококвалифицированного специалиста, компетентного управленца, а также резерва кадров, активно участвующих в реформах отрасли и решающих стратегические задачи МСО.

<b>Наименование проекта</b>	Школа лидерства от «А» до «Я»
Миссия проекта	поиск, помощь, сопровождение эффективного руководителя
Основания для разработки проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>• Федеральный закон 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (2012),</li><li>• Поручение Президента Российской Федерации по итогам совещания по формированию резерва управленческих кадров от 23 июля 2008 года, утвержденным 01 августа 2008 года № Пр-1573, распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года № 636-р (в ред. от 30.12.2018) «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка управленческих кадров (2010-2021 годы)»</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;</li> <li>• Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»</li> <li>• Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»</li> <li>• Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 11.08.2020) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»,</li> <li>• Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»,</li> <li>• Распоряжение Правительства РФ №722-р от 30 апреля 2014 г. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»</li> <li>• Приказ министерства образования и науки РФ от 23 июля 2013г. № 611 «Порядок формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования»;</li> <li>• Проект профессионального стандарта Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией) (2019)</li> </ul>
Заказчик проекта	Управление образования Администрации города Иванова
Координаторы и исполнители мероприятий проекта	Управление образования Администрации города Иванова, МБУ МЦ
Участники проекта	преподаватели, участвующие в реализации Программы; директора, заместители руководителей образовательных организаций; педагоги - резервисты.
Цели проекта	оказание методической, практической помощи в повышении эффективности профессиональной и социальной компетентностей руководящих педагогических кадров посредством непрерывного образования, формирование социально-профессионального мировоззрения
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка и формирование у участников компетенций в сфере управления, в том числе через прохождение обучения и получение обратной связи;</li> <li>• создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками, содействие их дальнейшему развитию и распространению лучших практик.</li> <li>• выявить инициативных и компетентных специалистов для работы в качестве руководителя в системе образования;</li> <li>• создать необходимые условия для профессионального развития участников Проекта;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформировать эффективную систему профессионального развития участников Проекта, основанную на передовых образовательных технологиях, технологиях стажировки;</li> <li>• реализовать мероприятия по профессиональному развитию участников Проекта в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития;</li> <li>• обеспечить профессиональный рост и продвижение, раскрытие творческих возможностей управленческих кадров системы образования города Иванова;</li> <li>• сформировать и развить гибкие профессиональные компетенции современного руководителя;</li> <li>• сформировать и развить умения профессионально осуществлять организацию деятельности образовательного учреждения;</li> <li>• сформировать и развить умения проектировать деятельность образовательного учреждения на основе анализа достигнутых результатов;</li> <li>• использовать подготовленных резервистов для замещения вакантных руководящих должностей в образовательных организациях, а также для комплектования кадрового состава инновационных образовательных проектов;</li> <li>• сформировать современное компетентное профессиональное сообщество руководителей сферы образования города Иванова.</li> </ul>
<p>Принципы Формирования резерва</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целесообразность и достаточность - учет текущей и перспективной потребности в руководителях ОО;</li> <li>• равный доступ и добровольность участия в конкурсе с целью включения в Резерв;</li> <li>• объективность и всесторонность оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, претендующих на включение в Резерв;</li> <li>• регулярная оценка профессиональных достижений лиц, участвующих в проекте, а также реализация индивидуальных планов подготовки;</li> <li>• гласность, доступность, открытость информации о реализации проекта;</li> <li>• обучение лиц, участвующих в проекте, актуальным и востребованным профессиональным управленческим компетенциям.</li> </ul>
<p>Срок и этапы реализации</p>	<p><b>2021-2022</b></p>
<p>Критерием оценки участников проекта является</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень проявления интеллектуальных способностей, управленческого потенциала, лидерских качеств, профессиональных компетенций и навыков в ходе реализации проекта;</li> <li>• В ходе реализации проекта участники выполняют задания и проходят комплексную оценку интеллектуальных способностей, управленческого потенциала, лидерских качеств, профессиональных компетенций и навыков (запись видеointервью, написание эссе, тестирование, очные</li> </ul>

	оценочные мероприятия, выполнение дополнительных заданий, прохождение интервью с экспертами и проч.).
Ожидаемые результаты реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовка профессионально компетентного резерва руководящих кадров образовательных организаций, способного к работе в новых условиях, владеющего современными управленческими компетентностями и технологиями;</li> <li>• повышение профессиональных компетенций в соответствии со Профессиональным стандартом руководителя образовательной организации;</li> <li>• использование потенциала образовательной системы за счет развития механизмов маркетингового управления и социально-партнерского взаимодействия в системе образования;</li> <li>• 100% участников проекта аттестованы на руководящие должности;</li> <li>• использование новых управленческих технологий, обеспечивающих реализацию задач модернизации образования;</li> <li>• создание функционирующей системы обновления кадрового состава руководителей;</li> <li>• муниципальная система образования не испытывает голод в руководящих кадрах;</li> <li>• освоение эффективных моделей принятия управленческих решений на основе владения современными технологиями менеджмента.</li> </ul>
Реализация проекта предполагает	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение опытных руководителей образовательных организаций в систему подготовки резерва руководящих кадров;</li> <li>• создание стажировочных площадок;</li> <li>• привлечение для продвижения проекта специалистов управления образования Администрации города Иванова;</li> <li>• использование новых образовательных технологий, в частности проектного обучения; методик анализа и решения слушателями практических ситуаций; тренингов;</li> <li>• формирование экспертной оценки управленческих компетентностей участников проекта;</li> <li>• создание информационной базы участников проекта;</li> <li>• формирование базы данных участников проекта, отобранных в установленном координаторами порядке;</li> <li>• рекомендации в кадровый резерв МСО.</li> </ul>
В процессе подготовки реализации проекта участники изучают:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нормативно-правовые документы,</li> <li>• научно-теоретические основы менеджмента в системе образования,</li> <li>• психологические аспекты мотивации и управления коллективом,</li> <li>• оптимальное распределение и контроль исполнения обязанностей членов коллектива,</li> <li>• методы эффективного решения задач по стабильному функционированию и развитию образовательного учреждения.</li> </ul>

