Раздаточный материал к региональным семинарам-совещаниям по обсуждению результатов исследования эффективных моделей государственно-общественного управления образованием, связанных с личностными и профессиональными характеристиками руководителей общеобразовательных организаций, с целью разработки и распространения рекомендаций по повышению профессионального уровня управленческих кадров на всей территории Российской Федерации

**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования   
Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»**

**Институт образования**

**Модельная программа профессиональной переподготовки**

**руководителей российских школ**

Направления подготовки:

«Государственное и муниципальное управление»

«Менеджмент»

Специализация «Управление в образовании»

Авторы программы:

Каспржак А.Г., к.п.н., доцент, E-mail: [agkasprzhak@hse.ru](mailto:agkasprzhak@hse.ru)

Калашников С.П., Med, E-mail: [skalashnikov@hse.ru](mailto:skalashnikov@hse.ru)

Исаева Н.В., E-mail: [nisaeva@hse.ru](mailto:nisaeva@hse.ru)

Москва, 2015 г.

## Основные структурные и содержательные характеристики модулей программы переподготовки руководителей образовательных учреждений

1. Как показывает ряд исследований[[1]](#footnote-1), оценка реального уровня квалификации руководителей общеобразовательных школ, определение их притязаний, отношения к процессам, происходящим в российской школе, а также – анализ изменений, которые происходят или готовятся к реализации (новый ФГОС, профессиональный стандарт педагога), наглядно демонстрируют, что в России происходит модернизация (возможно – становление) перечня новых квалификационных характеристик директора школы. Квалификация директора школы, при этом, является определяющим фактором развития образовательного учреждения, и, как следствие, системы образования. Вместе с тем, повышение квалификации относится к действиям, которые в РФ (в отличие от других стран) не влияют на результаты деятельности школы[[2]](#footnote-2). Из этого следует, что разрабатываемая, в ходе настоящего проекта, программа профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций, должна быть выстроена на принципиально новых основаниях. Для того чтобы их выявить приведем ряд соображений.

В последние 15-20 лет постоянно возникал вопрос о том, кем является директор школы: менеджером, управляющим ресурсами организации, или педагогом, управляющим образовательным процессом школы? Сегодня ответ на этот вопрос получен: и менеджером, и педагогом. Понимание этой реальности стимулировало руководство отраслью задуматься над созданием профессионального стандарта руководителя образовательной организации. Следовательно, программа профессиональной переподготовки руководителей школ, должна быть ориентирована на создание таких условий, чтобы слушатели, успешно ее освоившие, соответствовали набору квалификационных характеристик, предусмотренных проектом стандарта. Следовательно, **программа профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций, должна иметь Федеральный (квалификационный, квалификация – директор школы) компонент (модуль).** Реализация этого компонента определяется требованиями к квалификации руководителей образовательных организаций, как сегодня, так и в среднесрочной перспективе.

В результате анализа существующих требований к квалификации руководителей школ оказалось, что региональные различия столь значимы, что даже единые для всех федеральные инициативы могут быть по-разному реализованы в разных территориях. Это означает, что программа профессиональной подготовки должна содержать **региональный компонент (модуль – новые горизонты), который готовил бы руководителей школ не только к инициируемых местной властью изменениям, но и пояснял, как инициативы в масштабах страны, будут локализованы на данной территории**.

Указанные выше исследования показали, что потребности руководителей школ весьма дифференцированы. Они, во многом, зависят от уровня подготовки и стажа директора, его профессиональных и личностных качеств, характеристик организации, которую он возглавляет, внешних контекстных факторов и т.д. Это говорит о том, что программа профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций должна содержать **адресный компонент, который ориентирован на создание условий, обеспечивающих результативность работы директора, принадлежащей к некой целевой группе** (молодые директора сельских малокомплектных школ, руководители создаваемых территориальных образовательных комплексов и т.д.).

И, наконец, как видно из анализа программ для директоров школ, реализуемых как в России, так и за ее пределами, программа профессиональной переподготовки руководителя не может не учитывать личный запрос ее слушателя. На решение этой задачи должен быть ориентирован **инициативный компонент (модуль)** программы профессиональной переподготовки директоров общеобразовательных школ.

