

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ
ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ «РОСТОВСКИЙ
ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ
ОБРАЗОВАНИЯ»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по научно-методической работе

С.И.Беловицкая

«27» декабря 2021 г.

**КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УРОВНЕЙ**

действует с 09.01.2022 г.

Программа рассмотрена и одобрена
на заседании кафедры управления образования
(Протокол от « 23 » 12. 2021 г. № 4)
Заведующий кафедрой управления образованием,
доктор пед.наук, профессор,
Тринитатская О.Г.

Разработчики:
Тринитатская О.Г.,
заведующий кафедрой управления образованием,
доктор пед.наук, профессор
Хлебунова С.Ф.,
профессор кафедры управления образованием
Стрельченко В.В.,
методист отдела руководящих кадров образования

Ростов-на-Дону
2021

Оглавление

1. Паспорт программы	3
2. Стратегические приоритеты программы	8
3. План мероприятий («дорожная карта»),.....	17
4. Приложения	
Приложение 1,.....	30
Приложение 2,.....	33
Приложение 3,.....	36

ПАСПОРТ
комплексной программы совершенствования
управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений
регионального и муниципального уровней

<p>Назначение Программы</p>	<p>Совершенствование профессиональных управленческих компетенций руководителей образовательных организаций регионального и муниципального уровней как одного из механизмов управления качеством образования в условиях реализации Мотивирующего мониторинга и трансформации системы общего образования в формате приоритетных направлений Национального проекта «Образование»</p>
<p>Ответственный исполнитель Программы</p>	<p>Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»</p>
<p>Соисполнители Программы</p>	<p>ГБУ ДПО РО «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» Органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования</p>
<p>Участники реализации Программы</p>	<p>Руководители образовательных организаций Управленческий кадровый резерв системы образования</p>

<p>Нормативно-правовые основания разработки Программы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ (ред. от 2 июля 2021 г. N 351-ФЗ) "Об образовании в Российской Федерации"; 2. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030г.»; 3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; 4. Национальный проект «Образование» (Паспорт проекта, утвержденный президиумом Совета при президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 года № 16) 5. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018-2025 (Утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г. №1642 с изменениями и дополнениями (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 15 марта 2021 г. № 385) 6. Распоряжение Минпросвещения России от 1 сентября 2021 года № Р-210 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования». 7. Государственная программа Ростовской области «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Ростовской области от 17 октября 2018 № 646 с изменениями от 6 сентября 2021 года; 8. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. N Р-33 "Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению
---	---

	<p>функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров".</p> <p>9. Приказ Минобразования Ростовской области от 10 июня 2021 года № 546 «Об утверждении региональной программы развития воспитания»</p> <p>10. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. N P-174 "Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров"</p> <p>11. <u>Письмо</u> Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 декабря 2017 г. N 08-2739 "О модернизации системы дополнительного педагогического образования в Российской Федерации";</p> <p>12. <u>Распоряжение</u> Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. N P-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана</p> <p>13. Приоритетный проект «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25 октября 2016 г. № 9//Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ. – 2016. – режим доступа к portalу: https://www.garant.ru/.</p> <p>14. План мероприятий по реализации в 2021–2025 годах Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года</p>
--	---

	<p>[Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 ноября 2020 г. № 2945-р// Официальный интернет-портал правовой информации – 2021. – режим доступа к порталу: http://pravo.gov.ru.</p> <p>15. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего» [Электронный ресурс]: утв. Проектным комитетом по национальному проекту «Образование», протокол от 7 декабря 2018 г. № 3//Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ. – 2021. – режим доступа к порталу: https://www.garant.ru/.</p>
<p>Цель Программы</p>	<p>Профессиональные управленческие компетенции современного руководителя в условиях стратегических изменений в образовании.</p> <p>Содействие формированию и повышению инновационной управленческой культуры современного руководителя учреждений общего образования Ростовской области</p>
<p>Задачи Программы</p>	<p>Создание необходимых условий (нормативных, научно-педагогических, материально-технических, технологических) для профессионального развития участников Программы.</p> <p>Формирование эффективной системы профессионального развития участников Программы, основанной на передовых обучающих технологиях, технологиях стажировки, форсайт-сессиях.</p> <p>Модификация и совершенствование подходов к управлению и оценке системы качества образования</p> <p>Развитие механизмов анализа, интерпретации и использования результатов мониторинговых процедур руководителей ОО с целью выработки основы принятия управленческих решений.</p>

	<p>Реализация мероприятий по профессиональному развитию участников Программы в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития и проведения диагностики в рамках внедрения единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров на основе выявленных профессиональных дефицитов.</p> <p>Реализация профессионального образования в области управления с углубленной специализацией в отдельных сферах управленческой деятельности.</p> <p>Разработка механизма непрерывного обновления профессиональных знаний и умений в области управления ОУ с помощью разработки и реализации научных, исследовательских и творческих проектов, оптимальных эффективных моделей управления, самообразования и проектирования индивидуальных образовательных траекторий руководителей.</p> <p>Обозначение управленческих механизмов формирования функциональной грамотности.</p>
<p>Механизмы реализации Программы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приказ об утверждении Программы и определении ответственных специалистов за реализацию отдельных разделов Программы. 2. Корректировка эффективности управленческой деятельности руководящих кадров, с целью повышения качества результатов образования в общеобразовательных организациях на основе реализации Программы. 3. Проведение мониторинга качества освоения программы в рамках повышения курсовой переподготовки и реализации

	<p>дополнительных образовательных программ.</p> <p>4. Подготовка аналитических материалов по итогам мониторинга качества сформированности и развития управленческих компетенций слушателей КПК принятие управленческих решений на основе анализа.</p> <p>5. Разработка мероприятий по повышению уровня управленческих компетенций и анализ эффективности принятых мер.</p>
--	--

Целевые направления Программы:

Программа направлена на достижение национальных и стратегических целей и задач, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 развития на период до 2024г. по направлению "Образование".

