



Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования города Москвы
«Московский центр развития кадрового потенциала образования»



НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В МОСКВЕ

г. Москва, 2019



Дети — это главное, что в нашей жизни есть, это главное наше богатство. И от того, какое они образование получают, какое у них будущее, можно говорить и о городе: есть ли у него будущее...

Собянин С.С.



Я очень хочу, чтобы итогом всех изменений системы образования стала школа, в которой детей учат решать, находить решения жизненно важных задач, а не искать себе оправдания, почему задача не решена...

Калина И.И.

Коллектив авторов:

Рытов Алексей Иванович, Новикова Татьяна Геннадьевна, Лазутова Мария Николаевна, Новиков Александр Евгеньевич, Мартынова Валентина Владимировна, Даньшина Наталья Петровна, Кислицина Марина Владимировна, Воробьева Татьяна Васильевна, Горбачева Кристина Александровна, Романова Дарья Николаевна, Покосовская Ольга Владимировна, Суханова Светлана Валерьевна, Грошева Анастасия Владимировна, Подымова Александра Николаевна

ISBN 978-5-94898-490-2

© Коллектив авторов, 2019
© ГАОУ ДПО МЦРКПО, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

| | | | |
|----|---|----|--|
| 4 | Новые возможности образования на службе потребностей московских школьников | 14 | Принципы, лежащие в основе подготовки управленческих кадров |
| 6 | Предпосылки изменений в подготовке управленческих кадров | 16 | Подготовка управленческих кадров в системе столичного образования |
| 10 | Управляют формулы. «Четыре кита» московской системы образования | 18 | Траектория подготовки управленческих кадров |
| 12 | Директор московской школы – современный руководитель | | |
| 20 | Программа обучения «Эффективный руководитель». Начало изменений | 32 | Управленческий проект директора школы |
| 22 | Программа обучения «Эффективный руководитель». Ключевые особенности | 34 | Электронная форма управленческого проекта |
| 24 | «Эффективный руководитель». Модули программы | 36 | Результаты обучения. Управленческий проект и его публичная защита |
| 28 | «Эффективный руководитель». Панельные лекции | 38 | Реализация управленческого проекта и представление результатов |
| 30 | «Эффективный руководитель». Проектные мастерские | | |
| 40 | Менторы столичной системы образования | 50 | Навигатор для директора |
| 44 | Использование ресурсов открытого департамента. Селекторные совещания | 52 | Книги о московском образовании |
| 46 | Электронное учебное пособие «Новые инструменты управления школой» | 54 | Цикл вебинаров для руководителей образовательных организаций |
| 48 | Информационный портал о столичном образовании «Школа большого города» | 56 | Диагностика уровня сформированности управленческого потенциала |
| 58 | Подготовка управленческих команд Программа обучения «Современный заместитель руководителя образовательной организации» | 72 | Работа в больших аудиториях. <i>Управленческая среда. Управленческий понедельник</i> |
| 60 | | | Работа в больших аудиториях. <i>Программа обучения «Организация образовательного процесса для обучающихся с особыми образовательными потребностями: управленческий аспект»</i> |
| 64 | Проект «Перезагрузка за 80 дней» | 74 | |
| 66 | Взаимообучение московских школ | 76 | Конструктор тренингов под актуальные задачи образовательной организации |
| 68 | Классный руководитель – руководитель класса | 78 | Стандарт управления персоналом образовательной организации |
| 70 | Управленческий тренажер московского директора | | |

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБРАЗОВАНИЯ НА СЛУЖБЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ МОСКОВСКИХ ШКОЛЬНИКОВ

В истории огромной образовательной московской системы впервые была решена триединая задача:

УКРУПНЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГОРОДА МОСКВЫ

Укрупнение образовательных организаций осуществлялось через объединение учреждений, реализующих образовательные программы дошкольного, начального, основного, среднего общего, среднего профессионального, дополнительного образования, формирование крупных образовательных комплексов. Это стало узнаваемым, отличительным трендом развития столичной системы образования.

Формирование образовательных комплексов позволяет значительно повысить конкурентное преимущество образовательных организаций через:

- консолидацию ресурсов и кадров,
- предоставление избыточных предложений образовательных услуг для удовлетворения образовательных потребностей москвичей.

Такие условия способствуют раскрытию способностей каждого ребенка и позволяют уменьшить разрыв между социальными требованиями и возможностями школьного образования через проектирование индивидуальной образовательной траектории обучающегося.

Таким образом, сформировалась единая расширенная организационная рамка образовательной деятельности – **укрупненный образовательный комплекс**, позволяющий как внутри себя, так и во взаимодействии с субъектами городской инфраструктуры, в предельно открытом режиме моделировать самые различные образовательные траектории.

Важным звеном в укрупнении образовательных организаций стало включение в их структуру дошкольных учреждений как одной из ведущих ступеней образования, на которой закладывается высокая мотивация ребенка на получение качественного образования.

В результате укрупнения образовательных организаций изменился состав управленческой команды – распределение полномочий при формировании команды стало определяться не уровнями образования, а единым подходом в реализации направлений управленческой деятельности. У директора школы осталось только четыре заместителя, что позволяет как системно управлять образовательным процессом, так и структурированно распределять ответственность за реализацию всех направлений образовательной деятельности. Это объективно привело к резкому сокращению расходов на административно-управленческий аппарат (20% фонда оплаты труда в 2010 году, и около 4% в настоящее время).

В результате укрупнения образовательных организаций количество школ сократилось более чем в 6,5 раз при общем возрастании численности обучающихся (более 4 тыс. образовательных организаций в 2010 году, и 611 в настоящее время).

Заметно повысилось качество обучения, о чем свидетельствуют результаты участия школьников во всероссийских и международных предметных олимпиадах, результаты сдачи ЕГЭ, рост доли выпускников, зачисленных на бюджетные места в ведущие вузы Москвы.

В несколько раз возросло количество победителей заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников (76 человек в 2010 г, и 191 ученик в 2018 г.) За этот же период значительно возросло количество выпускников, набравших более 220 баллов по итогам сдачи ЕГЭ по трем предметам (от 6,8 тыс.чел. в 2010г. до 21,4 тыс.чел в 2018 г.) По данным международного сопоставительного исследования функциональной грамотности 15-летних учащихся (PISA), проведенного в 2015 году, московские школы-участники заняли шестое место в мире.