**Программы каждого из этих моделей хоть и имеют особенности, но строятся на одних и тех же принципах**, сформулированных на основе результатов анализа наиболее успешных действующих моделей профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций в России и за рубежом. К таковым следует отнести:

1. Образовательные программы модулей ориентированы на то, чтобы слушатели, успешно их освоившие, поняли и приняли ведомственную стратегию и имели достаточную профессиональную квалификацию для ее успешной реализации в руководимой ими образовательной организации (**основной целевой ориентир программ**).
2. **Разработанные модули программ** профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций **рассматриваются**, прежде всего, **как способ (механизм) развития системы**, ее инновационный ресурс.
3. **Предлагаемые образовательные программы готовят директоров школ – лидеров образования к решению определенного рода социально значимых задач**. Результаты такого рода образовательной программы синтезируют решение задач профессионального развития, повышения квалификации и профессиональной переподготовки и ориентированы на достижение социально значимых эффектов образовательными системами, которыми выпускники программы руководят.

Программа имеет **характер агрегатора, «оболочки»**, которая может быть наполнена конкретным содержанием, отражающим особенности региональной системы повышения квалификации (шире – системы образования) данной когорты обучающихся, профессиональных и личностных характеристик конкретного директора школы. **Содержанием программ подготовки** руководителей школ **является** не столько конкретное тематическое наполнение учебного плана, сколько **инструменты, структуры и процедуры, определяющее характер взаимодействия тех, кто будет учить, с теми – кто будет учиться:**

* ПРОЦЕДУРЫ выделения приоритетных задач и формирования компетентностей слушателей для их решения;
* СТРУКТУРЫ (имеющихся, модернизированных, тех, которые необходимо создать заново), которые могут участвовать в разработке и реализации программ с обозначением сфер их ответственности и функционала;
* ПРОЦЕСС разработки образовательных программ, ориентированных на различные целевые группы слушателей, которые включают основные базовые характеристики;
* ТРЕБОВАНИЯ к учебно-методическому сопровождению (механизмы отбора учебных пособий (материалов), технологий работы и преподавателей системы, инструментов уровня оценки достижений и т.д.).

То есть, программа **задает конуры образовательного пространства**, взаимодействие людей в котором, с определенной степенью вероятности, должно привести к некоторым результатам «учения-обучения». При этом набор результатов и способ продвижения к ним, определяется в результате переговоров между всем сторонами, имеющими интересы по отношению к конкретной школе.

**Новизна предлагаемых решений состоит в том**, что в отличие от традиционных образовательных программ, в данном случае, каждому слушателю предоставляется возможность сформировать собственную, авторскую позицию в решении управленческих и образовательных задач в конкретных социокультурных условиях, с учетом задач, стоящих перед образованием на всех уровнях: от Федерации – до профессиональных и личностных.

## Цели и задачи. Общее описание программы.

**Статус программы:** профессиональная переподготовка, направление: «Государственное муниципальное управление» или «Менеджмент», специализация «Управление в образовании»

**Цель реализации программы:** получение новых компетенций в области регулирования деятельности образовательных организаций во взаимодействии с органами управления образованием различных уровней; проектирования развития образовательной организации с учетом приоритетных направления развития образовательной системы Российской Федерации, региона и муниципалитета, управления кадрами, управленческой и финансовой отчетности, использования нормативной правовой базы, современных информационно-коммуникационных технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере управления образованием.

**Планируемые результаты обучения:**

Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию и (или) перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы:

* **системные компетенции:** способность предлагать концепции, модели и инструменты профессиональной деятельности, способность к самостоятельному освоению новых методов исследования, изменению научного и научно-производственного профиля своей деятельности, способность принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность;
* **профессиональные компетенции:**

- социально-личностные компетенции: способность к осознанному выбору стратегий межличностного взаимодействия, способность строить профессиональную деятельность и делать выбор, руководствуясь принципами социальной ответственности, способность создавать принципиально новые идеи и продукты, обладать креативностью;

- инструментальные компетенции: способность осуществлять планирование и организацию мероприятий, управлять кадрами государственной и муниципальной службы, вести управленческую и финансовую отчетности, осуществлять финансовое планирование, формировать бюджеты в различных сферах государственного и муниципального управления, способность использовать в управленческой деятельности нормативную правовую базу, эффективно использовать в управленческой деятельности современные идеи и принципы развития политических, социальных, экономических и управленческих процессов в мире

**Потенциальными слушателями программы являются**: директора образовательных организаций, участники кадрового резерва руководителей общеобразовательными организациями, заместители директоров (школьные управленческие команды).

