

**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ГОРОДА МОСКВЫ**  
**Государственное автономное образовательное учреждение**  
**Дополнительного профессионального образования города Москвы**  
**«Корпоративный университет московского образования»**

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**



«26» «августа» 2021 г.

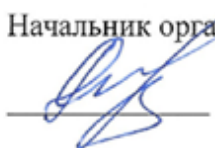
**Дополнительная профессиональная программа**  
**(повышение квалификации в форме индивидуальной стажировки)**

**Практика управления в образовательной организации**  
**(стажировка «Тень заместителя директора»)**

**с инвариантным модулем**  
**«Ценности московского образования»**

Рег. номер 841

Начальник организационного отдела

                      С.Г. Садчикова

Разработчики:

И.В. Скринник,

И.Г. Александрова

Одобрено на заседании Управления  
Протокол №20 от «30» июня 2021 г.  
Начальник Управления

                      М.В. Кислицина

## **Раздел 1. «Характеристика программы»**

### **1.1. Цель реализации программы**

совершенствование профессиональных компетенций кандидатов на должность заместителя руководителя образовательной организации (в условиях стажировки под руководством ментора).

### **Совершенствуемые/ формируемые компетенции**

| <b>№<br/>п/п</b> | <b>Компетенция</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Магистратура 38.04.02<br/>«Менеджмент»</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.               | Способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.                                                    | ОПК-1                                         |
| 2.               | Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды. | ОПК-3                                         |

### **1.2. Планируемые результаты обучения**

| <b>№</b> | <b>Знать – уметь</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Магистратура 38.04.02<br/>«Менеджмент»</b> |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 3.       | <b>Знать:</b><br>- приоритетные задачи московской системы образования;<br>- основные управленческие функции, инструменты и приемы деятельности заместителя директора образовательной организации;<br>- зоны ответственности заместителя директора образовательной организации.<br>.<br><b>Уметь:</b><br>- организовывать собственную профессиональную деятельность с учетом приоритетных задач московской | ОПК-1                                         |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|    | <p>системы образования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и обобщать управленческую деятельность заместителя директора образовательной организации;</li> <li>- владеть управленческими инструментами и приемами при решении профессиональных задач;</li> <li>- находить организационно-управленческие решения в ситуации «профессиональной пробы» с учетом зон ответственности заместителя директора образовательной организации.</li> </ul> |        |
| 4. | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды управленческих решений и методы их принятия.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и оценивать принятые заместителем директора управленческие решения в конкретных рабочих ситуациях;</li> <li>- принимать обоснованные управленческие решения в ситуации «профессиональной пробы» (под контролем заместителя директора-ментора).</li> </ul>      | ОПК -3 |

**1.3.** Категория обучающихся: уровень образования – ВО, область профессиональной деятельности - управление образовательной организацией.

**1.4.** Форма обучения: с использованием дистанционных образовательных технологий.

**1.5.** Режим занятий: 8 часов в день, на базе образовательной организации (стажировочной площадки) под руководством заместителя директора образовательной организации (ментора).

**1.6.** Трудоемкость программы: 96 часов.

## Раздел 2. «Содержание программы»

### 2.1. Учебный (тематический) план

| №<br>п/п    | Наименование<br>разделов, тем                                                                                                                                                                                                    | Всего<br>часов | Виды учебных занятий,<br>учебных работ |                                                                      | Само<br>стоят<br>ельна<br>я<br>работ<br>а | Форм<br>ы<br>конт<br>роля   | Тр<br>уд<br>ое<br>мк<br>ос<br>ть |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
|             |                                                                                                                                                                                                                                  |                | Лекции                                 | Практиче<br>с<br>кие<br>занятия<br>(тренинги<br>, мастер-<br>классы) |                                           |                             |                                  |
| <b>1.</b>   | <b>Базовая часть.</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>8</b>       |                                        | <b>8</b>                                                             |                                           |                             | <b>8</b>                         |
| 1.1.        | Собеседование.                                                                                                                                                                                                                   | 3              |                                        | 3                                                                    |                                           |                             | 3                                |
| 1.2.        | Консультация по порядку прохождения и подготовке отчетной документации индивидуальной стажировки.                                                                                                                                | 5              |                                        | 5                                                                    |                                           | <i>Входная диагностика.</i> | 5                                |
| <b>2.</b>   | <b>Профильная часть.</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>72</b>      |                                        | <b>72</b>                                                            |                                           |                             | <b>72</b>                        |
| <b>2.1.</b> | <b>Блок 1. Управление кадрами.</b>                                                                                                                                                                                               | <b>12</b>      |                                        | <b>12</b>                                                            |                                           |                             | <b>12</b>                        |
| 2.1.1.      | Анализ содержания и порядка организации работы заместителя директора образовательной организации.                                                                                                                                | 4              |                                        | 4                                                                    |                                           |                             | 4                                |
| 2.1.2.      | Анализ работы заместителя директора с педагогическими кадрами: организация диагностики педагогического коллектива; методическое сопровождение педагогов; формирование профессиональной компетентности педагогических работников. | 4              |                                        | 4                                                                    |                                           |                             | 4                                |
| 2.1.3.      | Изучение опыта управления персоналом образовательной организации (кадровое планирование и определение потребности в персонале,                                                                                                   | 4              |                                        | 4                                                                    |                                           |                             | 4                                |