Контроль выполнения проекта	контроль за реализацией проекта осуществляют координаторы проекта.
Ресурсное обеспечение проекта	<p>Первый ресурс – временной, отражает соотношение различных видов активности участников образовательного процесса</p> <p>Второй ресурс - технологический:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• лекции (обычные и интерактивные);</li> <li>• дискуссии (панельные);</li> <li>• коуч – семинары, тренинги;</li> <li>• индивидуально-групповая работа по технологии «зеркало прогрессивных преобразований»;</li> <li>• проектировочные семинары;</li> <li>• тестирование;</li> <li>• создание и защита проектов.</li> </ul> <p>Третий ресурс:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аудиторный фонд МБУ МЦ;</li> <li>• базовые стажировочные площадки города</li> </ul> <p>Четвертый ресурс – человеческий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тьюторы;</li> <li>• преподаватели – консультанты;</li> <li>• руководители стажировочных площадок</li> <li>• модераторы.</li> </ul>
Портфель проекта:	<p><i>Подпроект 1</i> «Резерв нового качества – эффективный управленец» Программа 54 часа</p> <p><i>Подпроект 2</i> «Тень директора»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программа «Бадди-консалтинг» (для вновь назначенных)</li> <li>• Программа «Мастерская заместителя директора по воспитанию и социализации» (для вновь назначенных)</li> <li>• Программа «Мастерская старшего воспитателя» (для вновь назначенных)</li> <li>• Программа «МетАп»</li> <li>• Программа «Йога управленца» (для опытных заместителей директора)</li> </ul> <p><i>Подпроект 3</i> «Управление современной школой. Директор»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программа «Ментор- Ментору. Директорский клуб» (обмен опытом)</li> </ul>

### Основные этапы реализации проекта

Этап	Вид деятельности	Методы работы	Срок
1. Аналитический (установочный)	<p>Подготовить диагностические материалы к разработке и реализации проекта</p> <p>Анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управленческих дефицитов у вновь назначенных управленцев;</li> </ul> <p>Анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кадрового состава и кадрового потенциала педагогических работников ОО;</li> <li>- анкетирование и тестирование стажеров в целях выявления желаний и предпочтений как будущих руководителей;</li> <li>- выявление потенциальных партнеров-организаций по взаимодействию (ОО, высшая школа, наука, общественные структуры)</li> <li>- анализ профессиональной готовности оперативного резерва руководителей образовательных организаций.</li> <li>- формирование списков участников Проекта</li> </ul>	Тестирование, анкетирование, анализ	Сентябрь 2021
2. Деятельностный	<p>Реализация проекта;</p> <p>Информационное обеспечение Проекта;</p> <p>Мониторинг реализации мероприятий Проекта и их качества, а также проведение текущей оценки эффективности Проекта;</p> <p>Разработка модели диссеминации опыта руководителей ОО города;</p> <p>Функционирование стажировочных площадок по направлению подготовки руководящих кадров.</p>	<p>Проблемные семинары,</p> <p>Интерактивные формы,</p> <p>Вебинары,</p> <p>Конференции,</p> <p>Работа в команде,</p> <p>Тренировки (путь проб и ошибок (тренинги), Наставничество (учеба у авторитетных лидеров) Самообразование (чтение, наблюдение, изучение)</p>	октябрь-апрель 2021-2022
3. Обобщающий	Анализ полученных в ходе реализации проекта результатов.	Анализ, Создание и презентация итогового	Май 2022

	Совершенствование проекта на основе мониторинга его эффективности.	продукта – проекта Концепции программы развития	
--	--	--	--