**Продолжительность программы:** 608 часов (4 модуля по 152 часа). Программа реализуется в течение 1-4 лет, модули могут изучаться слушателем как непосредственно один за одним, так и распределено (например, по 1-2 в течение учебного года). Кратность 76-ми часам учебной нагрузки может позволить «синхронизировать» программы переподготовки с программами магистратуры. При наличии соответствующих возможностей и желании слушателя можно создать перспективы для продолжения образования руководителей школ в вузе, принимая в зачет результаты обучения слушателей по тем или иным модулям программы профессиональной переподготовки.

## Основные формы образовательного процесса

**Форма обучения:** очное (1 модуль – 4-6 недель) или очно-заочное (модульное) обучение с использованием дистанционных технологий. Вторая форма предпочтительнее, учитывая занятость потенциальных слушателей, которая определяется характером труда обучающихся (директора школ, резерв)

**Организационной особенностью образовательной программы при очно-заочном (модульном) обучении**, **является** то, что она сочетает в себе три формы обучения:

* ОЧНОЕ, которое осуществляется в режиме проведения краткосрочных интенсивных учебных модулей, включающих дисциплины продолжительностью 24 - 32 аудиторных часа. На занятиях используются такие методики, как традиционные лекции и семинары, а также мастерские (workshops) и мастер-классы, дискуссии, case-studies и т.д.
* ПРАКТИКА (стажировка), которая осуществляется на базе образовательных учреждений (КОНСУЛЬТАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ), где реализуются программы и проекты содержательно связанные с программой обучения. Каждый слушатель, во время практики, выступает в роли внешнего эксперта, анализирующего деятельность управленцев образовательного учреждения, участвует в разработке групповых и/или индивидуальных программ и проектов и т.д.
* ЗАОЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ, которое осуществляется в промежутках между очными модулями в специально созданном для этих целей месте электронной образовательной среды. В ней слушатели программы работают самостоятельно или под руководством преподавателей, осваивая программу в спланированном и заданном режиме. Поддерживают процесс обучения в электронной среде преподаватели и их ассистенты, которые организовывают дискуссии, проводят индивидуальные и групповые консультации, проверяют и обсуждают работы слушателей, предлагают учебные материалы, разработанные по каждому учебному курсу.

## Структура учебного плана программы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название модулей, учебных блоков\дисциплин** | **Количество зачетных единиц** | **Количество часов** |
| **Модуль 1 «Федеральный (квалификационный)»** | **4** | **152** |
| Базовая часть | 1 | 38 |
| Вариативная часть | 1,5 | 38 |
| Практики, стажировки | 0,5 | 38 |
| Мастер-классы | 0,5 | 19 |
| Подготовка и защита аттестационной работы | 0,5 | 19 |
| **Модуль 2 «Региональный»** | **4** | **152** |
| Базовая часть | 1 | 38 |
| Вариативная часть | 1,5 | 38 |
| Практики, стажировки | 0,5 | 38 |
| Мастер-классы | 0,5 | 19 |
| Подготовка и защита аттестационной работы | 0,5 | 19 |
| **Модуль 3 «Адресный»** | **4** | **152** |
| Базовая часть | 1 | 38 |
| Вариативная часть | 1,5 | 38 |
| Практики, стажировки | 0,5 | 38 |
| Мастер-классы | 0,5 | 19 |
| Подготовка и защита аттестационной работы | 0,5 | 19 |
| **Модуль 4 «Инициативный»** | **4** | **152** |
| Базовая часть | 1 | 38 |
| Вариативная часть | 1,5 | 38 |
| Практики, стажировки | 0,5 | 38 |
| Мастер-классы | 0,5 | 19 |
| Подготовка и защита аттестационной работы | 0,5 | 19 |

Мастер-классы предполагают встречи с руководителями Министерства образования и науки РФ, российскими и иностранными учеными, политиками, руководителями образовательных организаций и другими специалистами в различных областях деятельности.

## Оценочные средства для текущего и итогового контроля в программе

Текущий контроль осуществляется в форме проверки заданий, которые, как правило, представляют собой письменное изложение слушателем какой-либо проблемы, поставленной при прохождении этапа (темы), оценки самостоятельной работы и участия в семинарах. Итоговая аттестация предусмотрена по каждому модулю.

К наиболее приемлемыми по отношению к прогнозируемому результату следует отнести такие способы оценки слушателей, которые, во-первых, исключают субъективизм и, во-вторых, проверяют именно те результаты, которые запланированы.

Объективизм процедуры оценивания достигается способами, в основе которых лежит принцип открытости, состоящий в оценивании отчуждаемых продуктов деятельности слушателей по заранее известным и опубликованным в общем доступе критериям. Имеется шкала «весов» (баллов) каждого из критериев, благодаря которой баллы суммируются, и оценка становится накопительной. В оценивании, что важно, участвуют внешние, по отношению к ситуации учения/обучения эксперты.