|             |                                                                                                                                           |           |  |           |  |  |           |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|-----------|--|--|-----------|
|             | профессиональное развитие педагогических кадров).                                                                                         |           |  |           |  |  |           |
| <b>2.2.</b> | <b>Блок 2. Управление процессами.</b>                                                                                                     | <b>14</b> |  | <b>14</b> |  |  | <b>14</b> |
| 2.2.1       | Изучение опыта реализации городских проектов в образовательной организации.                                                               | 4         |  | 4         |  |  | 4         |
| 2.2.2.      | Изучение опыта внедрения конвергентного подхода в образовании.                                                                            | 3         |  | 3         |  |  | 3         |
| 2.2.3.      | Анализ особенностей организации образовательного процесса для детей с ОВЗ.                                                                | 3         |  | 3         |  |  | 3         |
| 2.2.4.      | Изучение опыта использования проектного подхода в управлении.                                                                             | 4         |  | 4         |  |  | 4         |
| <b>2.3.</b> | <b>Блок 3. Управление ресурсами.</b>                                                                                                      | <b>10</b> |  | <b>10</b> |  |  | <b>10</b> |
| 2.3.1.      | Анализ управленческой деятельности заместителя руководителя образовательной организации, связанной с финансово-хозяйственными процессами. | 5         |  | 5         |  |  | 5         |
| 2.3.2.      | Изучение процесса планирования и организации контроля эффективного распределения ресурсов образовательной организации.                    | 5         |  | 5         |  |  | 5         |
| <b>2.4.</b> | <b>Блок 4. Управление результатами.</b>                                                                                                   | <b>10</b> |  | <b>10</b> |  |  | <b>10</b> |
| 2.4.1.      | Изучение технологий и инструментов достижения качества образования разных категорий обучающихся.                                          | 4         |  | 4         |  |  | 4         |
| 2.4.2.      | Анализ опыта использования результатов оценочных процедур в управлении качеством образования.                                             | 3         |  | 3         |  |  | 3         |
| 2.4.3.      | Анализ результатов независимой системы оценки качества образования в образовательной организации.                                         | 3         |  | 3         |  |  | 3         |
| <b>2.5.</b> | <b>Блок 6. Управление информацией.</b>                                                                                                    | <b>10</b> |  | <b>10</b> |  |  | <b>10</b> |
| 2.5.1.      | Анализ общих принципов организации информационного пространства школы.                                                                    | 4         |  | 4         |  |  | 4         |
| 2.5.2.      | Изучение опыта взаимодействия                                                                                                             | 3         |  | 3         |  |  |           |

|              |                                                                                                                                |           |  |           |           |                                   |           |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|-----------|-----------|-----------------------------------|-----------|
|              | образовательной организации с семьей и общественностью.                                                                        |           |  |           |           |                                   | 3         |
| 2.5.3.       | Анализ работы образовательной организации с внешними специалистами, работающими с разными образовательно-возрастными группами. | 3         |  | 3         |           |                                   | 3         |
| 2.6.         | <b>Блок 7. Планирование деятельности заместителя директора образовательной организации по направлениям работы.</b>             | <b>16</b> |  | <b>16</b> |           |                                   | <b>16</b> |
| 2.6.1.       | Нормативно-правовые документы в деятельности заместителя директора образовательной организации.                                | 4         |  | 4         |           |                                   | 4         |
| 2.6.2.       | Изучение особенностей управленческой деятельности заместителя директора образовательной организации (по направлениям).         | 6         |  | 6         |           |                                   | 6         |
| 2.6.3.       | Анализ циклограммы работы заместителя директора (по направлениям).                                                             | 6         |  | 6         |           |                                   | 6         |
| 3.           | <b>Подготовка отчетной документации.</b>                                                                                       | <b>16</b> |  | <b>6</b>  | <b>10</b> |                                   | <b>16</b> |
| 3.1.         | Консультация по подготовке отчетной документации (дневник, презентация).                                                       | 4         |  | 4         |           |                                   | 4         |
| 3.2.         | Подготовка отчетной документации.                                                                                              | 10        |  |           | 10        |                                   | 10        |
|              | <b>Итоговая аттестация.</b>                                                                                                    | 2         |  | 2         |           | Зачет в форме защиты презентации. | 2         |
| <b>Всего</b> |                                                                                                                                | <b>96</b> |  | <b>86</b> | <b>10</b> |                                   | <b>96</b> |