Реализация программы будет способствовать достижению **стратегически значимых задач** «Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года», Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2018-2025 (Утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г. №1642 (с изменениями и дополнениями, в редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 15 марта 2021 г. № 385)

Мероприятия программы направлены на обеспечение тактико-оперативного плана действий в контексте выше обозначенных стратегических задач по **4 ключевым направлениям:**

- обновление содержания и технологий в системе дополнительного профессионального образования;
- создание необходимой современной инфраструктуры обновленной системы повышения квалификации управленческих кадров образования и их профессиональной переподготовки;
- разработка и реализация эффективных механизмов проектного управления государственной политики в сфере образования.
- проектирование и эффективное использование платформ: содержательных, информационных, а также технологических условий обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования.

Основные принципы и комплексные задачи, обеспечивающие

- Системный подход, личностный практико-ориентированный, компетентностный.
- Вариативность и гибкость (реализация технологий современного менеджмента посредством эффективного использования комплексных

реализацию новой стратегии образования: тренинговых программ).

- Принцип профессиональной многомерности (системность, полипарадигмальность, универсальность, многосторонность, многоуровневость) – способность сочетать (интегрировать) несколько направлений (подходов) в выполнении различных видов деятельности.
- Направленность на результат.
- Освоение и использование технологий менеджмента качества.
- Высокое качество и технологическая культура реализации образовательных программ ДПО. (Вовлечение в образовательный процесс лучших специалистов-практиков, экспертов, тренеров в формате «деловых игр, тренингов, их техническое оснащение, мониторинг обратной связи, форсайт-сессии)
- Направленность на определенные целевые группы (Аудит потребностей в обучении и разработка обучающих программ под каждую целевую группу. Экспертиза учебного процесса целевых групп)
- Принцип учета индивидуальных особенностей субъектов образовательного процесса
- Принцип кластерности (интеграция ОО по отраслевому признаку, а также реализация персонифицированных образовательных программ различного профиля).
- Принцип футуризации (устойчивое развитие системы образования за счет реализации стратегического опережения, осуществление образовательной деятельности в контексте, вызовов, трендов, возможностей и проблем).
- Принцип персонализированной траектории профессионального развития управленцев (последовательная диагностика и устранение профессиональных дефицитов).

Сроки и этапы реализации Программы:

Сроки реализации Программы: **2022-2024годы**

Подготовительный этап:

Разработка плана выполнения мероприятий Программы (в соответствии с заказом);

- Составление списков участников Программы;
- Формирование ежегодно утверждаемого плана-

графика («дорожной карты») обучения участников Программы;

- Подготовка диагностических материалов к оценке условий для разработки и реализации программы.
- Определение проблемного поля управленческих и педагогических кадров на основе применения различных форм диагностики (выявление профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур, результатов образовательной деятельности, самодиагностики на основании рефлексии, экспертной оценки).
- Разработка концептуальной модели содержания обучающих программ в системе ДПО.
- Дифференциация содержания образовательных программ.
 - Формирование и внедрение в систему управления реализацией программ системы мониторинга и других диагностических процедур. Обеспечение развития технологий мониторинга системы качества подготовки руководящего состава на основе качественных и количественных подходов.
 - Разработка информационно-технологической платформы для реализации целей, задач, определенных программой ДПО.

Определение перечня обучающих модулей и установление в рамках организационно-методической работы перечня обязательных мероприятий и мероприятий по выбору для каждой категории участников Программы (в том числе для каждого уровня резерва) в соответствии с потребностями обучаемых.

Аналитико-диагностический деятельностный этап:

- Проведение оценочных процедур выявления профессиональных дефицитов для участников Программы с целью формирования их индивидуальных траекторий профессионального развития в соответствии с индивидуальными планами.

Адресная работа по оказанию необходимой консультационной и методической поддержки, включающей в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические, стратегические сессии, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными, муниципальными органами,

осуществляющими управление в сфере образования.

- Мониторинг реализации мероприятий Программы и их качества, а также проведение комплексной оценки ее эффективности.

Обобщающий этап:

Анализ достигнутого уровня готовности оперативного резерва руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях реализации методологии мотивирующего мониторинга.

- Мониторинг эффективности качества подготовки руководителей, обновленности их профессиональных компетенций, сформированности инновационной управленческой культуры руководящих кадров.
- Обобщение и диссеминация опыта в виде публикаций, выступлений и представления лучших практик на научно-практических конференциях, ассамблеях инноваторов «Стратегии инновационного развития региональной практики Дона»;
- Моделирование оптимальной структуры управления (матрицы для выбора стратегии перевода школы в новое состояние (определение направлений, способов, задач и последовательности изменений в логике этапов их проведения) эффективной образовательной организацией;
- Определение стратегий устойчивого развития с конкретизацией и систематизацией управленческих механизмов оценки качества в достижении высоких образовательных результатов в современной школе.

Ожидаемые результаты:

Реализация Программы позволит достичь следующих результатов:

1. *Сформирована* инновационная управленческая культура руководителей общеобразовательных организаций.

2. *Апробированы и внедрены новые содержательные учебные модули программ ДПО* с целью формирования управленческой культуры в системе регионального образования на основе:

- внедрения в практику регионального, муниципального, образования методологии и технологии мотивирующего мониторинга;

• активного использования современных

управленческих концепций, Форсайт–проектов и программ;

- развитие управленческой культуры через активизацию поля участников Форсайт – проектов;
- мотивации творческой деятельности в региональной сфере управления образованием;
- утверждения уважения в обществе к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;
- разработаны и внедрены в практику управленческие технологии, оптимизирующие процессы управления;
- создан ресурс управления региональной системой образования, обоснована система управленческих компетенций (правление процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией, необходимых для выполнения должностных обязанностей)

**Ресурсное
обеспечение
программы
(кластеризация
ресурсов)
Ресурсы
менеджмента:**

Временной ресурс – (2022-2024гг.),

Обеспечивает достижение поставленных целей.