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАНЫ В СОВЕРШЕННО НОВОМ И ИНОМ МАСШТАБЕ СОБСТВЕННОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Московская электронная школа стала не формальной надстройкой, а самой сутью реализации образовательной деятельности. Цифровые инструменты теперь не просто расширяют возможности учителя и ученика, а создают совершенно новые типы самих возможностей. Именно такая информатизация в конечном итоге сможет направить решение проблемы индивидуализации обучения в современное русло.

Один из наиболее значимых факторов достижения качественных результатов московских школьников – высокая степень технической оснащенности образовательных организаций города Москвы.

Каждый учитель, каждый работник сферы образования просто обязан знать, в какую сферу профессиональной деятельности придет его будущий выпускник, а школа – быть готовой соответствовать его запросам. Современная московская школа имеет все необходимое для реализации образовательных программ, учитывающих самые разнообразные образовательные запросы жителей. Это и оборудование для естественнонаучных лабораторий, для классов разнообразной профильной направленности (медицинских, инженерных). Это и сложное компьютерное, и мультимедийное оборудование, позволяющее превращать урок в увлекательное действо. Однако цифровизация школы – не самоцель. Помимо достижения высоких образовательных целей, цифровизация создает условия для обеспечения открытости системы.



Департаментом образования была разработана дорожная карта нового формата работы московских школ в условиях **открытости системы образования, равенства возможностей, сотрудничества педагога, директора, школьника и родителей.**

Повсеместное развитие информационных и телекоммуникационных технологий в городе в корне изменили методы, которыми передаются и закрепляются знания школьника, а также формируются его навыки. Это позволяет менять вариации процессов обучения, фиксировать результаты учебы, создавать условия для собственной индивидуальной траектории обучения и развития, моделировать опережающие формы подготовки кадров, управлять учебными организациями.

И учителя, и управленцы должны были приобрести целостный набор системных компетенций, чтобы развернуть в практике новые содержательные задачи развития московского образования. И здесь посредством развития целостной и всесторонней системы обучения и взаимообучения, аттестации и подбора кадров их новая генерация начала зримо преобразовывать облик московского образовательного пространства.

ЛЮДИ МОСКОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Современное понимание термина «образовательный результат» сегодня связывается не столько с показателями работы школы как организации, сколько с успешностью и результативностью каждого ребёнка в этой школе

Серьёзные организационные и структурные изменения в системе московского образования начались с перехода в 2011 г. к финансированию, которое **следовало за учеником** и не зависело от статуса образовательного учреждения. Его, в соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве» принято называть **нормативно-подушевым**. Также его называют **формульным**, поскольку в основе такого финансирования заложены нормативы и формулы.

Новая логика финансового обеспечения стала **мощным мотивирующим инструментом** всех последующих изменений. **Новые финансовые механизмы изменили подход к оплате труда:**

- новые принципы финансирования школ (финансирование пропорционально числу учащихся, система грантов для школ) – **повышение заинтересованности** в привлечении учащихся;
- ориентированная на личный вклад **система оплаты труда учителей** (построение системы оплаты труда, основанной на нагрузке учителя и результатах учеников);
- **мотивация учителя на достижение** учениками высоких результатов, привлечение в сферу образования талантливых специалистов из других отраслей;
- **повышение самостоятельности и ответственности** директоров (введение системы оплаты труда директоров, основанной на размере учреждения и достигаемых результатах, свобода в распоряжении ресурсами) – **мотивация директора на достижение** результатов и формирование сильной команды учителей, заинтересованность в привлечении учащихся.

Следствием перехода столичной системы образования на формульное финансирование стало **повышение заинтересованности школы в работе с каждым учащимся, в сохранении и приумножении ученического контингента**. Образовательные организации располагают значительными ресурсами для создания системы сопровождения индивидуальных образовательных потребностей ребёнка, реализации принципа вариативности образовательных программ, изменения логики построения образовательного процесса, и главное, создания таких условий, когда **каждый ученик может достичь высоких образовательных результатов в любой школе города**.

Нормативно-подушевое финансирование явилось **мотивирующим фактором** создания **крупных образовательных организаций** с целью охвата как можно большего количества детей и предоставления им широкого спектра предложений в соответствии с их образовательными потребностями.



• «Деньги следуют за учеником»

• Мощный мотивирующий инструмент

• Финансовая самостоятельность

• Заинтересованность в сохранении и приумножении ученического контингента

• Ученик перешел из расходной части в доходную

• Многомерный комплекс образовательных предложений городской системы образования в ответ на образовательные потребности московских семей

• Охват большего количества детей и предоставление им широкого спектра предложений

**МОСКОВСКАЯ ШКОЛА
СТАНОВИТСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ,
КРУПНОЙ ФИНАНСОВО-УСТОЙЧИВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**



ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

В условиях равновысокого финансирования возникает возможность формирования открытости системы образования

С 2011 г. в Москве формируется ежегодный независимый **рейтинг вклада школ в качественное образование московских школьников (рейтинг)**, который стал объективной и общепризнанной шкалой оценки качества московского образования. Рейтинг является одним из инструментов информирования обучающихся и их родителей, педагогического коллектива и директора о том, какие направления работы с детьми являются сейчас наиболее важными и востребованными для города. Ежегодно каждая образовательная организация получает подробный расчёт своих рейтинговых баллов по всем показателям. Это позволяет оценить динамику и результативность работы школы за год, выявить сильные конкурентоспособные стороны, понять и определить точки развития. **Рейтинг показывает** вклад школ Москвы в развитие города и в обеспечение консолидации городского сообщества.

Одной из характеристик открытости системы образования является создание и своевременное сопровождение официальных **сайтов школ**, имеющих общую структуру и общие требования к обязательному контенту, который может дополняться материалами с учетом возможностей каждой школы.

Еще одним признаком **открытости системы** образования является **увеличение доли участия общественности в деятельности школы** за счет создания и функционирования Управляющего совета школы, в который входят родители обучающихся, обучающиеся старше 14 лет, работники школы, представитель Учредителя и другие представители общественности.