## 2.2. Учебная программа

| Тема | Виды учебных занятий/работ, час | Содержание |
|------|---------------------------------|------------|
|------|---------------------------------|------------|

| <b>Модуль 1. Базовая часть.</b><br>(8 часов)                                                                                                                                                                                            |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.1. Собеседование.                                                                                                                                                                                                                | Практическое занятие,<br>3 часа.  | Знакомство. Обсуждение ключевых моментов: особенностей оперативного вхождения рекомендованных на должность заместителя директора Школы в профессиональную деятельность, уточнение порядка работы, форматов взаимодействия и коммуникации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Тема 1.2. Консультация по порядку прохождения и подготовке отчетной документации индивидуальной стажировки.                                                                                                                             | Практическое занятие,<br>5 часов. | Обсуждение этапов прохождения стажировки. Знакомство с программой стажировки, ее целями и задачами. Определение основных целей и задач развития стажера. Уточнение информации по отчетной документации, требований к защите.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Модуль 2. Профильная часть.</b><br>(72 часа)                                                                                                                                                                                         |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Блок 1. Управление кадрами.</b>                                                                                                                                                                                                      |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.1.1. Анализ содержания и порядка организации работы заместителя директора образовательной организации.                                                                                                                                | Практическое занятие,<br>4 часа.  | <p>Стажер следует «как тень» за заместителем директора, наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности. Задачи стажера: - на практике познакомиться с тонкостями управленческой деятельности в условиях реально работающей школы;</p> <p>- проанализировать содержание и порядок организации работы заместителя директора с позиции решения задач московской системы образования;</p> <p>- определить основные управленческие инструменты и приемы, используемые заместителем директора в работе. Стажер анализирует и оценивает принятые ментором управленческие решения в конкретных рабочих ситуациях.</p> <p>Режим работы стажера и принимающего заместителя директора совпадают – стажер максимально незаметен для директора.</p> |
| 2.1.2. Анализ работы заместителя директора с педагогическими кадрами: организация диагностики педагогического коллектива; методическое сопровождение педагогов; формирование профессиональной компетентности педагогических работников. | Практическое занятие,<br>4 часа.  | Наблюдение и рефлексивный анализ действий ментора: анализ основных принципов подбора и расстановки кадров в образовательной организации; изучение порядка проведения диагностики и мониторинга педагогов и педагогического коллектива образовательной организации; анализ опыта развития профессиональных компетенций педагогических работников. Принимающий заместитель директора не изменяет режим работы для «тени».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                         |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.3. Изучение опыта управления персоналом образовательной организации (кадровое планирование и определение потребности в персонале, профессиональное развитие педагогических кадров). | Практическое занятие,<br>4 часа. | Наблюдение за деятельностью ментора: стажер анализирует опыт управленческой деятельности заместителя в направлении работы с персоналом образовательной организации - посредством наблюдения изучает используемые подходы и методы к выявлению профессиональных дефицитов и потребностей педагогических работников. Оценивает степень актуальности и эффективности используемых форм развития кадрового потенциала. Исходя из собственного видения ситуации, готовит предложения по развитию кадрового потенциала образовательной организации. Описание результатов наблюдения в Циклограмме работы заместителя директора. Фиксация результатов наблюдения стажера в Дневнике стажировки и Управленческой копилке. Рефлексивная беседа ментора со стажером. <i>Практическая работа №1. «Циклограмма работы заместителя директора образовательной организации».</i> |
| <b>Блок 2. Управление процессами.</b>                                                                                                                                                   |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2.2.1. Изучения опыта реализации городских проектов в образовательной организации.                                                                                                      | Практическое занятие,<br>4 часа. | Стажер наблюдает за действиями заместителя директора, анализирует принятые решения, сопоставляет с собственным видением ситуации. В частности, стажер: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивает то, как в образовательной организации привлекается и используется социокультурная среда города для удовлетворения образовательных запросов и потребностей обучающихся, их родителей;</li> <li>- изучает процесс организации активности школьников в городских проектах;</li> <li>- оценивает широту использования ресурсов города для организации активности обучающихся.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.2.2. Изучение опыта внедрения конвергентного подхода в образовании.                                                                                                                   | Практическое занятие,<br>3 часа. | Наблюдение и рефлексивный анализ действий ментора: стажер знакомится с практикой реализации конвергентного подхода в обучении и воспитании, применяемый в Школе. Оценивает управленческие действия и решения, связанные с формированием конвергентно-ориентированной образовательной среды. Заместитель директора и стажер проводят                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                  |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                  |                                | рефлексивную беседу по итогам дня.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2.2.3. Анализ особенностей организации образовательного процесса для детей с ОВЗ.                                                                | Практическое занятие, 3 часа.  | Стажер во время всего рабочего дня «ходит тенью» за заместителем директора, наблюдает за его действиями, анализирует их. В частности, стажер знакомится с обязательным порядком формирования и содержанием индивидуальных образовательных маршрутов для детей с ОВЗ. Посредством наблюдения за деятельностью ментора, стажер знакомится с укладом социальной работы в школе с детьми группы риска и неблагополучными семьями, практикой организации работы с семьями из группы риска. Принимающий заместитель директора не изменяет режим работы для «тени».                                                                                                                                                  |