### Профессиональные компетенции, формируемые на проекте

Наименование обобщенной трудовой функции	- Руководство образовательной деятельностью образовательной организации (А)
Наименование трудовой функции	- Руководство реализацией образовательных программ дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации или организации дополнительного образования детей (А/01.7)
Трудовые действия	- Руководство разработкой основных образовательных программ дошкольного образования, основных общеобразовательных программ, адаптированных образовательных программ, дополнительных общеобразовательных программ, программ профессионального обучения образовательной организации с учетом интересов родителей и обучающихся, коллектива образовательной организации, местного сообщества и ключевых партнеров, - Формирование органов управления образовательной организации с привлечением представителей всех участников образовательных отношений в целях обеспечения эффективности образовательного процесса и достижения образовательных результатов обучающихся - Руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств педагогов и других сотрудников образовательной организации в целях обеспечения эффективного образования обучающихся - Формирование системы мотивации и стимулирования педагогического коллектива на качественную реализацию профессиональной деятельности
Необходимые умения	- Ориентироваться в правовом поле и применять правовые нормы в сфере образовательной деятельности - Владеть методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки результатов и эффектов деятельности образовательной организации, реализации образовательных программ с учетом запросов социума, здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации, обеспечения адекватными технологиями и средствами обучения и воспитания - Координировать деятельность структурных подразделений, коллегиальных органов образовательной организации, всех участников образовательных отношений по реализации планов и программ, контролировать реализацию образовательных программ, организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания - Организовывать взаимодействие образовательной организации с органами управления образованием по вопросам осуществления внешнего мониторинга, оценки образовательной деятельности и качества подготовки обучающихся - Владеть методами планирования развития профессиональных и лидерских навыков исходя из выявленных профессиональных дефицитов и



	потребностей работников, целей и задач образовательных программ и программы развития образовательной организации
Необходимые знания	- Законы и иные нормативно-правовые акты по вопросам реализации образовательных программ, использования современных методов и технологий обучения и воспитания, Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные образовательные программы - Современные образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, границы и возможности их использования. - Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ - Современные подходы, методы, технологии и выявления нужд и профессиональных дефицитов педагогических и других работников образовательной организации, педагогического (учебного) и распределенного лидерства, профессиональной подготовки и профессионального развития - Принципы, методы и технологии профессионального взаимодействия, эффективной коммуникации, ведения переговоров

В соответствии с данными квалификационными требованиями и профессиональным стандартом программа повышения квалификации направлена на формирование качественных изменений следующих профессиональных компетенций:

ПРК.1 владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, методами управления образовательной организацией;

ПРК.2 навыки подготовки и принятия управленческих решений;

ПРК.3 владение знанием электронных образовательных и информационных ресурсов, необходимых для организации учебной (учебно-профессиональной), исследовательской, проектной и иной деятельности обучающихся, написания выпускных квалификационных работ.

ОПК-1 Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности

ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-2 Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

ПК-7 Способность проектировать образовательное пространство, в том числе в условиях инклюзии

**Управленческие компетенции и личностно-профессиональные качества**  
*индивидуальный профиль уровня развития базовых управленческих компетенций и личностно-профессиональных качеств*

Наименование компетенции	Уровень развития компетенции в баллах (максимально -10)			
	Самооценка	Независимая	Средняя по группе	Примечание
<i>Стратегическое лидерство</i>				
<i>Управленческая компетенция</i>				
<i>Масштабность мышления</i>				
<i>Готовность к саморазвитию</i>				
<i>Готовность к командной работе</i>				

Настойчивость, сила личности, целеустремленность				
Компетенция межличностного и социального взаимодействия				
Компетенция самоуправления				
Экспертно-аналитическая компетенция				

### **Отчет о прохождении стажировки по форме\*:**

*\*Отчет о прохождении стажировки*

- 1) Место проведения стажировки, руководитель стажировки
- 2) Ф.И.О, должность стажера / группы стажеров
- 3) В соответствии с программой стажер изучил / выполнил практические задания по темам программы стажировки
- 4) Опишите наиболее интересные идеи стажировочной практики для освоения в своей профессиональной деятельности

Стажер \_\_\_\_\_

(подпись)

Руководитель стажировки \_\_\_\_\_

(подпись).

### **Итоговый проект**

*Признаки проекта, критерии оценки проекта, задачи руководителя*

- признак изменений, как основного содержания проекта (изменение вещественной системы или предмета)
- признак ограниченной во времени цели
- признак временной ограниченности продолжительности проекта
- признак ограниченности бюджета проекта
- признак ограниченности требуемых ресурсов
- признак неповторимости (проект, в целом нигде ранее не используется, в нем же самом могут использоваться отдельные модули из других проектов, например, мелкосерийное производство)
- признак новизны
- признак комплексности (определяется по числу учитываемых в проекте факторов окружения проекта и числу его участников)
- признак правового и организационного обеспечения (в крупных проектах необходимо создавать специальную организационную структуру, в небольших – не нужна специальная структура)
- признак разграничения (этот признак позволяет рассматривать проект как целостную систему. Каждый проект имеет четко определенные рамки предметной области и должен быть отделен от других)

Критерии оценки проекта:

- востребованность в МСО;
- техническая осуществимость (предметная область, качество);
- конкурентоспособность (качество, время, стоимость);
- трудоемкость (время и стоимость);
- жизнеспособность (предметная область, стоимость, риск);

- эффективность осуществления проекта (персонал, средства коммуникации, мат.-тех обеспечение)