Технологический ресурс:

- лекции (обычные и интерактивные);
- дискуссии (панельные);
- информационно-дискуссионные платформы;
- индивидуально-групповая работа по технологии «зеркало прогрессивных преобразований»;
- проектировочные семинары;
- тестирование (система стандартизированных заданий возрастающей трудности, позволяющая эффективно измерить и качественно оценить уровень подготовленности к профессиональной деятельности)
- создание и защита проектов;
- case – study;
- эссе; фасетные задания;
- наставничество;
- тренинги;
- контроллинг;
- технологии проектного управления: проектный офис, портфель проектов
- круглые столы

Материально- технический ресурс:

- укомплектованность аудиторного фонда ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО новейшими технологическими

комплексами;

- интерактивные комплексы;
- компьютерные классы;
- базовые стажировочные площадки области (лучшие практики с инновационными эффективными моделями управления).
- муниципальные и социальные инвестиционные программы (проектная деятельность).
- социальное партнерство (инвестиции бизнеса, федеральные, региональные и муниципальные гранты).

Кадровый ресурс:

- тьюторы, наставники;
- преподаватели – консультанты;
- руководители стажировочных площадок эффективного управления и школ - методических ресурсных центров;
- специалисты управления регионального и муниципальных органов управления образованием;
- проектные команды и управленческие команды;
- модераторы;
- тренеры (психологические тренинги, обучающие семинары) школы менеджеров в сфере образования;
- интеграция ресурсов.

Продукт:

Региональная комплексная программа совершенствования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней.

Показатели достижения системных эффектов реализации программы:

Достичь 60% поэтапного внедрения эффективных (транслируемых) моделей управления в условиях стратегических изменений в системе образования:

2022 г. – 20%

2023 г. – 40%

2024 г. – 60%

Поддержать становление устойчивой положительной общественной оценки компетентностей руководителей.

Повысить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг дополнительного профессионального образования (через внедрение оптимальной и эффективной модели организации учебного процесса, внедрение инновационных методов

и управленческих и педагогических технологий, достаточно высокого уровня компетентности профессорско-преподавательского состава).

В рамках реализации программы предусматривается:

- системная работа по непрерывному развитию профессиональных управленческих компетенций руководящего состава образовательных учреждений;
- формирование условий (системы) для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических и управленческих кадров, в контексте практико-ориентированной и компетентностной парадигмы;
- участие в профессиональных ассоциациях и других общественных объединениях в рамках целевого инновационного регионального проекта «Школа эффективного управления» как составной части инновационной инфраструктуры в пространстве региона, обеспечивающей:
 - организация деятельности трибуны ежегодного форума авторов и участников реализации программы;
 - повышения роли новых структур как креативных генераторов инноватики в области управленческого опыта;
 - активизацию методического ресурса региональной образовательной среды в целях поддержки динамического развития инновационной инфраструктуры региона в образовательном пространстве (стажировки, форсайт-сессии, информационно-дискуссионные и технологические платформы).

В целях совершенствования модели непрерывного развития профессионального мастерства управленческих кадров, использовать методологию Мотивирующего мониторинга

- в организации инновационной деятельности на обновленных современных технологических образовательных площадках;
- повышении управленческой культуры руководителей;
- в создании эффективных механизмов управления качеством образования на основе мониторинга, обновление, расширение и совершенствование показателей
 - в формировании единой системы научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров;
 - эффективное использование онлайн-ресурсов;
 - организация «горизонтального обучения» управленцев через сетевые профессиональные сообщества;
 - внедрение в практику обучения добровольной и независимой оценки профессиональной компетентности педагогических работников с целью выявления и оценки своих профессиональных дефицитов и обеспечения построения плана личностно-профессионального развития;

- развитие дистанционных форм дополнительного образования в рамках реализации целевых региональных проектов;
- достижение высоких уровней конкурентоспособности и качества ДПО на всех уровнях организации образовательного процесса на основе адаптированных к нуждам заказчиков образовательных программ (участие в разработке в рамках проекта «Региональная школа управления»);
- сотрудничество и обмен опытом между подразделениями института при разработке компетентностно-ориентированных образовательных программ в соответствии с требованиями инновационной государственной политики.

В этой связи стратегическими приоритетами целевой программы являются:

1. Развитие системы индивидуально – ориентированного повышения квалификации, позволяющей удовлетворить конкретные образовательные потребности руководителей муниципальных и региональных учреждений образования.

2. Обеспечение свободного доступа (бесплатный для пользователей) по принципу "одного окна" для всех категорий слушателей руководящего состава к онлайн-курсам, реализуемым программам ДПО на образовательных платформах, как то современные цифровые образовательные платформы Moodle, Google Meet, Zoom.

3. Создание интеграционных платформ непрерывного образования, включающих в себя профессиональное обучение и дополнительное образование, набор сервисов, обеспечивающих навигацию и поддержку слушателей при выборе образовательных программ и организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Результирующие эффекты:

1. Обеспечение высокого качества образования, цель которого подготовка Руководителя, способного успешно работать в профессиональной сфере, социально ответственного, мобильного, готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность, владеющего универсальными и профессиональными компетенциями.

2. Обеспечение возможности для непрерывного и планомерного повышения квалификации управленческих кадров, в том числе использование современных цифровых технологий, участие в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом лучшими практиками, стажировках.

3. Проведение лонгитюдных исследований с применением мотивирующего мониторинга и внедрение их результатов в практику современной школы.