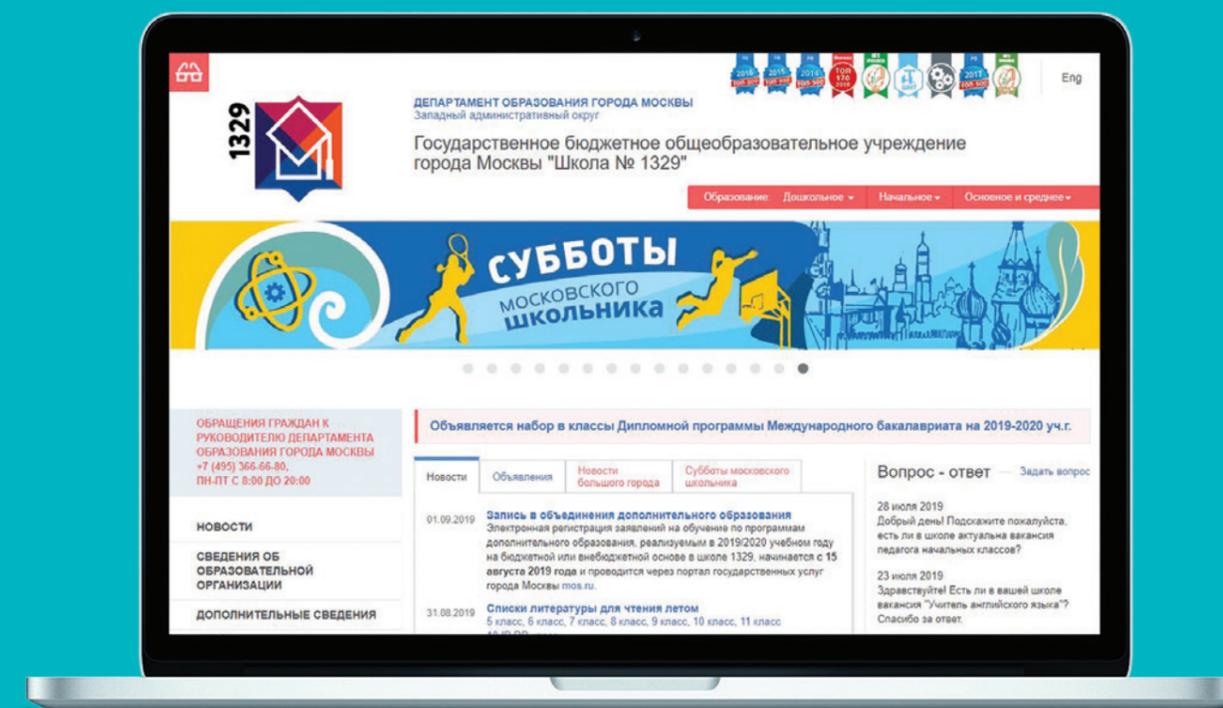
Каждый директор московской школы – это руководитель, который успешно прошел две ступени **аттестации (квалификационные испытания)** в форме тестирования по пяти основным областям управления и **собеседование** с Аттестационной комиссией). Процедура аттестации также носит **открытый и публичный характер**. Все материалы для подготовки к аттестации находятся в открытом доступе, заседания Аттестационной комиссии транслируются в онлайн режиме на сайте Департамента образования и науки города Москвы.

Помимо этого с площадки Департамента образования транслируются другие **открытые мероприятия**. **Циклограмма** таких мероприятий размещена на сайте Департамента по адресу: <http://video.dogm.mos.ru>. Особый интерес вызывают **селекторные совещания Департамента**, основная задача которых – демонстрация лучших практик, обмен мнениями и обсуждение профессиональных вопросов, а также возможность реализации успешных управленческих и педагогических решений, полезных и необходимых для города.

Значимым шагом к достижению открытости и доступности в системе столичного образования стал запуск в 2015 г. **интернет-телеканала «Московский образовательный»** (<http://mosobr.tv/>). Интернет-телеканал транслирует студийные новости, информационные сюжеты, авторские аналитические передачи, видеоматериалы школьного телевидения и увлекательные тематические ток-шоу. Его задача — сделать образование интересной и обсуждаемой темой, в полном объеме использовать интерактивные обучающие возможности Интернета, а также как можно более доступно и объективно информировать аудиторию обо всём самом важном, что происходит в образовательно-культурном пространстве столицы.



- Открытость и прозрачность деятельности школ, интернет-сайты школ
- Трансляция заседаний Аттестационной комиссии Департамента образования и науки города Москвы
- РЕЙТИНГ вклада школ в качественное образование московских школьников
- Селекторные совещания Департамента образования и науки города Москвы
- Московский образовательный интернет-телеканал
- Расширение доли участия общественности в управлении школой



УПРАВЛЯЮТ ФОРМУЛЫ. «ЧЕТЫРЕ КИТА» МОСКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

«Если формульно, то логично, а если логично, то это объективно, ну а если объективно, значит, справедливо...»

Исаак Калина

Подводя итог всей цепочке изменений, происходящих в системе образования, важно подчеркнуть, что московская система образования базируется на «четырех китах».

Первое. На формульном финансировании, зависящем только от количества учащихся, семьи которых выбрали именно эту школу.

Второе. На формульной оценке школы, зависящей от достижения школой высоких показателей параметров рейтинга вклада школ в качественное образование московских школьников.

Третье. На формульной аттестации самого директора школы, зависящей от разнообразных важных городу и горожанам измеряемых управленческих результатов, которые отражены в аттестационной справке директора.

Четвертое. На формульной зарплате директора, зависящей от количества учащихся, баллов рейтинга, зарплаты наименее оплачиваемых педагогов школы и объема предоставляемых горожанам нужных им дополнительных образовательных программ.

Формульный подход – основа всех изменений в системе и **механизм мотивации школ** для обеспечения высоких результатов московских школьников.

Измененная система финансирования позволила школам значительно расширить свои возможности для учеников и стать ближе к городу и горожанам. Прекратив **конкуренцию за ресурсы** и получив к ним равный доступ, школы вступают в конкуренцию за результаты. И именно поэтому с каждым годом в Москве все больше школ, ученики которых завоевывают дипломы Всероссийской олимпиады, получают высокие результаты ЕГЭ и имеют другие значимые достижения.