Оценочные средства предусматривают контрольные мероприятия нескольких разных видов:

* аналитическая записка - возможный объект: педагогическая концепция школы,
* проект (проектное предложение) - рекомендуемые объекты: программа развития школы,
* экспертное заключение - рекомендуемый объект: образовательная программа школы (ступени школы),
* экспертиза образовательной программы школы.

Примеры возможных критериев:

* соответствие жанру (проводится различение исследования и отчета, проекта, программы);
* соответствие структуре (формулировка и интерпретация темы, формулирование исследовательских вопросов, обоснование выбора инструментов исследования, предъявление данных, обоснование выводов и рекомендаций);
* уместность исследования и описание замысла («попадание» темы в реальную ситуацию, структурное описание объекта, фокусировка предмета, формулирование проблемы как разрыва, рассогласования, адекватность предмета исследования и исследовательских вопросов);
* соответствие проблемы и логики проведенных исследовательских процедур (новизна, адекватно подобранные инструменты, наличие адекватных индикаторов, наличие прописанного и реального плана работ);
* связность элементов (тема – проблема – ситуация – исследовательские вопросы - инструменты исследования – полученные данные и их интерпретация - выводы и рекомендации);
* ценность полученных данных для управленческих решений.

По каждому виду контрольных мероприятий предусматривается оценочный лист. Оценки выставляется по 10-ти балльной системе: отлично – 8-10 баллов, хорошо – 6-7 баллов, удовлетворительно – 4-5 баллов, неудовлетворительно – 1-3 балла.

Итоговая оценка по результатам обучения на программе профессиональной подготовки складывается как средне-арифметическая от суммы оценок по каждому модулю: Qитог = (Qмодуль1 + Qмодуль2 + Qмодуль3 + Qмодуль4)/4

# Федеральный (квалификационный) модуль

## 2.1. Цель реализации модуля: получение новых компетенций для определения, обеспечения и реализации педагогической концепции образовательной организации с учетом приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации.

## 2.2. Примерный учебный план федерального модуля. Планы занятий и самостоятельной (проектной) работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование разделов, модулей, циклов, дисциплин** | **Трудоемкость** | | **Объем аудиторных часов** | | | **Обучение с использованием ДОТ** | **Форма итогового**  **контроля** |
| **в зачетных единицах** | **в часах** | **всего ауд. часов** | **лекции** | **семинары/**  **практические занятия** |
| **1** | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **I** | **Базовый блок** | 1,5 | 57 | 30 | 6 | 24 | 27 | зачет |
| 1.1 | Теория и механизмы современного государственного управления | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.2 | Современные образовательные теории | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.3 | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.3.1 | Бюджетирование образовательной организации | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.3.2 | Современные вопросы в сфере образовательного права | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **II** | **Лидерство в образовании** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 | зачет |
| **2.1** | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.1 | Теоретические и практические основы лидерства в образовании | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.2.2 | Лидерство и менеджмент в образовании | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **III** | **Современные образовательные технологии** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 | зачет |
| **3.1** | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 3.1.1 | Педагогический дизайн | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 3.1.2 | Коммуникация, образование, технологии | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 3.1.3 | IT-технологии в учении и обучении | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 3.1.4 | Использование Интернет в учении и обучении | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 3.1.5 | Учебные материалы, образовательные технологии, образовательная среда и результаты образования. | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| IV | **Практика** | 0,5 | 19 | 14 | 2 | 12 | 5 | зачет |
| V | **Мастер-классы** | 0,5 | 19 | 19 | 6 | 13 | 0 |  |
| **VI** | **Итоговая аттестация:**  **подготовка и защита аттестационной работы** | 0,5 | 19 | 6 | 2 | 4 | 13 | зачет |
|  | **ИТОГО:** | 4 | 152 | 93 | 24 | 69 | 59 |  |

## 2.3. Ожидаемые результаты освоения модуля

В результате освоения модуля слушатель будет демонстрировать:

* способность обосновывать выбор педагогической концепции школы;
* готовность и способность осуществлять анализ, целеполагание, планирование, необходимые для перехода образовательной организации от режима функционирования к режиму развития;
* способность управление финансовыми и материальными ресурсами школы, защиты интересов школы как юридического лица;
* готовность быть педагогическим лидером, который стимулирует учителей на проведение комплекса работ по совершенствованию образовательного процесса в рамках определенной педагогической концепции;
* способность организации мониторинга изменений в образовательной деятельности школы и ее результатах.