4. Развитие системы непрерывного образования управленцев через проектирование инфраструктурных моделей регионального и муниципальных уровней повышения квалификации и высокотехнологичных систем методической работы с кадрами.

В ходе организации инновационных процессов наиболее существенным, генерирующим фактором является вычленение показателей, иллюстрирующих динамику образовательных процессов и степень достижения основных показателей.

В предлагаемой модели вычленены критерии профессионализма и показатели их достижения:

Стратегическая компетентность

Умение определять стратегические направления развития ОО.

Умение правильно оценить ресурсный потенциал ОО.

Социальная компетентность

Умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе и микросоциуме ОО.

Способность к развитию и нововведениям.

Способность к разрешению конфликтов.

Функциональная компетентность

Умение обеспечить выполнение ОО его основного предназначения.

Умение видеть проблемы и определять пути их решения.

Способность прогнозировать результаты принимаемых решений.

Способность управлять развитием ресурсного потенциала ОО.

Управленческая компетентность

Умение конструировать матрицы для выбора стратегии ОО и применять эффективные управленческие технологии.

Управление организационной культурой учреждения, ресурсами, процессами.

Эффективное делегирование ответственности, полномочий в контексте партисипативного управления.

Способность мотивировать коллектив ОО на решение поставленных задач.

Умение создать систему мониторинга деятельности ОО.

Правовая компетентность

Владение нормативно-правовыми основами, определяющими и регулирующими деятельность ОО.

Умение компетентно вести документацию ОО.

Владение документами, определяющими стратегию развития российского образования.

Информационная компетентность

Способность осмыслить реалии информации общества и использовать все предоставляемые возможности; умение всесторонне адаптироваться и самореализоваться, используя информационно-коммуникативные технологии; осуществлять интерактивный диалог в едином образовательном пространстве

**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ (ДОРОЖНАЯ КАРТА)
РЕГИОНАЛЬНОЙ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЕЙ ДО 2024 г.**

№	Основные положения концепции	Программа развития	Этапы реализации программы по годам			Ответственный за достижение
			2022	2023	2024	
1.	Развитие системы индивидуально ориентированного обучения, позволяющего удовлетворить конкретные индивидуальные образовательные потребности слушателей	Диверсификация индивидуальных рабочих учебных программ, а также содержания учебных дисциплин, включая внеаудиторную работу с целью удовлетворения конкретных потребностей участников системы ДПО	2 программы в год: Стратегия развития образовательного пространства школы в условиях национального проекта «Образование». Системные и социальные педагогические эффекты. Управление функционированием и развитием образовательной организации в условиях современных системных изменений в контексте современной государственной политики.	2 программы в год: Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (Методология и практика) Проектное управление как фактор эффективного функционирования и развития современной школы. Проектирование индивидуальных образовательных технологий обучения в условиях реализации проекта «Образование»	2 программы в год: Реализация государственной инновационной политики в кластерном образовательном пространстве: стратегия, методология, практика. Инновационный менеджмент в контексте парадигмальной трансформации и новых тенденций стратегического управления современной школы.	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
		Предоставление обучающимся информации об их правах и обязанностях	В процессе обучения групп согласно плана ПК	В процессе обучения групп согласно плана ПК	В процессе обучения групп согласно плана ПК	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования

	Создание условий для внеаудиторной работы слушателей. (Организация доступа к электронной библиотеке через Интернет и компьютерным классам во внеаудиторное время)	Работа целевых групп на базе стажировочных площадок Работа в библиотеке	Работа целевых групп на базе стажировочных площадок Работа в библиотеке	Работа целевых групп на базе стажировочных площадок Работа в библиотеке	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
	Внедрение системы Smart E-Learning, Wiki среды в учебный процесс	Навигатор для руководителей, как научно- методический ресурс по направлениям деятельности: « Системы оценки компетенций руководящих и педагогических работников»	Навигатор для руководителей, как научно- методический ресурс по направлениям деятельности: «Мероприятия по повышению эффективности педагогического и руководящего состава ОО»	Навигатор для руководителей, как научно- методический ресурс по направлениям деятельности: « Система мониторинга развития педагогического и руководящего состава, эффективности их профессионального развития»	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
	Осуществление индивидуальных консультаций слушателей с целью рациональной организации и оптимизации индивидуальных траекторий личностного роста.	2 консультации на группу в процессе ПК по запросу слушателей	2 консультации на группу в процессе ПК по запросу слушателей	2 консультации на группу в процессе ПК по запросу слушателей	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
	Организация учебной	2 стажировки на группу	2 стажировки на группу на	2 стажировки на	Заведующий

		стажировочной практики слушателей	на базе муниципальных методических ресурсных центров согласно учебно-тематического планирования	базе муниципальных методических ресурсных центров согласно учебно-тематического планирования	группу на базе муниципальных методических ресурсных центров согласно учебно-тематического планирования	кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
		Создание условий для профессионального самообразования и личностного роста, проектирование дальнейшего образовательного маршрута и профессиональной карьеры слушателей «резерв»	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
		Проведение мониторинга личностного роста, степени оценки, самооценки сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководящего состава и слушателей эффективного резерва.	По группам руководителей и целевым группам резерва	По группам руководителей и целевым группам резерва	По группам руководителей и целевым группам резерва	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
2.	Создание обучающей организации (РО РИПК и	Создание обучающей организации «РО РИПК и ППРО – школа» со статусом обучающей и	МАОУ «Лицей экономический № 14»	МАОУ «Лицей №11»	МБОУ СОШ №60	Заведующий кафедрой управления