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в юридическую силу с 1 сентября 2013 г., **трансформировал облик современной системы образования.** Наряду с федеральным законодательством, нормативно-правовое законодательство Москвы в системе образования во многом изменило сущность профессиональной деятельности современного директора московской школы и определило формирование **нового типа руководителя как проводника государственной политики в области образования, работающего для жителей Москвы, для каждой московской семьи.**



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Управление по правилам системы



ДИРЕКТОР МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ – СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Современные вызовы ставят перед системой образования совершенно новые задачи по подготовке управленческих кадров

Создание крупных образовательных комплексов, интегрирующих технологические и содержательные ресурсы, выводит функции руководителя образовательной организации за рамки привычного планирования и контроля. Сегодня это еще и управление развитием организации, ее ресурсами, публичное представление интересов организации в различных сферах, напрямую определяющее **привлекательность школы** для родителей и учеников.

Современный руководитель московской школы обеспечивает ее кадровую, управленческую, структурную и технологическую надежность, финансовую стабильность, реализует эффективные решения в условиях **постоянных изменений** для того, чтобы школа была **надежной** и показывала **высокие образовательные результаты**.

В этой связи **расширяется спектр** задач руководителя нового типа, а именно эффективное управление интегрированными ресурсами **многофункциональной образовательной организации**, включающими кадровые, материально-технические, финансово-экономические, информационные.

Сегодня **директор московской школы** – это руководитель с **высокой ответственностью за результат** профессиональной деятельности всего педагогического коллектива, профессионал, умеющий создавать **условия для развития** своей организации, **организатор управленческой команды**.

Современный руководитель московской школы – это эффективный управленец, **профессионал, который может и готов нести ответственность за управленческие решения, направленные на достижение стратегических целей**.

В условиях **информационной открытости московских школ** директор школы становится **публичным лицом**, представляющим свою образовательную организацию в открытом публичном пространстве и оказывающим влияние на формирование позитивного имиджа своей школы.

В условиях **изменений в содержании управленческой деятельности директора** московской школы возникает **новая цель его подготовки к осуществлению профессиональной деятельности** — обеспечение конкурентоспособности своей организации при условии достижения востребованных жителями Москвы образовательных результатов и **ради развития города в целом**.

НОВЫЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

- Эффективный управленец
- Грамотный финансист
- Стратег, понимающий современные тенденции образования и государственной политики
- Постоянно развивается и совершенствуется
- Способен собрать команду профессионалов, организовать ее работу
- Не боится делегировать ответственность членам своей команды
- Публичное лицо, представляющее интересы школы перед государством и обществом
- Умелый оратор, владеет нюансами делового этикета и имиджа руководителя

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ДИРЕКТОРА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ШКОЛЫ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ



ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ ТРЕБОВАНИЙ К СОВРЕМЕННОМУ ДИРЕКТОРУ

- | | | |
|---|---|--|
| <p>НОВЫЕ ТРЕНДЫ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА, определяющие требования к выпускнику школы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Автоматизация производства • Цифровизация экономики • Профессия – гибкий набор компетенций | <p>СОЗДАНИЕ КРУПНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ, интегрирующих технологические и содержательные ресурсы</p> | <p>НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРА, как руководителя крупного образовательного комплекса</p> <ul style="list-style-type: none"> • HARD • SOFT • DIGITAL SKILLS |
|---|---|--|

ПРИНЦИПЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

В Москве разработаны единые подходы к повышению квалификации руководителей образовательных организаций города

Создана открытая система непрерывного профессионального развития современного руководителя, ориентированная на адресную поддержку управленческой деятельности на основе конкретных задач, поставленных городом перед системой образования, и государственно-общественных требований к перспективным направлениям его развития.

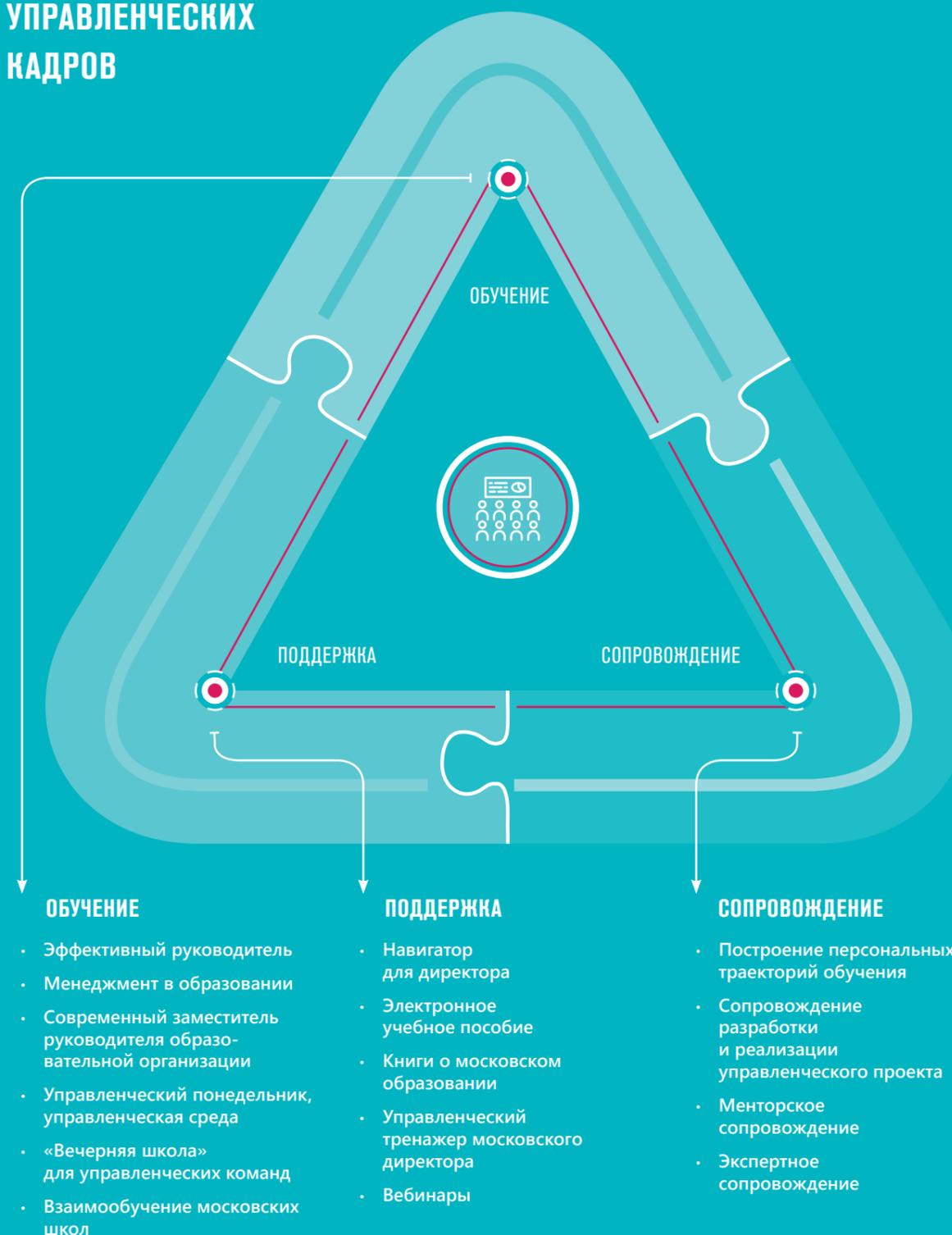
Новые подходы к профессиональной подготовке директора московской школы базируются на следующих **принципах**:

- **согласованность** государственной политики в сфере повышения квалификации управленческих кадров системы образования с потребностями и запросами города, общества и основными направлениями развития экономики, промышленности, труда, социальной защиты, культуры и других сфер;
- **персонификация обучения**, реализуемая через совокупность инструментов, обеспечивающих индивидуальный характер и разнообразие путей и способов получения образования руководителями образовательных организаций;
- **открытость маршрутов профессионального развития**, реализуемых через механизм признания профессиональной компетентности руководителя в системе непрерывного образования (процедуры аттестации);
- **доступность дополнительного профессионального образования** для управленческих кадров системы образования, реализуемой через сетевое взаимодействие, возможности использования дистанционного обучения и образовательных технологий, учитывающих особенности обучения руководителей образовательных организаций.
- **поддержка и сопровождение управленческих кадров** на протяжении всей профессиональной деятельности (менторское сопровождение, сопровождение разработки и реализации управленческих проектов)
- **взаимотребовательность и взаимообучение**, позволяющие адресно передавать техники, технологии, приемы и содержание результативных практик, которые уже дали результаты в системе московского образования.
- **создание в процессе обучения реального продукта** (управленческий проект, публикации, видео-ролики, мастер-классы от директоров)

Система подготовки управленческих кадров формируется благодаря взаимодействию трех компонентов:

- **ОБУЧЕНИЕ** (программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, тренинги, дистанционное обучение, селекторные совещания, взаимообучение);
- **ПОДДЕРЖКА** (электронное учебное пособие «Новые инструменты управления школой», Навигатор для директора, книги о московском образовании, информационная платформа moodle.mioo, портал ДПО);
- **СОПРОВОЖДЕНИЕ** (сопровождение разработки и реализации управленческого проекта, менторское сопровождение, экспертное сопровождение).

ТРЕХКОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ СТОЛИЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Цель подготовки управленческих кадров в столичной системе образования: формирование сообщества профессионалов, способных обеспечить эффективное развитие образовательной организации для достижения высоких образовательных результатов обучающихся

Профессиональное развитие руководителей образовательных организаций города Москвы базируется на установленных Федеральным Законом «Об образовании РФ» нормативно-правовых положениях и осуществляется с учетом:

- **актуальных направлений** в системе повышения квалификации, которые задаются показателями качества и эффективности деятельности школы;
- **требований к результативности обучения** с учетом специфики проектного подхода в управлении образовательной организацией;
- **проектно-ориентированного повышения квалификации**, позволяющего руководителю получить поддержку в разработке управленческого проекта, направленного на развитие образовательной среды школы и повышение качества образования;
- **разнообразных форматов повышения квалификации**, в том числе в форме тренингов, стажировок, менторства, программ обмена эффективными практиками;
- **единых экспертных подходов** к оценке качества программ подготовки руководителей образовательных организаций;
- **использования образовательных программ, прошедших официальную экспертизу** и утвержденных Экспертным Советом Департамента образования города Москвы.

Значимую роль в процессе подготовки управленческих кадров играет работа с **информационными ресурсами**, созданными в столичной системе образования и помогающими выстраивать **индивидуальную траекторию повышения квалификации** каждого руководителя.