## Информационные ресурсы

1. Артюхов И. Менеджмент качества подготовки специалистов // Высшее образование в России. – 2006. - № 3. – С. 3-6.
2. Педагогический менеджмент и управление развитием образования / Т. М. Баймолдаев, В. И. Безруков, И. А. Носков, Н. А. Соловова. – Алматы – Самара, 2007. – 466 с.
3. Багаутдинова Н. Формирование системы менеджмента качества образовательной организации // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 1. – С. 101-106.
4. Болотин И.С., Сорокин Н.Д. Проблемы качества образования в условиях инновационной экономики // СГЗ. – 2009. - №5. – С. 172-181.
5. Васильев В. Новая парадигма оценки качества образования // Высшее образование в России. - № 2. – С. 19-24.
6. Виноградова Е.В. и др. Система менеджмента качества вуза: проблемы гармонизации с общей системой управления // Качество. Инновации. Образование. – 2007. - №7. – С. 7-14.
7. Власенко, С. В. Методический аспект формирования готовности руководителя обще-образовательного учреждения к организации личностно-ориентированного обучения / С. В. Власенко // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – Челябинск : ООО «Фотохудожник», 2012. – № 2(11). – С. 82–87.
8. Вовна В.И. и др. Мониторинг качества обучения как важнейший инструмент управления образованием // Инновации в образовании. – 2005. - № 5. – С. 67-73.
9. Граничина О.А. Изучение значимости показателей качества образовательного процесса, используемых при определении рейтинга вузов // Высшее образование сегодня. – 2007. - № 1. – С. 57-61.
10. Гришан И.П. Менеджмент образовательных учреждений: учебное пособие. [электронный ресурс <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/941/40941/18246>]
11. Дорофеев А. Профессиональная компетентность как показатель качества образования // Высшее образование в России. - №4. – С. 30-34.
12. Ермошенко Б. и др. Система управления качеством // Высшее образование в России. – 2005. - №4. – С. 9-15.
13. Ершов Е. Система менеджмента качества // Высшее образование в России. – 2005. - № 11. – С. 50-56.
14. Звонников В.И. Менеджмент качества подготовки специалистов: опыт государственного института управления // Высшее образование сегодня. – 2006. - №10. – С. 26-29.
15. Исаев В.А. Менеджмент качества вуза в контексте стратегического планирования // Качество. Инновации. Образование. – 2005. - № 3. – С. 45-49.
16. Капитонова Т.А., Лебедева С.В. Менеджмент в образовании [электронный ресурс [http://nto.immpu.sgu.ru/sites/default/files/3/\\_11091.pdf](http://nto.immpu.sgu.ru/sites/default/files/3/_11091.pdf) ]
17. Кашлач В.М. Менеджмент качества как средство развития инновационного потенциала вуза // Педагогическое образование и наука. – 2009. - №1. – С. 54-57.
18. Кочкаева Т.Н. Теоретические основы управления качеством профессионального образования. – СГЗ. – 2007. - № 5. – С. 145-150. 15. Лебедев О.Е. Что такое качество образования? // Высшее образование сегодня.- 2007. - № 2.- С. 34-39.
19. Мещерякова М. Технология управления качеством профессиональной подготовки в вузе // Альма Матер. – 2006. - № 1. – С. 9-13.

20. Минин М.Г. Проблемы контроля качества обучения в школе и вузе // Педагогическая диагностика. – 2006. - № 4. – С. 23-33.
21. Моложавенко В.Л. Внутривузовская система контроля качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня. – 2009. - №9. – С. 84-87.
22. Переверзев В. и др. Формирование системы менеджмента качества вуза на основе концепции сбалансированных показателей // Высшее образование в России – 2007. - №6. – С. 18-26.
23. Полховская Т. Система менеджмента качества – инструмент постоянного улучшения деятельности вуза // Стандарты и качество. – 2006. - № 6. – С. 52-58.
24. Путин В.В. Проблема номер один – качество образования // Высшее образование сегодня. – 2005. - №11. – С. 3-7.
25. Санкин Л. Аккредитация вуза в контексте управления качеством образования // Высшее образование в России. – 2006. - № 3. – С. 9-16.
26. Слостенин В.А. Качество образования как социально-педагогический феномен // Педагогическое образование и наука. – 2009. - №1. – С. 4-11.
27. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом [Электронный ресурс <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskiy-menedzhment-kak-teoriya-i-praktika-upravleniya-obrazovatelnyim-protsessom> ]
28. Чапаева Е.Ф. Качество образования и основные направления его обеспечения // Высшее образование сегодня. – 2006. - № 7. – С. 46-49.
29. Юрьев В.А. Создание системы менеджмента качества в техническом университете // Качество. Инновации. Образование. – 2005. - №4. – С. 42-48
30. [http://www.aup.ru/books/m152/8\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m152/8_4.htm)
31. <https://sibac.info/conf/pedagog/xxxiv/34904>
32. [http://www.edu.murmansk.ru/www/metslujba/rez\\_ruk/rez\\_ruk.htm](http://www.edu.murmansk.ru/www/metslujba/rez_ruk/rez_ruk.htm)
33. <https://rsv.ru/>
34. <https://ripkro.ru/svedeniya-ob-institute/struktura-i-organy-upravleniya/fakultety/fakultet-rukovodyashchikh-kadrov-obrazovaniya/navigator-dlya-rukovoditeley.php>

### **Мастерская старшего воспитателя**

#### ***Программа курса (для начинающих старших воспитателей)***

Ответственный:                   Методист Ниткина Н.А.

Цель:

- совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области организации методического сопровождения образовательного процесса в ДОО для выполнения функциональных обязанностей и требований к профессиональной компетентности заместителя заведующего, старшего воспитателя согласно «Квалификационным характеристикам должностей работников образования»;
- оказание практической помощи молодым педагогам по овладению профессиональными знаниями и навыками в рамках практико-ориентированных стажировок;
- повышение культурного и профессионального уровня подготовки кадров;

Задачи:

- совершенствовать научно-методические и информационно-ресурсное обеспечение процессов функционирования и развития дошкольных образовательных учреждений и педагогических новаций;
- стимулировать повышение результатов профессиональной деятельности;

Планируемые результаты обучения.