| 2.2.4. Изучение опыта использования проектного подхода в управлении.                                                                             | Практическое занятие, 4 часа.  | Наблюдение и рефлексивный анализ действий ментора: стажер знакомится с практикой проектного управления в образовательной организации. Оценивает эффективность использования проектного подхода в системы управления заместителя директора образовательной организации. Определяет точки роста в направлении использования проектного подхода для эффективного управления. Заместитель директора и стажер проводят рефлексивную беседу по итогам дня.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Блок 3. Управление ресурсами.</b>                                                                                                             |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.3.1. Анализ управленческой деятельности заместителя руководителя образовательной организации, связанной с финансово-хозяйственными процессами. | Практическое занятие, 5 часов. | Посредством наблюдения за работой заместителя директора, стажер анализирует управленческие аспекты деятельности заместителя директора образовательной организации: <ul style="list-style-type: none"> <li>- организацию экономической и финансово-хозяйственной направлений деятельности;</li> <li>- управление финансовыми ресурсами образовательной организации. Знакомится с планом финансово-хозяйственной деятельности. Определяет основные принципы построения и функционирования системы обеспечения безопасности жизнедеятельности образовательной организации. Стажер ориентирован на комплексный анализ работы заместителя директора, обобщение управленческой деятельности заместителя.</li> </ul> |
| 2.3.2. Изучение процесса планирования и организации контроля                                                                                     | Практическое занятие, 5 часов. | Наблюдая за работой заместителя директора образовательной организации, стажер знакомится с функциями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| эффективного распределения ресурсов образовательной организации.                                        |                               | планирования и контроля, инструментами рационального распределения ресурсов; анализирует основные направления деятельности и используемые ресурсы с целью разработки плана перспективного развития образовательной организации по одному из направлений («профессиональная проба»). Определяет типы инструментов, используемых для решения задач, связанных с текущим управлением образовательной организации. Оценивает эффективность выбранных инструментов. В ходе «управленческой пробы» стажер действует с учетом целей, ценностей, задач и концептуальных идей развития московской системы образования, стремится принимать обоснованные управленческие решения. Принимающий заместитель директора не изменяет режим работы для «тени». Описание результатов наблюдения в Циклограмме работы заместителя директора. Фиксация результатов наблюдения стажера в Дневнике стажировки и Управленческой копилке. Рефлексивная беседа ментора со стажером. <i>Практическая работа №2. «Дневник стажировки».</i> |
| <b>Блок 4. Управление результатами.</b>                                                                 |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.4.1. Изучение технологий и инструментов достижения качества образования разных категорий обучающихся. | Практическое занятие, 4 часа. | Стажер ежедневно находится рядом с заместителем директора. В режиме реального времени стажер следит за работой заместителя, наблюдает за его действиями, фиксирует все действия при принятии управленческих решений, анализирует принятые решения, сопоставляет с собственным видением ситуации. В частности, стажер: определяет основные принципы управления качеством образования образовательной организации. Изучает практический опыт управления качеством образовательной деятельности. Анализирует ключевые принципы формирования внутренней системы качества образования образовательной организации. Анализирует практики, связанные с достижением качества образования разных категорий обучающихся. Стажер знакомится с тонкостями управленческой деятельности                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                          |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          |                               | в условиях реально работающей школы. При моделировании управленческой деятельности, а так же в ситуации «профессиональной пробы», стажер стремится находить организационно-управленческие решения с учетом зон ответственности заместителя директора образовательной организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.4.2. Анализ опыта использования результатов оценочных процедур в управлении качеством образования.     | Практическое занятие, 3 часа. | Режим работы заместителя директора и стажера совпадают. При этом, заместитель директора работает в штатном режиме, стажер «следует тенью». Посредством наблюдения, стажер: изучает сложившуюся в образовательной организации систему оценки достижения планируемых результатов (предметных, метапредметных, личностных) по основным образовательным программам соответствующего уровня образования. Изучает опыт оценивания образовательных результатов обучающихся, осваивающих адаптированные основные образовательные программы. Анализирует подходы к организации текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации, а так же практики организации оценки качества дистанционного обучения. |
| 2.4.3. Анализ результатов независимой системы оценки качества образования в образовательной организации. | Практическое занятие, 3 часа. | Стажер следует «как тень» за заместителем директора, наблюдает за тем, как заместитель выполняет свои обязанности. Посредством наблюдения и рефлексивного анализа действий ментора, стажер определяет основные принципы организации независимой диагностики, знакомится с технологией ее проведения. Изучает практику прогнозирования результатов независимой диагностики. Определяет, используется ли анализ результатов независимых диагностик при формировании управленческих решений. Заместитель директора и стажер проводят рефлексивную беседу по итогам дня.                                                                                                                                 |