# 3. Региональный модуль

## 3.1. Цель реализации модуля: получение новых компетенций для определения, обеспечения функционирования и развития образовательной организации с учетом приоритетных направлений и задач развития региональной системы образования, инициируемых местной властью изменений и локализации федеральных инициатив в территории.

## Примерный учебный план регионального модуля. Планы (содержание) занятий и самостоятельной (проектной) работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование разделов, модулей, циклов, дисциплин** | **Трудоемкость** | | **Объем аудиторных часов** | | | **Обучение с использованием ДОТ** | **Форма итогового**  **контроля** |
| **в зачетных единицах** | **в часах** | **всего ауд. часов** | **лекции** | **семинары/**  **практические занятия** |
| **1** | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **I** | **Приоритетные направлений и задачи развития региональной системы образования** | 1,5 | 57 | 30 | 6 | 24 | 27 | зачет |
| **1.1** | **Базовая часть** | 1 | 38 | 20 | 4 | 16 | 18 |  |
| 1.1.2 | Федеральные образовательные инициативы и их локализация в условиях региона | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.1.2 | Нормативно-правовое обеспечение региональной системы образования | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.2 | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.2.1 | Особенности бюджетирования образовательной организации в условиях региона | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.2 | Подготовка образовательной организации к прохождению процедуры аттестации | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **II** | **Обеспечение качества образования** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 | зачет |
| **2.1** | **Базовая часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.1 | Программирование управленческой деятельности по инициированию проектов воспитания и их реализации. | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **2.2** | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.1 | Мониторинг качества образования | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.2 | Социальное проектирование | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.3 | ИКТ в управлении образовательной организацией | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.4 | Школа информационного общества: понятие о новом качестве образования. | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| III | **Практика** | 0,5 | 19 | 14 | 2 | 12 | 5 | зачет |
| IV | **Мастер-классы** | 0,5 | 19 | 19 | 6 | 13 | 0 |  |
| **V** | **Итоговая аттестация:**  **подготовка и защита аттестационной работы** | 0,5 | 19 | 6 | 2 | 4 | 13 | зачет |
|  | **ИТОГО:** | **4** | **152** | **93** | **24** | **69** | **59** |  |

## Ожидаемые результаты регионального модуля

В результате освоения модуля слушатель будет демонстрировать:

* понимание приоритетных направлений и задач развития региональной системы образования, инициируемых местной властью изменений и локализации федеральных инициатив в территории;
* способность определять задачи развития организации, осуществлять анализ, целеполагание, планирование, необходимые с учетом приоритетных направлений и задач развития региональной системы образования;
* готовность и способность осуществлять выбор образовательных программ, корректировать программу развития организации и отдельных проектов с учетом инициируемых региональной властью изменений и локализации федеральных образовательных инициатив.

# Адресный модуль

## Цель реализации модуля: получение новых компетенций, обеспечивающих результативность работы директора, принадлежащего к определенной целевой группе (молодые директора сельских малокомплектных школ, руководители создаваемых территориальных образовательных комплексов и т.д.), в зависимости от индивидуальных уровня его подготовки и стажа, профессиональных и личностных качеств, характеристик организации, которую он возглавляет, внешних контекстных факторов.

## Примерный учебный план адресного модуля. Планы (содержание) занятий и самостоятельной (проектной) работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование разделов, модулей, циклов, дисциплин** | **Трудоемкость** | | **Объем аудиторных часов** | | | **Обучение с использованием ДОТ** | **Форма итогового**  **контроля** |
| **в зачетных единицах** | **в часах** | **всего ауд. Часов** | **лекции** | **семинары/**  **практические занятия** |
| **1** | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **I** | **Приоритетные направлений и задачи развития региональной системы образования** | 1,5 | 57 | 30 | 6 | 24 | 27 | зачет |
| **1.1** | **Базовая часть** | 1 | 38 | 20 | 4 | 16 | 18 |  |
| 1.1.2 | Внутришкольное управление: индикаторы эффективности деятельности | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.1.2 | Принципы эффективного руководства в различных контекстных условиях | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.2 | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 |  |
| 1.2.1 | Управление школой в условиях трансформации | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.2 | Взаимодействие с ключевыми контрагентами | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **II** | **Эффективное управление образовательным процессом** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 | зачет |
| **2.1** | **Базовая часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.1 | Технологии разработки образовательной программы учебного учреждения | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **2.2** | **Вариативная часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.1 | Создание эффективной образовательной среды | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.2 | Формирование профессионального сообщества учителей | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.3 | Формирование учебного плана | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 2.1.4 | Дисциплина и вовлеченность учащихся | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| III | **Практика** | 0,5 | 19 | 14 | 2 | 12 | 5 | зачет |
| IV | **Мастер-классы** | 0,5 | 19 | 19 | 6 | 13 | 0 |  |
| **V** | **Итоговая аттестация:**  **подготовка и защита аттестационной работы** | 0,5 | 19 | 6 | 2 | 4 | 13 | зачет |
|  | **ИТОГО:** | 4 | 152 | 93 | 24 | 69 | 59 |  |