Знания и умения:

- координирует работу воспитателей;
- разрабатывает методическую и иную документацию, необходимую для деятельности образовательного учреждения;
- обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса;
- знает и правильно использует в работе нормативно- правовые документы, регламентирующие образовательную политику в сфере дошкольного образования;
- требования ФГОС ДО;
- структуру программы ДО, содержание образовательных областей и виды деятельности по их реализации;
- принципы построения методической работы, направления содержания и формы организации методической работы в современной ДОО;
- разнообразие фронтальных и не фронтальных форм методической работы в детском саду;
- виды, формы и методы организации методической работы.

Умеет:

- ориентироваться в нормативных документах;
- работать с текстом, структурировать его;
- проектировать структурные компоненты ООП;
- составлять сценарий проведения мероприятия для педагогов;
- эффективно использовать приобретённые знания и навыки в практической деятельности старших воспитателей, активно использовать методические находки коллег в организации методического пространства ДОУ.

### Тематическое содержание

№ п/п	Обсуждаемый вопрос; проблема	Кол-во часов	Форма проведения <sup>1</sup>	Дата
1.	<b>Модуль 1</b> «Сущность и содержание методической работы в дошкольной образовательной организации» 1.1. Содержание и принципы построения методической работы в дошкольной образовательной организации. 1.2. Функциональные обязанности и требования к личности заместителя заведующего, старшего воспитателя дошкольной образовательной организации.	4	заочная	22.10
2.	<b>Модуль 2</b> «Активные формы работы с педагогическими кадрами в дошкольной образовательной организации» 2.1. Классификация форм работы с педагогическими кадрами 2.2. Моделирование методических мероприятий с использованием активных форм работы с педагогическими кадрами	4	заочная	26.11

3.	<b>Модуль 3.</b> «Методический кабинет дошкольной образовательной организации» 3.1. Современный методический кабинет как часть образовательной среды ДОУ; 3.2. Функции методического кабинета	4	заочная	16.12
4.	<b>Модуль 4</b> «Выявление, изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта» 4.1. Основные этапы работы по изучению и обобщению ППО 4.2. Рекомендации по обобщению ППО	4	заочная	20.02.
5.	<b>Модуль 5</b> Практическая работа «Составление плана методического мероприятия с использованием активных форм работы»	4	заочная	22.03.
6.	Консультирование старших воспитателей	4	Очно-заочная	в теч. курса.
	<b>ИТОГО:</b>	<b>24</b>		

## **Подпроект 1 «Резерв нового качества – эффективный управленец»**

*Ответственный Афанасьева Е.А.*

Резерв кадров - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также та часть персонала, которая проходит планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Резерв управленческих кадров формируется в целях:

- а) осуществления эффективной кадровой политики в сфере образования города Иванова;
- б) своевременного удовлетворения потребности в руководящих кадрах муниципальных образовательных организаций города Иванова;
- в) содействия формированию высокопрофессионального кадрового состава в сфере образования города Иванова;
- г) содействия для профессионального развития руководителей сферы образования;
- д) комплексного использования мер по предупреждению коррупции.

**Цель** методического обеспечения подготовки резерва кадров:

- анализ внутренних ресурсов (резервов), в том числе и кадровых (человеческих);
- совершенствование процесс отбора кандидатов,
- установление адекватности образовательного процесса инновационному, разработанным на основе компетентностного подхода;
- формирование управленческой культуры резервистов (осознания что качественным признается такое управление деятельностью образовательных учреждений, предметом которого является не управление людьми (нередко превращающееся в манипулирование), а управление образовательными процессами, образовательной средой, ситуацией детства).

Проект, нацеленный на создание эффективного резерва, – это эффективный руководитель, эффективное управление, эффективная организация, экономически адаптирующаяся к новым социально-экономическим условиям, использующая ресурсы социального и бизнес-партнерства, основанная на рациональной организации труда руководителя, и внедрение совместных управленческих технологий. Именно это является катализатором опережающего развития муниципальной системы образования.

**Требования к кандидатам на включение в резерв управленческих кадров:**

- возраст от 25 до 45 лет;
- высшее образование;
- стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 1 года;
- высокий личностно-профессиональный потенциал и мотивация к включению в резерв управленческих кадров;
- отсутствие судимости.