| <b>Блок 5. Управление информацией.</b>                                                                   |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.5.1. Анализ общих принципов организации информационного пространства школы.                            | Практическое занятие, 4 часа. | В ходе наблюдения за действиями ментора, стажер оценивает/определяет качество и степень представленности информации об образовательной организации в информационно-коммуникационной среде: анализирует информацию, размещенную на официальном сайте образовательной организации на соответствие требованиям                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                       |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                       |                               | к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления на нём информации»; представленность информации в социальных сетях и на информационных порталах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.5.2. Изучение опыта взаимодействия образовательной организации с семьей и общественностью.                                          | Практическое занятие, 3 часа. | В процессе рабочего дня стажер находится рядом с директором, анализирует сложившуюся практику взаимодействия школы с семьей и общественностью посредством наблюдения за работой заместителя. Оценивает эффективность взаимодействия семьи и школы. Анализирует работу заместителя директора с руководителями классов по вопросу обеспечения эффективной коммуникации с родителями. Наблюдает за работой заместителя директора, связанной с подготовкой информации к передаче в публичное пространство. Изучает алгоритм подачи информации.                                                                                                                                                                    |
| 2.5.3. Анализ работы образовательной организации с внешними специалистами, работающими с разными образовательно-возрастными группами. | Практическое занятие, 3 часа. | Наблюдая за работой заместителя директора образовательной организации, стажер: изучает практику организации социально-профилактической работы в образовательной организации. Анализирует условия, изучает инструменты, используемые педагогами при организации социально-профилактической работы. Оценивает эффективность социально-профилактической работы. Определяет роль заместителя директора в социально-профилактической работе. Описание результатов наблюдения в Циклограмме работы заместителя директора. Фиксация результатов наблюдения стажера в Дневнике стажировки и Управленческой копилке. Рефлексивная беседа ментора со стажером. <i>Практическая работа №3. «Управленческая копилка».</i> |
| <b>Блок 6. Планирование деятельности заместителя директора образовательной организации по направлениям работы.</b>                    |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.6.1. Нормативно-правовые документы в деятельности заместителя                                                                       | Практическое занятие, 4 часа. | Наблюдение и рефлексивный анализ действий ментора: стажер знакомится с перечнем нормативно-правовых                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                               |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| директора образовательной организации.                                                                                        |                                | документов, регулирующих и регламентирующих функционирование образовательной организации. Анализирует основные виды и формы нормативно-правовых документов Федерального и регионального уровней. Определяет специфики регламента формирования локальных актов образовательной организации (в области образования всех уровней по вопросам образования и воспитания обучающихся).                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2.6.2. Изучение особенностей управленческой деятельности заместителя директора образовательной организации (по направлениям). | Практическое занятие, 6 часов. | Стажер следует «как тень» за заместителем директора, наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности. Стажер выявляет общие закономерности развития образовательной организации. Уточняет зоны ответственности заместителей директора образовательной организации, знакомится с основными инструментами, механизмами, технологиями, используемыми в работе. Знакомится с ключевыми компетенциями современного заместителя. В ходе выполняемой работы, и/или при проектировании самостоятельного управленческого решения/решении профессиональных задач, стажер руководствуется управленческими инструментами и приемами, используемыми в работе заместителем директора. |
| 2.6.3. Анализ циклограммы работы заместителя директора (по направлениям).                                                     | Практическое занятие, 6 часов. | Режим работы заместителя директора и стажера совпадают. При этом, заместитель директора работает в штатном режиме, стажер «следует тенью». Посредством наблюдения, стажер знакомится с циклограммой заместителя директора – учитывает: постановку цели и задач; определение приоритетных дел; планирование рабочего времени. Дает комментарии к циклограмме (общая оценка, пояснения, уточнения, критические замечания, предположения). Разрабатывает собственный вариант циклограммы на рабочий день/неделю («профессиональная проба»). Заместитель директора и стажер проводят рефлексивную беседу по итогам дня.                                                          |
| <b>Модуль 3. Подготовка отчетной документации.</b><br>(16 часов)                                                              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.1. Консультация по подготовке отчетной                                                                                      | Практическое занятие, 4 часа.  | Обсуждение презентационного материала.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                        |                                   |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| документации (дневник, презентация).   |                                   | Общение стажера с заместителем директора по имеющимся вопросам.                                                                                               |
| 3.2. Подготовка отчетной документации. | Самостоятельная работа, 10 часов. | Самостоятельная работа стажера по подготовке презентации «Видение стажером управленческой деятельности заместителя руководителя образовательной организации». |
| Итоговая аттестация.                   | Практическое занятие, 2 часа.     | Зачет на основании совокупности выполненных на положительную оценку работ и защиты презентации.                                                               |