## Ожидаемые результаты модуля

В результате освоения модуля слушатель будет демонстрировать:

* понимание специфики задач определенной целевой профессиональной группы руководителей образовательных организаций;
* способность определять и оценивать характеристики образовательной организации и существующих контекстных факторов;
* способность определять задачи развития организации, осуществлять анализ, целеполагание, планирование, необходимые с учетом ее специфичных характеристик и контекстных факторов;
* готовность и способность осуществлять выбор образовательных программ, корректировать программу развития организации и отдельных проектов с учетом внешних контекстных факторов;
* способность определять собственные профессиональные дефициты и задачи, определять индивидуальные результативные способы повышения профессиональной компетентности.

# Инициативный модуль

## Цель реализации модуля: получение новых компетенций, учитывающих личный запрос слушателя, создание условий для формирования ответственного осознанного выбора индивидуальной образовательной траектории.

## Примерный учебный план инициативного модуля. Планы (содержание) занятий и самостоятельной (проектной) работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование разделов, модулей, циклов, дисциплин** | **Трудоемкость** | | **Объем аудиторных часов** | | | **Обучение с использованием ДОТ** | **Форма итогового**  **контроля** |
| **в зачетных единицах** | **в часах** | **всего ауд. часов** | **лекции** | **семинары/**  **практические занятия** |
| **1** | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **I** | **Базовая часть** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 | зачет |
| 1.1 | Эффективный индивидуальный учебный план | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **II** | **Вариативная часть (3 из списка)** | 1,5 | 19 | 10 | 2 | 8 | 9 | зачет |
| 1.2.1 | Научно-методическое сопровождение инновационных процессов в школе | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.2 | Корпоративная культура организации | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.3 | Критерии и показатели качества элитного образования | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.4 | Реализация вариативных моделей предпрофильной подготовки и профильного обучения | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.5 | Изменение содержания и формы работы методической службы | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.6 | Командообразование и тренинг тренеров | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.7 | Риск менеджмент в школе | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.8 | Мониторинг как инструмент управления | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.9 | Технологии принятия решений на основе мониторинга | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| 1.2.10 | Эффективная презентация | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **III** | **Стажировки** | 0,5 | 19 | 12 | 2 | 10 | 7 | зачет |
| IV | **Проблемный семинар** | 0,5 | 19 | 12 | 0 | 12 | 7 | зачет |
| **V** | **Мастер-классы** | 0,5 | 19 | 12 | 4 | 8 | 7 |  |
| **VI** | **Итоговая аттестация:**  **подготовка и защита аттестационной работы** | 0,5 | 19 | 6 | 2 | 4 | 13 | зачет |
|  | **ИТОГО:** | 4 | 152 | 93 | 24 | 69 | 59 |  |

## 5.3. Ожидаемые результаты модуля

В результате освоения модуля слушатель будет демонстрировать:

* способность формулировать личный образовательный запрос, определять собственные профессиональные дефициты и задачи, индивидуальные результативные способы повышения профессиональной компетентности;
* способность определять индивидуальный учебный план путем выбора учебных курсов из банка (реестра) образовательных программ;
* понимание и умение применять на практике результатов прохождения выбранных для изучения дисциплин и курсов в зависимости от личного индивидуального запроса.

1. Каспржак А.Г., Коган Е. Я., Лебедев О.Е. и др. Формирование инновационного ресурса педагогических кадров системы образования через развитие системы повышения квалификации: сборник рекомендаций – М,: Университетская книга, 2007 [↑](#footnote-ref-1)
2. Константиновский Д.Л., Вахштайн В.С., Куракин Д.Ю., Реальность образования и исследовательские реальности – ГУ-ВШЭ. – М.: 2010 [↑](#footnote-ref-2)