	ППРО – школа и ММРЦ через развитие персонала)	обучающейся организации. РИПК и МАОУ «Лицей экономический № 14», МБОУ СОШ №60, МАОУ «Лицей №11»				образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
3.	Создание бизнес школы менеджеров в сфере образования в рамках инновационного регионального проекта «Школа эффективного управления» проекта	Создание инновационной модели подготовки: I уровень – установочный II уровень – формирование профессиональных знаний в области управления III уровень – отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
4.	Обеспечение высокого качества образования, цель которого подготовить слушателя способного успешно работать в профессиональной сфере, социально ответственного, мобильного,	Использование возможностей продуктивной образовательной среды для обеспечения качества в области системной интеграции экономического и управленческого образования и информационных технологий	Стажировочные площадки: «Управленческие механизмы устойчивого развития образовательной организации» <ul style="list-style-type: none"> • «Модель эффективного управления «Многомодульный образовательный комплекс- школа социального успеха» (МАОУ «Лицей экономический № 14»); • «Модель устойчивого развития образовательной организации» (МАОУ «Школа №115») «Формирование управленческой команды в образовательной организации в условиях трансформации образования и перехода в режим стабильного функционирования» <ul style="list-style-type: none"> • «Продуктивная управленческая модель «От управления затратами к управлению результатами» (МАОУ «Лицей № 11»); 			Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования

<p>готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность.</p>		<p>«Мониторинг как система оценки эффективности управления образовательным учреждением»</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Мониторинг как система оценки эффективности управления образовательным учреждением». (МБОУ г. Ростова-на-Дону «Школа № 60») <p>«Оценка качества образования как основа управления общеобразовательной организацией»</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Управление на основе данных внутришкольной системы оценки качества образования (ВСОКО)» (МАОУ лицей № 27 им. А.В. Суворова) • «Аналитико-диагностическая деятельность на основе измерения и оценки метапредметных результатов, функциональной грамотности обучающихся» (МБОУ «Школа № 31») 			
	<p>Бесконфликтное общение с различными субъектами педагогического процесса</p>	<p>Использование в системе ПК технологии тренинга на предмет выявления мотивации к профессиональной готовности к должности руководителя образовательной организации.</p> <p>Применение методологии мотивирующего мониторинга с целью модификации и совершенствования подходов к оценке системы управления качеством общего образования.</p>			<p>Заведующий кафедрой управления образованием</p> <p>Начальник отдела руководящих кадров образования</p>
	<p>Планирование и корректирование содержания обучения и учебной нагрузки преподавателей</p>	<p>По полугодиям с учетом диверсификации программ и на основании результатов овладения слушателями содержания образовательных программ ПК</p>	<p>По полугодиям с учетом диверсификации программ и на основании результатов овладения слушателями содержания образовательных программ ПК</p>	<p>По полугодиям с учетом диверсификации программ и на основании результатов овладения слушателями содержания образовательных программ ПК</p>	<p>Заведующий кафедрой управления образованием</p> <p>Начальник отдела руководящих кадров образования</p>

		<p>Осуществление оценки результативности формирования компетентностей на основе балльно-рейтинговой системы</p>	<p>Разработать и внедрить в практику ПК: рейтинговую систему по уровням сформированности управленческих компетенций по управлению проблеме «Проектирование индивидуальных образовательных технологий обучения в условиях реализации проекта «Образование» как фактор эффективного функционирования и развития современной школы.</p>			<p>Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования</p>
		<p>Организация и внедрение научно-методических форм и средств повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, методического персонала для проведения на высоком профессиональном и методическом уровне занятий со слушателями; организация стажировок преподавателей кафедры в различных группах, ориентированных на применении информационных, модельных, модульных технологий.</p>	<p>На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и конкурентоспособность</p>	<p>На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»</p>	<p>На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»</p>	<p>Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования</p>
		<p>Разработка набора компетенций, необходимых современным</p>	<p>Разработка показателей оценки профессиональных компетенций</p>	<p>использование показателей оценки профессиональных компетенций</p>	<p>использование показателей оценки профессиональных компетенций</p>	<p>Заведующий кафедрой управления</p>

	руководителям, использующим инновационные технологии в профессиональной деятельности (Приложение №1) (Приложение №2)	руководителя, параметров и показателей эффективности его деятельности	руководителя, параметров и показателей определения эффективности деятельности руководителя для управленческих рекомендаций в муниципальные органы управления образованием	руководителя, параметров и показателей определения эффективности деятельности руководителя для управленческих рекомендаций в муниципальные органы управления образованием	образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
	Развитие в каждом слушателе способности и мотивации работать творчески и эффективно на успешный результат;	В процессе ПК (технология «Зеркало прогрессивных преобразований»)	В процессе ПК (технология проектного управления)	В процессе ПК на основе эффективной инфраструктуры горизонтального обучения «Распределенная система обучения на основе сотрудничества».	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
	Формирование активной позиции преподавателей в учебном процессе посредством использования, факультета, региона, ориентированных на целевые установки, на реализацию 4 ключевых направлений развития системы	Согласно программы ПК	Согласно программы ПК	Согласно программы ПК	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования

		образования: обновление содержания образования, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка кадров их переподготовка и повышение квалификации, использование наиболее эффективных механизмов управления отраслью.				
		Проведение перманентного мониторинга состояния результатов системы образования и развития механизмов управления качеством образования	В течение года	В течение года	В течение года	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
		Воспитание инновационной управленческой культуры	В процессе ПК	В процессе ПК	В процессе ПК	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
5.	Учебно-методическое	Реализация управленческих	Разработка медиаконтентов «	Разработка и внедрение модуля «Качество	Формирование научно-методического	Заведующий