### **Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»**

Оценка качества освоения программы осуществляется в форме текущего контроля и итоговой аттестации.

3.1. Текущий контроль проводится в форме практических работ N1, 2, 3.

**3.1.2. Практическая работа N1: «Циклограмма работы заместителя директора образовательной организации».**

**Требования к практической работе:** выполняется ежедневно, в течение двух недель стажировки. Стажер фиксирует результаты наблюдений в электронном документе - «Циклограмме работы заместителя директора». Стажер заносит в циклограмму задачи, которые решал заместитель директора (ментор) в течение дня, фиксирует хронометраж рабочего времени. «Циклограмма работы заместителя директора» размещается и заполняется на электронном ресурсе.

**Критерии выполнения практической работы:**

1. Регулярность заполнения стажером Циклограммы работы заместителя директора.
2. Наличие в циклограмме работы заместителя директора сформулированных задач, их ясность и конкретность.
3. Фиксация хронометража рабочего времени.

#### **Электронный документ «Циклограмма работы заместителя директора школы»:**

| Дата/время | Задачи, решаемые заместителем директора | Вопросы ментору |
|------------|-----------------------------------------|-----------------|
|            |                                         |                 |
|            |                                         |                 |
|            |                                         |                 |

## **Практическая работа N2: «Дневник стажировки».**

**Требования к практической работе:** выполняется ежедневно, в течение двух недель стажировки. На основе Циклограммы работы заместителя директора, в Дневнике стажировки стажер ежедневно ведет учет выполненной им работы (что было самым значимым за день, какое понимание работы ментора сложилось, какие трудности возникали, что осталось непонятным, насколько успешно прошли его пробующие действия, что стало ясно после обсуждения с ментором). «Дневник стажировки» размещается и заполняется на электронном ресурсе.

### **Критерии выполнения практической работы:**

1. Регулярность заполнения стажером Дневника стажировки.
2. Наличие в Дневнике стажировки вопросов/комментариев, определенность и четкость их формулировок.
3. Наличие в Дневнике стажировки описания наблюдений, четкая, ясная, конкретная форма их изложения.

### **Электронный документ «Дневник стажировки»:**

| <b>Дата/время</b> | <b>Мои наблюдения</b> | <b>Вопросы ментору</b> |
|-------------------|-----------------------|------------------------|
|                   |                       |                        |
|                   |                       |                        |
|                   |                       |                        |

## **Практическая работа N3: «Управленческая копилка».**

**Требования к практической работе:** выполняется ежедневно, в течение двух недель стажировки. В Управленческой копилке стажер описывает инструменты и механизмы и оценивает свой уровень компетентности для их применения. В разделе «Что я сделал бы по-другому» стажер заносит варианты применения инструментов для последующего обсуждения с ментором. «Управленческая копилка» размещается и заполняется на электронном ресурсе.

### **Критерии выполнения практических работ:**

1. Регулярность заполнения стажером Управленческой копилки – не менее 5 наблюдений.
2. Наличие в Управленческой копилке перечисления конкретных управленческих инструментов и механизмов.

3. Наличие оценки собственных организационно-управленческих компетенций.
4. Наличие предложений (альтернативных решений), основанных на собственном видении ситуации.

**Электронный документ  
«Управленческая копилка»**

| <b>Какие инструменты и механизмы использовал ментор</b> | <b>Смогу ли я использовать их в своей работе/что надо освоить</b> | <b>Что я сделал бы по-другому</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                         |                                                                   |                                   |
|                                                         |                                                                   |                                   |
|                                                         |                                                                   |                                   |

3.1.3. При оценке презентации используются следующие критерии и показатели:

| <i>Критерий оценки</i>                           | <i>Уровень/Оценка</i>                                                                                           |                                                                             |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Высокий/<br>(5 баллов)                                                                                          | Достаточный/<br>(4 балла)                                                   | Минимальный/<br>(3 балла)                                                                                              |
| Краткость и четкость изложения материала         | изложение материала логично, грамотно, без ошибок                                                               | изложение материала логично, грамотно, но с незначительными неточностями    | обнаруживается недостаточно точное понимание материала                                                                 |
| Качество публичного выступления                  | выступление выразительное, запоминающееся, понятное                                                             | выступление понятное, но недостаточно выразительное                         | выступление содержит много специальных терминов, речь монотонная и незмоциональная                                     |
| Качество презентации, сопровождающей выступление | презентация наилучшим образом дополняет выступление, ее оформление способствует восприятию содержания материала | оформление презентации в целом способствует восприятию содержания материала | оформление презентации мешает восприятию содержания материала, слайды содержат избыток текста и неуместные иллюстрации |
| Конкретизация                                    | результаты стажировки                                                                                           | результаты                                                                  | результаты                                                                                                             |

|                                                                      |                                                                                                                 |                                                                                           |                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| результатов стажировки                                               | конкретны обоснованы, их влияние на совершенствование профессиональных компетенций стажера не вызывает сомнения | стажировки недостаточно конкретны, в целом влияют на профессиональное становление стажера | стажировки неконкретны, их влияние на профессиональное становление стажера вызывает сомнения              |
| Качество ответов на вопросы членов аттестационной комиссии/аудитории | ответы полностью соответствуют содержанию вопросов, лаконичны и обоснованы                                      | ответы в целом обоснованы и соответствуют содержанию вопросов                             | ответы недостаточно обоснованы и/или не полностью соответствуют содержанию вопросов или вопросы не заданы |

Оценка презентации осуществляется аттестационной комиссией, в состав которой входят не менее 3-х человек – специалисты МЦРКПО, директора образовательной организации, заместители директоров образовательных организаций. Состав комиссии определяется приказом директора МЦРКПО.