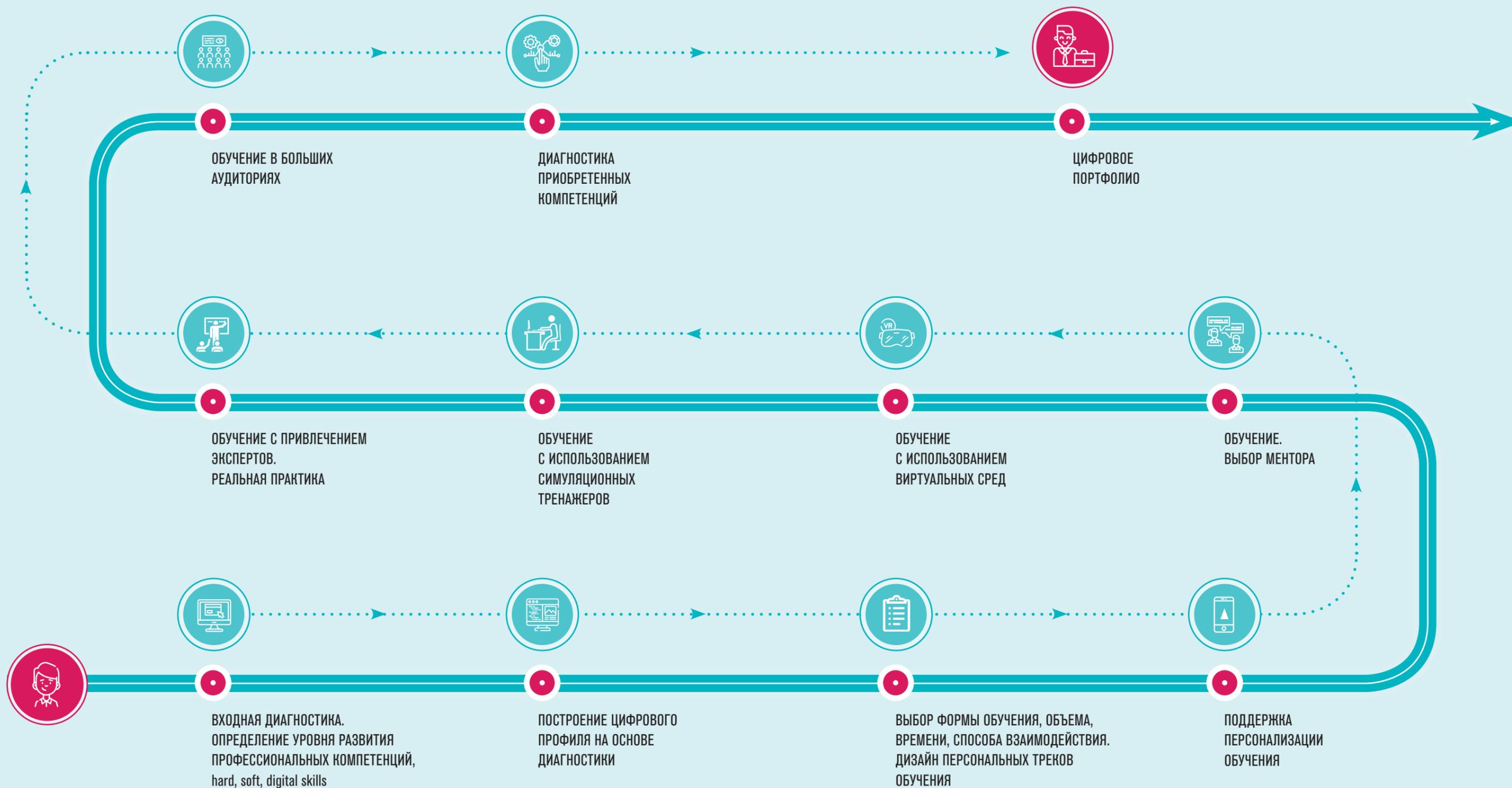
В ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ УЖЕ РЕАЛИЗОВАНО:

1. Применение подходов на основе современных цифровых технологий обучения и диагностики, направленных на развитие **hard, soft и digital skills**;
2. Широкое использование **цифровых инструментов** (сбора и анализа данных, диагностики и оценки обучения) для формирования цифрового профиля управленца;
3. Использование **персональных траекторий обучения и систем навигации** по ним, позволяющих индивидуально выбирать способы формирования компетенций для работы в условиях цифровой экономики;
4. Обучение в режиме **реальных практик/кейсов** с привлечением ведущих специалистов из различных отраслей;
5. Отработка реальных ситуаций с помощью **управленческого тренажера московского директора**.

КАК РЕАЛИЗУЕМ?



ТРАЕКТОРИЯ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

НАЧАЛО ИЗМЕНЕНИЙ

14 октября 2015 года Департаментом образования и науки города Москвы был дан старт программы «Эффективный руководитель», которая объединяет все ключевые принципы подготовки управленческих кадров

Программа рассчитана на 360 учебных часов и включает 13 модулей, объединенных в четыре раздела: «Государственная политика в сфере образования», «Образовательный менеджмент», «Развитие образовательных систем», «Управленческая культура и брендинг». Заканчивается освоение программы публичной защитой управленческого проекта и получением диплома о профессиональной переподготовке с присвоением квалификации «Менеджер образования».

Основная цель программы – формирование и развитие профессиональных управленческих компетенций обучающихся, необходимых для эффективного выполнения функций руководителя крупного образовательного комплекса.

Управленческая сфера современного руководителя образовательной организации формируется по направлениям:

- управление кадрами;
- управление ресурсами;
- управление процессами;
- управление результатом;
- управление информацией.

Спектр направлений в московской системе образования получил наименование «5 У». В контексте «5 У» выстраивается и система подготовки управленческих кадров по программе «Эффективный руководитель».

Впервые для реализации программы были привлечены специалисты из непрофильных отраслей экономики, а именно из бизнеса, телевидения, медиа. Также впервые тренерами стали директора-практики, которые добились значительных результатов в своей деятельности и готовы поделиться опытом.



НА МОЙ ВЗГЛЯД, СЕГОДНЯ ЗНАМЕНАТЕЛЬНЫЙ ДЕНЬ, ПОТОМУ ЧТО ВПЕРВЫЕ В НАШЕЙ СТРАНЕ ЗАПУСКАЕТСЯ ТАКАЯ ПРОГРАММА, КАК «ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

АРИНА ШАРАПОВА,
президент Школы искусств и медиатехнологий, телеведущая



ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Освоение программы обучающимися осуществляется на основе свободного выбора из 13 модулей. Сценарии обучения могут быть следующими:

1 вариант: 7 модулей (любого набора из 13 возможных) по выбору слушателя с его участием в селекторных совещаниях в качестве активного участника и обязательным осуществлением менторской поддержки не менее двух слушателей программы;

2 вариант: 10 модулей программы (любого набора из 13 возможных) по выбору слушателя с написанием статей, обязательным выполнением и публичной защитой Управленческого проекта под руководством ментора;

3 вариант: полное освоение программы **13 модулей** и защита Управленческого проекта.

Обучение по программе проходит по одному из описанных выше сценариев, в зависимости от выявленных по результатам диагностики профессиональных дефицитов и уровня сформированности управленческих компетенций директора школы. Помимо необходимого для слушателя набора вариативных модулей обязательным является участие не менее чем в трех **проектных мастерских**, а также подготовка и представление не менее двух **публикаций** по теме, актуальной для развития образовательной организации. Обязательным также является активное участие в работе **селекторных совещаний** Департамента образования и науки города Москвы.