<p>обеспечение индивидуально - ориентированного процесса как ресурса.</p>	<p>программ ПК профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и специалистов, осуществляющих управление в сфере образования, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели «Современная школа».</p> <p>Осуществление методической поддержки реализации конкретных образовательных программ: материалы для аудиторной работы, материалы для самостоятельной работы, списки рекомендуемой литературы по темам, материалы самоконтроля, типовые модели творческих работ, учебные электронные материалы, программы проведения</p>	<p>«Современная школа как социально-педагогическая система»</p> <p>«Командное управление» (в контексте государственной политики как новый формат в управлении) (для трансляции в курсовой деятельности программы ПК)</p>	<p>управления развивающей средой в условиях трансформации образования»</p>	<p>ресурса нового формата проектного управления, включающего в себя «Образовательный кластер» (ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, ЮФУ, РАНХиГС, ММРЦ)</p>	<p>кафедрой управления образованием</p> <p>Начальник отдела руководящих кадров образования</p>
---	--	--	--	--	--

		<p>стажировочных практик, внедрение компьютерных систем обучения и контроля знаний, медиаконтентов, методических разработок с размещением их на сайте, в Wiki- среде.</p>				
		<p>Применение инновационных педагогических и управленческих технологий для совершенствования образовательного процесса, а также внедрение интерактивных форм обучения (деловые игры, мастер-классы, тренинги, стратегические сессии, исследовательские проекты, компьютерное моделирование и т.д.), форсайт- сессии;</p>	<p>Тренинги: «Лидерство как процесс организации профессиональных групп. Школа доступности, лидерства и успеха».</p> <p>«Методологические основы инновационного управления»</p> <p>«Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций»</p> <p>«Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования трудового потенциала образовательной организации» Форсайт-сессии для групп.</p>	<p>Заведующий кафедрой управления образованием</p> <p>Начальник отдела руководящих кадров образования</p>		

		Подготовка к изданию методических рекомендаций, пособий, сборников по профилю деятельности факультета по результатам повышения квалификации и переподготовки, статей в научно-методический журнал «Региональная школа управления»	Создание кластерного образовательного пространства единой среды, ориентированной на подготовку педагогических и управленческих кадров региональной системы образования. Подготовка дидактического и методического обеспечения по проблеме «Функции образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы», «Проектно-квалитативная парадигма в контексте новой стратегии образования», «Методология мотивирующего мониторинга»			Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
6.	Проведение научных исследований в области системной интеграции экономических и управленческих процессов с современными информационными технологиями.	Расширение спектра работ по приоритетным направлениям развития информатизации экономики и управления. Активизация работы по написанию монографий, статей в рецензируемых журналах, тезисов. Привлечение сотрудников кафедры к участию в конференциях, семинарах, симпозиумах.	Согласно плана работы кафедры, отдела	Согласно плана работы кафедры, отдела	Согласно плана работы кафедры, отдела	Заведующий кафедрой управления образованием Начальник отдела руководящих кадров образования
		Сотрудничество с базовыми учреждениями	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	Заведующий кафедрой управления

		<p>образования города и региона по развитию школы эффективного управления.</p> <p>Социальное партнерство с РАНХиГС, ЮФУ в реализации федеральных проектов в контексте государственной политики.</p> <ul style="list-style-type: none"> • с РАНХиГС подготовка управленческих кадров по дополнительной профессиональной программе «Управление в сфере образования» в рамках Президентской программы. • на базе Центра повышения квалификации Южно-Российского института управления» реализация проекта «Содействие руководителям ОО в 			<p>программы</p>	<p>образованием</p> <p>Начальник отдела руководящих кадров образования</p>
--	--	--	--	--	------------------	--

		<p>развитии кадрового потенциала образовательных организаций в области финансовой грамотности», а также в вопросах организации эффективной инфраструктуры поддержки их деятельности по распространению финансовой грамотности; форсайт-сессия «Профессионал – 2022» «Создание архитектуры единой среды профорientационной работы Южного федерального округа»</p>				
7.	<p>Развитие межрегионального международного сотрудничества</p>	<p>Активизация работы по участию в международных конференциях, конгрессах, публикации в иностранных журналах.</p>	<p>По плану отдела, кафедры, Ученого совета института</p>	<p>По плану отдела, кафедры, Ученого совета института</p>	<p>По плану отдела, кафедры, Ученого совета института</p>	<p>Заведующий кафедрой управления образованием</p> <p>Начальник отдела руководящих кадров образования</p>

**Структура уровня профессиональных компетенций
руководителей образовательных организаций по обеспечению эффективности деятельности ОО в ходе
реализации комплексной программы формирования управленческих компетенций руководителей
образовательных учреждений.**

№	Показатели оценки	Профессиональные компетенции	Примечание
1.	<p>Стратегическая компетентность (умение правильно оценить ресурсный потенциал ОО, умение определять стратегические направления развития ОО с обозначением выбора стратегий перехода школы в новое состояние, определение направлений, способов, задач и последовательности изменений в логике этапов их проведения)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность проектировать образовательное пространство в условиях стратегических изменений. 2. Владение методами стратегического и оперативного анализа. 3. Готовность к профессиональному изучению состояния и потенциала управляемой системы и ее макро- и микроокружения средствами использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа. 	
2.	<p>Социальная компетентность (умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе и микросоциуме ОО; способность к развитию и нововведениям; способность личности выстраивать стратегию взаимодействия с другими людьми в окружающей его социальной реальности; умение осуществлять социальные технологии в главных сферах жизнедеятельности (в системе социальных институтов, норм и отношений) согласно должному</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию. 2. Организовывать и контролировать стратегические коммуникации и информационную политику образовательной организации. 3. Структура управления и логика функционирования современных медиа и интернет-коммуникаций. 4. Умение выявлять проблемы протокольного характера при анализе конкретных официальных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев общественной пользы. 5. Понимание и обозначение правового и социального статуса образовательной организации (имидж, статус, миссия, карта времени). 	