3.2. К итоговой аттестации допускаются слушатели, получившие «зачет» по текущему тестированию и выполнившие все практические работы.

3.2.1. Итоговая аттестация считается пройденной при совокупности следующих условий:

- получены зачеты по всем практическим работам;
- результат защиты презентации «Видение стажером управленческой деятельности заместителя руководителя образовательной организации» – «зачтено»;
- получено положительное заключение ментора. «Заключение по результатам прохождения стажировки в рамках программы «Тень заместителя директора» составляется ментором в свободной форме. Заключение представляет собой представление заместителя директора школы о пройденной стажировке и содержит краткую характеристику того, чтобы особенно хотелось отметить. В заключении можно обосновать, что позволило дать представленную оценку (ситуации, вопросы, обсуждения и т.п.). Объем заключения не должен превышать 2-х страниц машинописного текста. В случае отрицательного отзыва ментора слушатель не получает зачет по итоговой работе.

#### **Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»**

##### **4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы** **Нормативное обеспечение программы**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273 – ФЗ «Закон об образовании в Российской Федерации».
2. Государственная программа Российской Федерации «Российское образование» 2018 - 2025 гг.
3. Национальный проект «Образование» 2019 - 2024 гг. Паспорт.

4. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (в редакции постановления Правительства Москвы от 4 июня 2019 г. № 627-ПП).

### **Список литературы**

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
2. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Новые подходы к подготовке управленческих кадров в Москве. М.: МЦРКПО, 2019.
4. Образование Москвы: механизмы, ресурсы, результаты. М.: МЦРКПО, 2020.
5. Полевая М. В., Камнева Е. В., Белогруд И. Н. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений. Издательство: Прометей, 2019.
7. Северская О, Селезнева Л. Эффективная бизнес-коммуникация. М.: ЭКСМО, 2019.
8. Словарь корпоративных смыслов московской системы образования. М.: МЦРКПО. Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина, 2018.

### **Интернет-ресурсы**

1. Департамент образования и науки города Москвы - Городские проекты в образовании. URL: <https://www.mos.ru/donm/function/> Дата обращения 25.06.2021
2. Официальный сайт Мэра Москвы - Городские проекты – Образование. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/obrazovanie/> Дата обращения 25.06.2021
3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> Дата обращения 25.06.2021
4. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> Дата обращения 25.06.2021
5. Национальный проект «Образование» 2019 - 2024 гг. Паспорт. URL: <http://government.ru/info/35566/> Дата обращения 25.06.2021
6. Государственная программа Российской Федерации «Российское образование» 2018 - 2025 гг. Паспорт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748426/#1000> Дата обращения 25.06.2021
7. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (в редакции постановления Правительства Москвы от 4 июня 2019 г. № 627-ПП). URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/state-program-metropolitan-education/view/227473220/> Дата обращения 25.06.2021
8. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> Дата обращения 25.06.2021
9. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года.

URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/#1000> Дата обращения 25.06.2021

10. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года. URL: [http://base.garant.ru/71057260/#block\\_10](http://base.garant.ru/71057260/#block_10) Дата обращения 25.06.2021
11. Школа большого города. Информационный портал о столичном образовании. URL: <https://school.moscow/> Дата обращения 25.06.2021
12. Электронное учебное пособие МЦРКПО. URL:
13. [https://www.dpomos.ru/selector/?\\_ga=2.161027130.643081009.1516709234-2119693994.1506337590](https://www.dpomos.ru/selector/?_ga=2.161027130.643081009.1516709234-2119693994.1506337590) Дата обращения 25.06.2021

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

Программа реализуется с использованием в учебном процессе компьютерного, мультимедийного оборудования, видео и аудиовизуальных средств обучения, сервисов видеоконференций, платформы электронного обучения sdo.mcrkpo.ru.

**«Ценности московского образования»  
Инвариантный модуль  
в программах повышения квалификации  
центральных городских учреждений (2 ч.)**

**Раздел 1. «Характеристика программы»**

**1.1. Цель реализации модуля:** совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области ценностей московского образования.