К ключевым особенностям программы «Эффективный руководитель» следует отнести:

- **индивидуальный образовательный маршрут** (выбор модулей и проектных мастерских);
- **стратегические и форсайт сессии**, направленные на обозначение «точек роста» на основе прогнозирования развития московской Школы в горизонте 10-15 лет и актуальной государственной политики Москвы;
- **мастер-классы от ведущих бизнес-тренеров и экспертов;**
- **круглые столы для обсуждения актуальных вопросов;**
- **работа в больших аудиториях – панельные лекции** с участием ведущих специалистов из различных отраслей;
- **тренинги от директоров-практиков;**
- **менторское сопровождение** разработки и реализации управленческого проекта;
- **управленческий проект** и публичное предъявление его результатов, публикации в СМИ;
- **использование в процессе обучения ресурсов «Открытого Департамента».**

Логика реализации программы следующая: **входная диагностика** уровня развития профессиональных компетенций (hard, soft, digital skills), **построение индивидуального профиля** на основе диагностики, **выбор ментора** (при необходимости), обучение (форсайт-сессии, работа в больших аудиториях, панельные лекции, обучение с привлечением экспертов, реальная практика, тренинги, проектные мастерские, обучение с использованием симуляционных тренажеров, анализ кейсов, и др.), **итоговое тестирование, разработка и защита управленческого проекта.**

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЦЕВ С НОВЫМ НАБОРОМ:



ВЫХОД НА РЕЗУЛЬТАТ:
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ



«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

МОДУЛИ ПРОГРАММЫ

Содержание модулей способствует развитию профессиональных и надпрофессиональных компетенций

Содержание программы и формы проведения занятий носят **деятельностный характер**: освоение содержания осуществляется через практическую деятельность слушателя и предполагает формирование у директора умения видеть перспективу развития организации, понимать стратегические вопросы экономического и политического развития общества, противостоять манипулированию и выстраивать конструктивное взаимодействие в сотрудничестве и сотворчестве. При этом особое внимание уделяется ораторскому искусству и актерскому мастерству.

Наполнение модулей программы «Эффективный руководитель» охватывает следующие направления: **«Государственная политика в сфере образования», «Образовательный менеджмент», «Развитие образовательных систем», «Управленческая культура и брендинг».**

Содержание модулей разработано таким образом, чтобы способствовать формированию как базовых профессиональных компетенций (**hard skills**), которые структурированы по пяти основным областям управления («5У»), так и надпрофессиональных (**soft skills**) компетенций.

Результаты по каждому осваиваемому модулю, и все, что формируется или разрабатывается в процессе обучения, нацелено на использование в практической деятельности руководителя образовательной организации.

Направление «Образовательный менеджмент» представлен пятью модулями

1. Основные управленческие навыки

В данном модуле образовательная организация рассматривается как управляемая социально-экономическая система. Проводится анализ основных элементов и характеристик образовательной организации, взаимосвязей функций управления, эффективных методов управления образовательной организацией, рассматривается инфраструктура менеджмента образовательной организации.

2. Личная эффективность руководителя. Навыки современного лидера

В рамках модуля осуществляется анализ различных стилей руководства и оценивается их эффективность, идет освоение инструментов стратегического и тактического планирования управленческой деятельности, обсуждаются правила разработки корпоративной культуры, отрабатываются технологии делегирования управленческих полномочий в форме конечных результатов для повышения эффективности выполняемых сотрудниками задач.

3. Тайм-менеджмент

Модуль направлен на развитие организационных компетенций по управлению временем и эффективному распределению временных ресурсов с учетом индивидуальных особенностей восприятия времени руководителем, как результат – совершенствование навыков самоконтроля и самоорганизации.

4. Эффективные решения

В рамках модуля проходит отработка навыков пошагового анализа и поиска решений в формате тренингов, фасилитаций и деловых игр, вырабатывается понимание принципов, ключевых элементов анализа и принятия решений.

5. Навыки эффективной коммуникации руководителя

В рамках модуля проводится анализ основных каналов и инструментов внутренних коммуникаций в образовательных организациях, а также отрабатывается использование различных инструментов для решения сложных ситуаций.



Базарова Гули Тахировна,
кандидат психологических наук.
Директор Института практической психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»



Базаров Тахир Юсупович,
доктор психологических наук,
научный руководитель Института практической психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Стратегия управления корпоративными коммуникациями
- Инструменты и методы для формирования условий, когда не просто устранены барьеры для общения, но и созданы дополнительные возможности для выгодных взаимодействий (включая ситуации организационных изменений)



HARD SKILLS, SOFT SKILLS

«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

МОДУЛИ ПРОГРАММЫ

Направление «Развитие образовательных систем» представлен тремя модулями

1. Финансовые механизмы управления качеством образования

Модуль направлен на развитие у руководителей ОО понимания инструментов и форм бухгалтерской отчетности, отражающих финансовые результаты деятельности образовательной организации.

2. Дошкольное образование как уровень школьного образования

Модуль направлен на поиск решений по продуктивной интеграции дошкольного образования как уровня образования Школы. В рамках модуля представляются и детально обсуждаются лучшие практики разработки основных образовательных программ дошкольного образования и организации образовательного процесса в соответствии с ФГОС ДО.

3. Адаптивное образование для детей с ОВЗ

Модуль охватывает все аспекты организации эффективного образования детей с особыми образовательными потребностями: нормативное регулирование и компетенции организации по созданию специальных условий, финансовые механизмы, разработка адаптированных образовательных программ, порядок прохождения государственной аттестации. Рассматриваются роль и возможности разных служб города для разработки образовательного маршрута ребенка с ОВЗ, реализации, мониторинга его успешности и эффективности созданных условий для обучения.

Направление «Управленческая культура и брендинг» представлен пятью модулями

1. Эмоциональный интеллект – основа лидерства

Модуль рассматривает психологию делового и эмоционального лидерства, личностные средства бесконфликтного руководства, управление эмоционально сложными ситуациями и собственным эмоциональным состоянием.

2. Деловой этикет, имидж руководителя

Модуль позволяет директорам школ освоить современные инструменты формирования делового имиджа, средства достижения имиджевых целей.

3. Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Способность управления конфликтами является значимым фактором минимизации рисков и повышения эффективности управления организацией. Рассматриваются техники распознавания конфликтов и приемы выявления конфликтогенных факторов.

4. Навыки публичных выступлений

Модуль раскрывает тонкости организации взаимодействия с аудиторией, вырабатывает стратегию и тактику выступления, учит приемам психологической подготовки к успешному выступлению и преодолению барьеров.