КТП программы «Резерв нового качества – эффективный управленец»

№ п/п	Наименование разделов программы. Темы.	Количество во часов	Форма проведения	Дата
1.	Портрет современного руководителя – Конструктор Успеха	2	установочный семинар	октябрь

<b>Развитие базовых навыков управления</b>				
2.	4 функции руководителя: Планирование, Организация, Контроль, Делегирование	2	case-study	октябрь
3.	Навыки принятия управленческих решений	2	имитационная игра	октябрь
4.	Мотивация подчиненных	2	интервью	октябрь
<b>Личная эффективность менеджера</b>				
5.	Управление временем	2	коучинг	Ноябрь
6.	Навыки работы в команде	2	тренинг	Ноябрь
7.	Командное лидерство	2	семинар-провокация	Ноябрь
<b>Развитие управленческого мышления</b>				
8.	Навыки системного мышления	2	проблемный семинар	декабрь
9.	Креативное мышление	2	имитационная игра	декабрь
<b>Организационно-методическая основа и современные подходы к управлению</b>				
10.	Основные понятия о документе и документообороте, нормативно-правовая документация руководителя; (характеристика организационно-распорядительной документации и ее специфика в ОУ; приказы по основной деятельности, личному составу, контингенту воспитанников)	2	семинар-практикум	февраль
11.	Разработка и утверждение локальных нормативно-правовых документов	2	семинар-практикум	февраль
12.	Образовательная программа ОУ	6	лекция	Февраль - март
13.	Работаем над программой развития.	6	ПК	март
<b>Организация в режиме развития</b>				
14.	Инновационный потенциал педагогического коллектива.	2	проблемный семинар	март
15.	Мониторинговые технологии в управленческой деятельности.	2	лекция	март
16.	Управление качеством образования.	2	проектирование	март
<b>Система менеджмента качества в образовании</b>				
17.	Управление качеством: определения и цели.	2	лекция	апрель
18.	Функционирование системы качества образования. Принципы управления системой качества образования.	2	тьюториал	апрель



19.	Правовое обеспечение системы качества образования.	2	деловая игра	апрель
20.	ФГОС 3.0 как основа системы управления качеством образования.	2	проблемная лекция	апрель
<b>Организация стажировок</b>				
21.	Программа предполагает организацию стажировок резервистов. Стажировка осуществляется в разнообразных формах: — индивидуальные и групповые консультации, — круглые столы по проблеме, — деловые игры, — мастер-классы, — научно-практические семинары.	6	практика	В течение года
	ИТОГО	54		

### Показатели результативности проекта

Результаты реализации Проекта	Показатель результативности	Значение целевого индикатора в конце каждого цикла реализации <i>Проекта</i>
Создание условий профессиональной коммуникации и обмена успешным управленческим опытом между участниками Проекта	количество проведенных очных коммуникационных мероприятий	не менее 2 очных коммуникационных мероприятий
	количество проведенных дистанционных коммуникационных мероприятий	не менее 1 дистанционного коммуникационного мероприятия
Создание условий для отработки на практике полученных знаний и навыков	количество проведенных стажировок	не менее 2 стажировок
Повышение уровня знаний и навыков участников Проекта в сфере управления	результаты оценочных процедур в соответствии с утвержденными методиками до и после реализации мероприятий Проекта	позитивная динамика объема управленческих знаний (не менее 10 процентов прироста знаний у участников Проекта)
Внедрение современных методов обучения участников Проекта	количество индивидуальных консультаций, новых форм работы	не менее 20 % всего количества аудиторных часов в рамках мероприятий Проекта
	использование информационных технологий	не менее 50 процентов обучающих модулей в дистанционном групповом формате
Реализация мероприятий по обеспечению профессионального	число участников Проекта, прошедших обучение в рамках Программы	5 представителей УДО; 10 представителей ДОУ; 5 представителей школ

развития участников Проекта в соответствии с их индивидуальными планами профессионального развития		
---	--	--

## Подпроект 2 «Тень директора»

Программа «Бадди-консалтинг» (для вновь назначенных)

Ответственный Афанасьева Е.А.

**Цель** методической помощи – формирование профессиональных компетенций заместителей руководителей образовательных организаций, необходимых им для управления образовательной организацией в условиях системных изменений в сфере образования.

Содержание программы имеет деятельностьную направленность и ориентировано на формирование ведущих видов деятельности, развитие ключевых управленческих навыков заместителя руководителя современной образовательной организации.

№ п/п	Наименование разделов программы. Темы.	Количество во часов	Форма проведения	Дата
1.	Портрет современного заместителя директора – Конструктор Успеха	2	интерактивный семинар	октябрь
<b>Развитие базовых навыков управления</b>				
2	Нормативно-правовое регулирование деятельности заместителя руководителя образовательной организации	2	семинар	октябрь
3	Навыки принятия управленческих решений	2	интерактивный семинар	ноябрь
4	Методический кубик-рубик (секреты успеха методической работы в образовательной организации)	2	интерактивный семинар	ноябрь
5	Мотивация подчиненных	2	коучинг	декабрь
6	Управление качеством: определения и цели.	2	интерактивный семинар	декабрь
7	Функционирование системы качества образования. Принципы управления системой качества образования.	2	интерактивный семинар	декабрь
8	Правовое обеспечение системы качества образования.	2	метаплан	январь
9	ФГОС как основа системы управления качеством образования.	2	интерактивный семинар	февраль
10	Психолого-педагогические аспекты профессионального взаимодействия с семьями обучающихся	2	интерактивный семинар	март
11	Стажировки с наставниками	10	практика	апрель
	Итого:	30		

### Содержание программы

Портрет современного заместителя	форсайт сессия
----------------------------------	----------------