**Совершенствуемые/новые компетенции**

| №  | Компетенции                                                                                                                                             | Направление подготовки<br>44.03.01<br>Педагогическое<br>образование<br>(бакалавриат) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                         | Код компетенции                                                                      |
| 1. | Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики | ОПК-1                                                                                |

**1.2. Планируемые результаты обучения**

| №  | Знать - уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Направление<br>подготовки 44.03.01<br>Педагогическое<br>образование |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Код компетенции                                                     |
| 1. | <b>Знать:</b><br>1. Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования<br>2. Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования<br>3. Стратегию ориентации в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования<br><b>Уметь:</b><br>Ориентироваться в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования | ОПК-1                                                               |

**1.3. Категория обучающихся:** уровень образования - высшее образование, область профессиональной деятельности – общее и профессиональное образование.

**1.4. Модуль реализуется с применением дистанционных образовательных технологий.**

**1.5. Трудоемкость обучения:** 2 часа.

## Раздел 2. «Содержание программы»

### 2.1 Учебно-тематический план

| №<br>п/п | Наименование<br>разделов (модулей) и<br>тем                                                  | Внеаудиторные учебные<br>занятия      |                         | Форма<br>контро<br>ля | Т<br>ру<br>до<br>е<br>м<br>к<br>ос<br>ть |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
|          |                                                                                              | Видео<br>лекции/лекции<br>презентации | Практические<br>занятия |                       |                                          |
| 1.1      | Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования | 0,5                                   | 0,5                     | Тест №1.1             | 1                                        |
| 1.2      | Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования             | 0,5                                   | 0,5                     | Тест №1.2             | 1                                        |

### 2.2 Учебная программа

| Темы                                                                                                                       | Виды учебных<br>занятий/работ                      | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.1<br>Основные<br>документы, задачи<br>и механизмы,<br>определяющие<br>ценности и цели<br>московского<br>образования | Видео<br>лекции/лекции<br>презентации, 0,5<br>часа | Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)).<br>Приоритетные задачи московской системы образования.<br>Основные механизмы повышения эффективности системы образования Москвы (Рейтинг вклада школ в качественное образование, «Надежная школа», аттестационная справка директора и др.). Городские проекты. Результаты системы образования города Москвы.<br>Стратегия ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования |
|                                                                                                                            | Практическая<br>работа, 0,5 часа                   | Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования<br><b>Тест №1.1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                               |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.2.<br>Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования | Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа | Содержание управленческой компетентности сотрудников образовательных организаций города Москвы (управленческие функции и инструменты для их реализации; управленческое решение; техники и приемы командной работы; способы предвидения и предотвращения конфликтных ситуаций). Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений (принципы, способы передачи информации в ОО; построение грамотного взаимодействия участников образовательных отношений) Стратегия ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования |
|                                                                                               | Практическая работа, 0,5 часа             | Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования<br><b>Тест №1.2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

В качестве контроля выступает промежуточная аттестация в форме тестирования. «Зачет» выставляется при условии выполнения не менее 60% верных ответов.

#### Тест №1.1

##### Пример вопросов тестирования:

1. Цель реализации Государственной программы города Москвы «Столичное образование»:

- А. Создание средствами образования условий для формирования личной успешности жителей города Москвы
- Б. Максимальное удовлетворение запросов жителей города Москвы на образовательные услуги
- В. Развитие государственно-общественного управления в системе образования
- Г. Обеспечение соответствия качества общего образования изменяющимся запросам общества и высоким мировым стандартам

2. Основной целью существования рейтинга школ является:

- А. Поиск школ-лидеров для предоставления им повышенного финансирования, с помощью которого они смогут создать и развить свою уникальную атмосферу для предоставления качественного образования и массового развития таланта
- Б. Мотивация каждой школы на работу в интересах каждого ребенка, семьи, города
- В. Осуществление статистического мониторинга состояния образования

#### Тест №1.2

##### Пример вопросов тестирования:

1. Выберите ключевые составляющие личной эффективности?

- А. результативное достижение личных целей  
Б. способность человека с меньшими затратами ресурсов (труда, времени) достигать большего результата  
В. физическое здоровье  
Г. знания и опыт
2. Что является оценкой эффективности исполнения управленческого решения?  
А. Степень достижения цели  
Б. Состав источников финансовых ресурсов  
В. Количество исполнителей решения  
Г. Количество альтернатив

#### **Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»**

##### **4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

###### **Интернет-ресурсы:**

Школа Большого города [Электронный ресурс] (URL: <https://school.moscow/>. Дата обращения 15.08.2021)

###### **Основная литература:**

Электронное учебное пособие «Новые инструменты управления школой», разработанное на основе материалов селекторных совещаний Департамента образования и науки города Москвы по актуальным направлениям развития системы образования. [Электронный ресурс] URL: [https://www.dpomos.ru/selector/?\\_ga=2.161027130.643081009.15167092342119693994.1506337590](https://www.dpomos.ru/selector/?_ga=2.161027130.643081009.15167092342119693994.1506337590) Дата обращения 15.08.2021)

##### **4.2. Материально-технические условия реализации модуля.**

Для реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- мультимедийное оборудование (компьютер с выходом в интернет)

###### **Ссылка для доступа к модулю:**

<https://sdo.mcrkpo.ru/course/view.php?id=1478>