	уровню культуры, инновационного поведения)		
3.	Функциональная компетентность (умение обеспечить выполнение ОУ его основного предназначения; умение видеть проблемы и определять пути их решения; способность прогнозировать результаты принимаемых решений; способность управлять развитием ресурсного потенциала ОО)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность рационально использовать время и средства (тайм менеджмент). 2. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе. 3. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой деятельности. 4. Целенаправленно, эффективно осуществлять общее руководство организацией, проектом: умение определить цели, обозначать задачи, выбрать оптимальные пути их решения. 5. Способность управлять многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать полномочия и ответственность. 6. Использовать современные достижения науки (методологии) в решении управленческих, профессиональных задач в контексте компетентностной парадигмы. 	
4.	Управленческая компетентность (управление организационной культурой учреждения; эффективное делегирование ответственности; способность мотивировать коллектив ОУ на решение поставленных задач; умение создать систему мониторинга деятельности ОО. Совокупность компетенций в области управления процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией, необходимых для выполнения должностных обязанностей руководителя образовательной организацией)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность выработать и принимать эффективные решения, делегировать полномочия. 2. Умение мотивировать коллектив на развитие творческого потенциала и профессионального мастерства. 3. Умение использовать систему мониторинга, позволяющего диагностировать достижение заявленных целей. 4. Обладание руководителем ОО устойчивыми личностными характеристиками, влияющими на результативность и эффективность его управленческой деятельности при наименьших затратах. 	

5.	<p>Правовая компетентность (умение эффективно использовать в профессиональной деятельности законодательные и иные нормативные правовые документы, определяющие стратегию развития Российского образования; владение нормативно-правовой базой, определяющей деятельность ОО; умение грамотно вести документацию ОО;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность принимать эффективные управленческие решения в пределах правового поля. 2. Готовность к правовой деятельности, наличие правового мышления. 3. Способность выполнять социально-ценностные функции в обществе, предупреждать и устранять противоправные проявления поведения. 	
----	---	--	--

Примечание:

Для оценки сформированности профессиональных компетенций руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательной организации используется методика авт. Т.В.Светенко, Г.В.Галковской, Е.Н. Яковлевой («Инновационный менеджмент в управлении школой», М: АПК и ППРО , 2009г). Методики позволяют выявить степень сформированности компетенций, профиль организационной культуры, оценку эффективности средств коммуникации, оценку умения работать в команде, коллективе, группе, необходимых для обеспечения эффективной деятельности образовательной организации. Задания полностью соответствуют требованиям методологии научного исследования:

Задание №1 – Методика профиля организационной культуры (ценности сориентированные на результат);

Задание №2 – Оценка эффективности средств коммуникации;

Задание №3 – Эффективная команда, «точки роста» по 4-м направлениям (коммуникативная компетентность; профессиональная компетентность; ответственность; креативность.) с описанием основных компетенций (ролей): ментор, стимулятор, контролер, координатор, управляющий, производитель, посредник, инноватор.

Количественные показатели уровня развития компетенций основываются на статистическом расчете степени выраженности и определяются в баллах: 6-7 баллов - высокий уровень сформированности, 4-5 баллов - средний уровень сформированности; 3балла и ниже - низкий уровень сформированности.

Методика позволяет изучать уровень сформированности управленческих профессиональных компетенций (в том числе и на основе самооценки), определять профессиональные дефициты управленческих кадров; использовать результаты при планировании работы по повышению квалификации и в проектировании индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития каждого слушателя.

**Параметры и показатели эффективности деятельности руководителей образовательных организаций
для самооценки и экспертного заключения**

№	Параметры	Показатели	Оценка
1.	Аналитическое обоснование важности стратегического управления в контексте государственной политики и необходимости инновационных изменений	- Определение и экспертиза целей и задач управленческой деятельности в контексте стратегического управления	
		- прогностичность реализации стратегических целей и задач в соответствии с установленными в ней показателями результативности и эффективности (степень результативности использования финансовых, материальных, временных и человеческих ресурсов организации)	
		- актуальность, концептуальность, клиентоориентированность, репутация и имидж ОУ	
		- продуктивность реализации задач предшествующих этапов развития ОУ	
		- Форсайт «Образование 2030» (расстановка приоритетов в реализации стратегических программ, проектов, модернизации картины трендов, перспективных форматов, генерация карт событий)	
2.	Эффективность управления процессами развития ОУ	- проектирование образовательного пространства современной школы (как новой функционально-содержательной платформы) на основе процессно - проектного методологического подхода	
		- наличие эффективных форм взаимодействия (социально-педагогическое партнерство, сетевое взаимодействие)	
		-наличие дорожной карты как эффективного инструмента управления современной школой (анализ управленческой деятельности, инструмент оценки этапов реализации управленческого проекта)	
		- обоснование ресурсов влияния, управление процессами и обеспечение ресурсами	
		- полнота и системность анализа ситуации	
		-четкость формулирования актуальных направлений развития	

		-управление образовательной организацией, подразделениями, группами (командами сотрудников), проектами, межсетевым взаимодействием	
		- управление инновационными процессами в условиях новой стратегии (развитие инновационного потенциала ОО)	
3.	Ресурсно-факторный (положительная динамика ресурсного обеспечения образовательной организации (кадровыми, финансовыми, техническими и другими ресурсами)	- разработка кадровой политики ОО	
		- управление финансовой безопасностью ОО	
		- развитие материально-технического обеспечения ОО	
		- развитие локального нормативно-правового поля ОО в соответствии с изменениями законодательства РФ	
		- проектирование эффективных моделей взаимодействия с родительской общественностью как с ресурсом развития ОО	
		- развитие социального благополучия контингента обучающихся	
4.	Трансформационно-развивающий (трансформация ОО, направленная на развитие образовательной системы)	- анализ социально-экономических, социально-демографических, организационно-педагогических условий развития ОО и их учет при разработке стратегии развития ОО	
		- подготовка предложений по формированию стратегических и программных документов в области образования	
		- разработка предложений по повышению эффективности деятельности ОО	
		- управление инновационной деятельностью субъектов образовательного процесса	
5.	Описание основной (ведущей) идеи, целей и задач развития образовательной организации	- новизна (инновационность идеи)	
		- преемственность предшествующим этапам развития	
		- оригинальность, идеи, инвестиционная привлекательность идеи	
		- соответствие целей и задач идее развития образовательной организации	
		- четкость, системность целеполагания	
		- диагностичность целей	