директора – Конструктор Успеха	
Нормативно-правовое регулирование деятельности заместителя руководителя образовательной организации	Информационный блок. Организация образовательной деятельности. Нормативно-правовые акты Российской Федерации (понятие, структура и виды). Действие нормативных правовых актов. Локальные нормативные акты образовательной организации (понятие, признаки, виды и формы). Требования к локальным нормативным актам Работа в группах. Анализ нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность (по направлению «содержание образования») в сфере общего образования Определение и подготовка примерного перечня локальных нормативных актов, регламентирующих образовательную деятельность (по направлению «содержание образования») в образовательной организации. Экспертное оценивание локальных нормативных документов образовательной организации (на выбор слушателя: своей организации или коллег по группе).
Навыки принятия управленческих решений	Типы проблем, с которыми сталкиваются руководитель, Методы выявления проблем, Порядок анализа проблем, Классификация проблем, Применение системного подхода в решении проблем Коллективное принятие решений: Принятие решений в ситуации конфликтующих человеческих ценностей, Понятие «наделение полномочиями» и организационная инициатива, Позитивный настрой команды, Обсуждение решения в живой обстановке, Презентация решения. Получение одобрения, Ситуационные факторы. Природа поиска консенсуса, Процедура принятия решений в условиях, когда данные носят фрагментарный характер, Сложные проблемы: навык расстановки приоритетов, Креативные навыки решения проблем, Жесткие и мягкие решения: оптимальный выбор
Методический кубик-рубик (секреты успеха методической работы в образовательной организации)	Аспекты организации методической работы в школе: цели, задачи, формы организации в свете модернизации образования. Внутрикorporативное обучение. Аттестация педагогических кадров.
Мотивация подчиненных	Работа в малых группах. Рассмотрение содержательных и процессуальных теорий мотивации на практических примерах. Подбор методов нематериального стимулирования. Решение кейсов по теме: «Формирование мотивации сотрудников образовательной организации, подбор методов и инструментов мотивации в управлении образовательной организацией».
Управление качеством: определения и цели.	Цели, принципы и методы управления в практической деятельности руководителя: реальные ситуации. Анализ целей по критериям SMART. Практическая работа №1. Работа над проектом изменений в образовательной организации: выбор темы, определение ожидаемых результатов, постановка цели.
Функционирование системы качества образования.	Ключевые аспекты качества образования. Структура управления качеством образования. Составляющие комплексного образовательного мониторинга.

Принципы управления системой качества образования.	
Правовое обеспечение системы качества образования.	Закон «Об образовании в РФ», методологическая проблема определение понятия «качество»
ФГОС как основа системы управления качеством образования.	Нормативные основы, модели, практики и подходы к оценке и управлению качеством школьного образования на различных уровнях в соответствии с требованиями ФГОС. Основные понятия «качество образования», «федеральный государственный образовательный стандарт», «образовательная программа», «управление качеством образования». Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказы Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 г. № 373, от 17 декабря 2010 г. № 1897, от 17 мая 2012 г. № 413 об утверждении федеральных государственных образовательных стандартов общего образования как правовая основа управления качеством образования
Психолого-педагогические аспекты профессионального взаимодействия с семьями обучающихся	Понятия педагогического взаимодействия. Инструментарий непрерывного сопровождения семьи и родителей. Повышение психолого-педагогической компетентности родителей в процессе взаимодействия с педагогами. Изучение психолого-педагогической компетентности родителей. Формы взаимодействия педагогов с родителями по повышению психолого-педагогической компетентности родителей.
Стажировки с наставниками	

**Программа «Мастерская заместителя директора по воспитанию и социализации»**  
(для вновь назначенных)

*Ответственный Логинова Н.Н.*

**Цель:** формирование профессиональных компетенций заместителей руководителей по воспитанию и социализации, необходимых им для управления образовательной организацией в условиях системных изменений в сфере образования.

Содержание программы имеет деятельностьную направленность и ориентировано на формирование ведущих видов деятельности, развитие ключевых управленческих навыков заместителя руководителя современной образовательной организации.

Совершенствуемые компетенции

Компетенции	Направление подготовки Педагогическое образование 44.04.01 Код компетенции магистратура	Направление подготовки Педагогическое образование 44.03.01 Код компетенции бакалавриат

Способен осуществлять и оптимизировать профессиональную деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики	ОПК-1	
Способен проектировать основные и дополнительные образовательные программы и разрабатывать научно-методическое обеспечение их реализации	ОПК-2	
Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений	ОПК-7	
Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормативными и правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики.		ОПК-1
Способен организовывать совместную и индивидуальную учебную и воспитательную деятельность обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями, в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов.		ОПК-3
Способен осуществлять контроль и оценку формирования результатов образования обучающихся, выявлять и корректировать трудности в обучении		ОПК-5
Способен использовать психолого-педагогические технологии в профессиональной деятельности, необходимые для индивидуализации обучения, развития, воспитания, в том числе обучающихся с особыми образовательными потребностями		ОПК-6

### Планируемые результаты обучения

#### **Знать:**

- нормативные правовые акты в сфере образования;
- документы, отражающие стратегию развития воспитания в Российской Федерации и московской системе образования;
- порядок оформления локальных актов;
- основы планирования управленческой деятельности;
- основы разработки модели воспитания и социализации обучающихся;
- требования к содержанию программ воспитания и социализации обучающихся всех уровней образования;
- механизмы оценки результатов реализации модели воспитания и социализации;
- правила построения эффективной коммуникации в образовательной организации;
- механизмы разработки и применения критериев эффективности деятельности руководителей класса.

#### **Уметь:**

- руководствоваться нормативными правовыми актами в сфере образования при создании системы (модели) воспитания и социализации в школе;

- разрабатывать локальные акты, регулирующие функционирование системы воспитания и социализации в школе;
- планировать свою деятельность, разрабатывать циклограммы работы;
- разрабатывать модель воспитания и социализации обучающихся;
- разрабатывать программу воспитания и социализации обучающихся всех уровней образования (в т.ч. для детей с особенностями развития);
- применять инструменты мониторинга и оценки результатов реализации модели воспитания и социализации;
- создать условия для эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений;
- разрабатывать критерии эффективности деятельности руководителей класса.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование разделов программы Темы</i>	<i>Количество часов</i>	<i>Форма проведения</i>	<i>Дата</i>
<b>I. Основа деятельности заместителя директора по воспитательной работе</b>				
1. 1.	Нормативно-правовое регулирование деятельности заместителя руководителя образовательной организации	2	интерактивный семинар	21.09. 2021
1. 2.	Организация воспитательного процесса в школе. Реализация программы рабочей воспитателя	2	митап	28.09. 2021
1. 3.	Секреты успеха методической работы по воспитательной компоненте	2	эдьютон	12.10. 2021
<b>II. Развитие базовых управленческих компетентностей</b>				
2. 1.	Управление процессом воспитания: от целеполагания до управления качеством воспитательной деятельности	2	интерактивный семинар	25. 01. 2022
2. 2.	Управление кадрами. Формирование и развитие компетенций классного руководителя.	2	интерактивный семинар	1.02. 2022
2. 3.	Навыки принятия управленческих решений	2	коучинг	8.02. 2022
2. 4.	Управленческий проект как инструмент развития современной образовательной организации	2	интерактивный семинар	15.02. 2022
2. 5.	Стажировки с наставниками	10	практика	февраль
2. 6.	Работа над учебным проектом	12	дистанционное взаимодействие	февраль
Итого: 36 часов, в том числе Аудиторных – 14 Внеаудиторных - 22				

### Программа «МетАп»

**Цель** оказание методической помощи методическим службам образовательных учреждений общего и дополнительного образования в планировании и организации работы на следующий учебный год

№ п/п	Наименование разделов программы. Темы.	Количество во часов	Форма проведения	Дата
1.	Построение работы методической службы, в том числе определение содержания, структуры и форм работы, на диагностической основе	2	интерактивный семинар	Апрель
2.	Определение критериев эффективности методической работы	2	интерактивный семинар	Апрель
3.	Персонификация в работе с кадрами.	2	интерактивный семинар	Апрель
4.	Проектирование плана методической работы на следующий учебный год	2	интерактивный семинар	Апрель
	Итого:	8		

Содержание программы

Тема	Содержание
Построение работы методической службы, в том числе определение содержания, структуры и форм работы, на диагностической основе	Методическая служба образовательной организации на современном этапе. Цели деятельности. Направление обновлений. Комплексная программа развития методической работы
Определение критериев эффективности методической работы	Критерии результата, критерии эффективности. Показатели результата и эффективности. Критерии с позиции ОУ, критерии с позиции коллектива
Персонификация в работе с кадрами.	Управление квалификацией педагогов. Определение дефицитов на уровне ОУ. Формирование индивидуального образовательного маршрута
Проектирование плана методической работы на следующий учебный год	Анализ состояния эффективности методической работы в ОУ, структура примерного плана работы методической службы ОУ.



**Программа «Ментор- Ментору» («Директорский клуб»)**

**Цель** методического сопровождения: создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками, содействие их дальнейшему развитию и распространению лучших управленческих практик.

№ п/п	Наименование разделов программы. Темы.	Количество во часов	Форма проведения	Дата
	Как избежать нарушений при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности	2	брифинг	
	Учитель будущего: готовимся к новой системе аттестации - сохраняем коллектив	2	Дискуссионный клуб	Форум инноваций октябрь-ноябрь 2021
	Методическая служба образовательной организации: перезагрузка	2	Методический диалог	март 2022

Тема	Содержание
Как избежать нарушений при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности	Финансовые нарушения, их причины, последствия. Рекомендации по организации финансово-хозяйственной деятельности, внутренний финансовый контроль и контроль с использованием информационных систем
Учитель будущего: готовимся к новой системе аттестации - сохраняем коллектив	Задачи НСУР. НСУР – цель системы. Модель НСУР. Основные положения национальной системы учительского роста. <a href="https://www.menobr.ru/article/65440-qqq-18-m5-natsionalnaya-sistema-uchitelskogo-rosta">https://www.menobr.ru/article/65440-qqq-18-m5-natsionalnaya-sistema-uchitelskogo-rosta</a> <a href="https://repit.online/blog/post/novaya-sistema-atteestacii-pedagogov-v-2021-godu.html">https://repit.online/blog/post/novaya-sistema-atteestacii-pedagogov-v-2021-godu.html</a>
Методическая служба образовательной организации: перезагрузка	Капитал образовательной организации, анализ состояния методической работы в школе, определяем и управляем профессиональными дефицитами педагогов, управляем поведением педагогов, выбираем форматы методической работы и партнеров. <a href="https://axiom.expert/project/perezagruzka/">https://axiom.expert/project/perezagruzka/</a>