6.	Профессиональная готовность руководителя к управлению в условиях новых векторов управления «Современной школы»	- умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе, социуме	
		-наличие корпоративной стратегической программы организационного развития и изменений, обеспечение их реализации	
		- новый формат в управлении в контексте компетентностной практико-ориентированной парадигмы	
		- стимулирование проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и задач планируемых результатов	
		- наличие внедрения методик SWOT и PEST-анализа, как обязательного инструментария изучения состояния и потенциала управляемой системы и ее макро и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного управления и анализа	
		владение навыками выявления «проблемных зон» протокольного характера при анализе официальных ситуаций для их разрешения с учетом критериев общественной пользы.	
		- управление информацией как ресурсом инфоменеджмента	
		- развитие социального партнерства	
		- формирование дистанционных моделей обучения и цифровой образовательной среды	
		- наличие собственной индивидуальной образовательной траектории личностного профессионального роста, презентация своего управленческого опыта	
7.	Управление реализацией Программы развития	- использование образовательной сети, инфраструктуры и потенциала образовательной организации	
		- учет интересов участников образовательного процесса	
		- научный потенциал Программы (наличие научного руководства, опора на имеющиеся разработки научных школ России, рациональное использование отечественного и зарубежного опыта, методологическая грамотность)	
		- логика и четкость в обосновании направлений изменений в управлении	
		- системность деятельности по реализации Программы	

		- осмысление системы мониторинга и контроля за реализацией Программы	
8.	Система мониторинга	- соответствие результатов заявленным целям	
		- наличие операциональных индикаторов, позволяющих диагностировать достижение заявленных целей	
		- мониторинг результатов	
		- доминантность системы мониторинга в отслеживании результатов Программы развития	
		- реалистичность и реализуемость Программы	

Приложение №3

Глоссарий

Управленческие кадры - физические лица, которые в соответствии с Трудовым [кодексом](#) Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляют руководство этой организацией, в том числе выполняют функции ее единоличного исполнительного органа.

Профессиональные компетенции - способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач.

Управленческие компетенции - совокупность компетенций в области управления процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией, необходимых для выполнения должностных обязанностей руководителя образовательной организации.

Инновационная управленческая культура - готовность личности, группы, общества к комплексному внедрению нововведений, новшеств в различных областях жизнедеятельности и их способность к системным изменениям инновационного развития общества, стратегический ресурс нового века.

Индивидуальная траектория профессионального развития - персональный путь педагогического работника в части дополнительного профессионального образования, реализуемый на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив по результатам диагностики профессиональных компетенций.

Профессиональное (педагогическое) сообщество - группа педагогических работников, объединенная общими ценностями, профессиональными ориентирами, нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующими профессиональную среду на уровне организации, муниципалитета, региона, страны.

Дополнительная профессиональная программа - программа повышения квалификации или программа профессиональной переподготовки (далее - программа ДПО).

Качество образования – интегральная характеристика реальных достигаемых результатов образовательных процессов и образовательных программ, отражающая степень соответствия нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Качество образовательной деятельности – совокупность характеристик образовательной деятельности, относящихся к ее способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности заказчиков образовательных услуг. Определяется: качеством знаний, умений и навыков, получаемых обучаемыми, и качеством процессов образовательной деятельности (методологический и педагогический, административный и организационный аспекты).

Мониторинг – система сбора, обработки хранения и распространения информации о какой-либо системе или отдельных её элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления данной системой позволяющая судить о её состоянии в любой момент времени и дающая возможность прогнозирования её развития.

Инструментарий мониторинга – совокупность средств (методик, технологий) предназначенных для проведения процедур мониторинга.

Диагностика – процесс и способы определения степени развития личностных качеств, затруднений в развитии, общении, а также эффективности функционирования и развития систем, технологий, методик, педагогических проектов.

Лонгитюдное исследование — научный метод, применяемый, в частности, в социологии и психологии, в котором изучается одна и та же группа объектов (в психологии — людей) в течение времени, за которое эти объекты успевают существенным образом поменять какие-либо свои значимые признаки.

Партисипативное управление (от англ. participation – участие)- вариант построения управления , в том числе и широким вовлечением и участием лиц, не являющихся штатными администраторами, а порой и работниками организации.

Эффективная модель управления - модель, обеспечивающая достижение планируемых образовательных результатов с минимальными издержками (достижение эффективных заявленных результатов) с минимальными затратами, отражающими специфику образовательной отрасли, прежде всего, материальная база, компетенции, социальная среда.

Конкурентоспособность в системе образования – обладание субъектом образовательного процесса набором компетенций, недоступных другим участникам образовательной системы (горда, района, школы).

Образовательный кластер – гибкая сетевая структура, включающая группы взаимосвязанных объектов (образовательные организации, общественные и политические организации, научные школы, ВУЗы, исследовательские организации, бизнес-структуры и т.д.), объединённые вокруг ядра инновационной образовательной деятельности (образовательной организации) для решения определённых задач и достижения конкретного результата (продукта).

Социально-педагогическое партнерство – это иной опыт, другие формы отношений, опыт межсистемного регулирования, управления при изменении типа взаимодействия образования с внешней средой. Это позволило дать следующие определения:

Лидер — это член группы, который выдвинут на роль неформального руководителя в условиях специфической и значимой ситуации для быстрого и успешного достижения результатов деятельности или общей цели.