5. Навыки работы с блогосферой и СМИ. Брендинг образовательной организации

Модуль направлен на обучение директоров школ современным технологиям копирайтинга в связях с общественностью и рекламе, организации событий и мероприятий и способам правильного позиционирования себя и своей организации в современном информационном пространстве (СМИ, блогосфера, социальные сети).



Шарапова Арина Аяновна,
кандидат социологических наук,
Президент «Школы искусств
и медиатехнологий», тележурналист



Станевич Наталья Станиславовна,
Ведущий стилист НТВ и Первого канала,
официальный визажист Guerlain в России



Вайнцирл Андреас,
эксперт по деловому стилю и этикету,
Международный имидж-тренер – Германия.
Психолог, бизнес-коуч, автор книг по
деловому имиджу, Лауреат премии «Лучшая
книга в области протокола» – Россия, 2012 г



Мареева Елена Семеновна,
имиджмейкер, коуч по стилю, журналист
в сфере моды и красоты. Креативный
продюсер ток-шоу «Модный приговор»
на Первом канале

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ, ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Требования современной бизнес-среды по отношению к внешнему виду и деловым манерам человека
- Практические инструменты для формирования собственного достойного делового имиджа
- Базовые правила этикета для стандартных бизнес-ситуаций



Серебрякова Каринэ Арташесовна,
к.псих.н., доцент кафедры теоретических
основ социальной психологии, ГБОУ ВПО
МГППУ, Директор «Института системного
консультирования и тренинга»



Орлов Владимир Алексеевич,
к.псих.н., доцент кафедры теоретических
основ социальной психологии
ГБОУ ВПО МГППУ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – ОСНОВА ЛИДЕРСТВА:

- Анализ возможных проблем в части эмоциональных расстановок сил, формального и неформального лидерства
- Оганограмма – структура организации
- Позиция лидера в организации
- Навыки эмоциональной саморегуляции



Пушкина Татьяна Александровна,
руководитель программы
профессиональной переподготовки
«Ведущий телевизионных программ»
«Школы искусств и медиатехнологий»,
Российская телеведущая и продюсер



Ниесов Игорь Владимирович,
руководитель тренингового центра НИУ
ВШЭ, управляющий партнер компании
«Психология и бизнес-консалтинг групп»,
преподаватель программ MBA и EMBA
НИУ ВШЭ

НАВЫКИ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ:

- Уверенность во время публичных выступлений
- Способность управлять своим эмоциональным состоянием и состоянием аудитории
- Способность получать максимальный результат от коммуникации

«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

ПАнельные лекции

Одним из важных компонентов программы в рамках реализации направления «Государственная политика в сфере образования» являются панельные лекции в больших аудиториях

Сегодня для столичного директора важно услышать из первых уст, как развивается экономика, как взаимодействуют все департаменты Правительства Москвы для консолидации городского сообщества и для создания комфортных и безопасных условий жизни горожан.

Встречи директоров школ с представителями разных профессиональных направлений (наука, искусство, дизайн, политика, культура, бизнес и др.), где поднимаются актуальные и важные проблемы, помогают тиражировать передовые знания и лучшие практики.

Встречи со спикерами, лидерами различных отраслей, позволяют реализовать стратегии столичной системы образования и усилить ее ценностный компонент.

Панельная лекция – это дискуссионная площадка и способ общения спикера с большой аудиторией, в которой выступающий презентует достижения представляемой им сферы. В ходе встреч с представителями разных профессиональных направлений директора московских школ получают дополнительные знания, которые необходимы руководителю образовательной организации для подготовки московских школьников к жизни в современном мире.

Среди **спикеров** – Глазьев Сергей Юрьевич, Советник президента РФ по вопросам региональной экономической интеграции, Решетников Максим Геннадьевич, Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы (ныне губернатор Пермского края), Хрипун Алексей Иванович, Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента здравоохранения города Москвы, Алексей Комиссаров, Директор Фонда развития промышленности при Министерстве промышленности и торговли РФ, и другие.

В качестве спикеров приглашаются и представители других отраслей, в частности, Сбербанка, инновационного центра Сколково, Агентства стратегических инициатив, Рыбаков-фонда, представители крупных корпораций и компаний.



БЛОК

«ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ»



ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ
О СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ,
ВЛИЯЮЩИХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ШКОЛ



ПАнельные лекции
С УЧАСТИЕМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЕПАРТАМЕНТОВ
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ, ПОЛИТИКОВ, ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СМИ,
ЭКСПЕРТОВ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЕЙ

300-400
ЧЕЛОВЕК В ЗАЛЕ



**Сергей
Глазьев**

Советник президента РФ по вопросам региональной экономической интеграции



**Алексей
Хрипун**

Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента здравоохранения города Москвы



**Максим
Решетников**

Ранее Министр Правительства Москвы, руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы, ныне губернатор Пермского края



**Алексей
Комиссаров**

Директор Фонда развития промышленности при Министерстве промышленности и торговли РФ

«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

ПРОЕКТНЫЕ МАСТЕРСКИЕ

Для решения конкретных управленческих задач, работы с управленческими дефицитами, а также для разработки управленческого проекта в программе «Эффективный руководитель» предусмотрены проектные мастерские

На электронном ресурсе каждому слушателю программы предоставлена возможность **выбрать тематику и количество проектных мастерских**. Ограничение только в минимальном количестве – не менее трех проектных мастерских.

Кроме проработки конкретных управленческих дефицитов работа проектных мастерских направлена на методическое, консалтинговое, экспертное сопровождение деятельности участников программы **по разработке, презентации и реализации управленческих проектов**.

Таким образом, благодаря проектным мастерским решаются следующие задачи:

оказывается помощь руководителям в разработке управленческих проектов; проводится узконаправленная работа по восполнению профессиональных дефицитов.

Вопросы разработки управленческих проектов, способы и техники, необходимые при проектировании рассматриваются в ходе мастерских:

- «Управленческий проект в системе московского образования»;
- «Логика разработки управленческого проекта»;
- «Дорожная карта реализации управленческого проекта»;
- «Сценарирование управленческих решений образовательных событий»;
- «Эффективный управленческий проект: методология создания и реализации».

Разработка содержания управленческого проекта поддерживается проектными мастерскими, работа в которых позволяет руководителям сформулировать интерес и потребность своей образовательной организации, конкретизировать тему и задачи управленческого проекта:

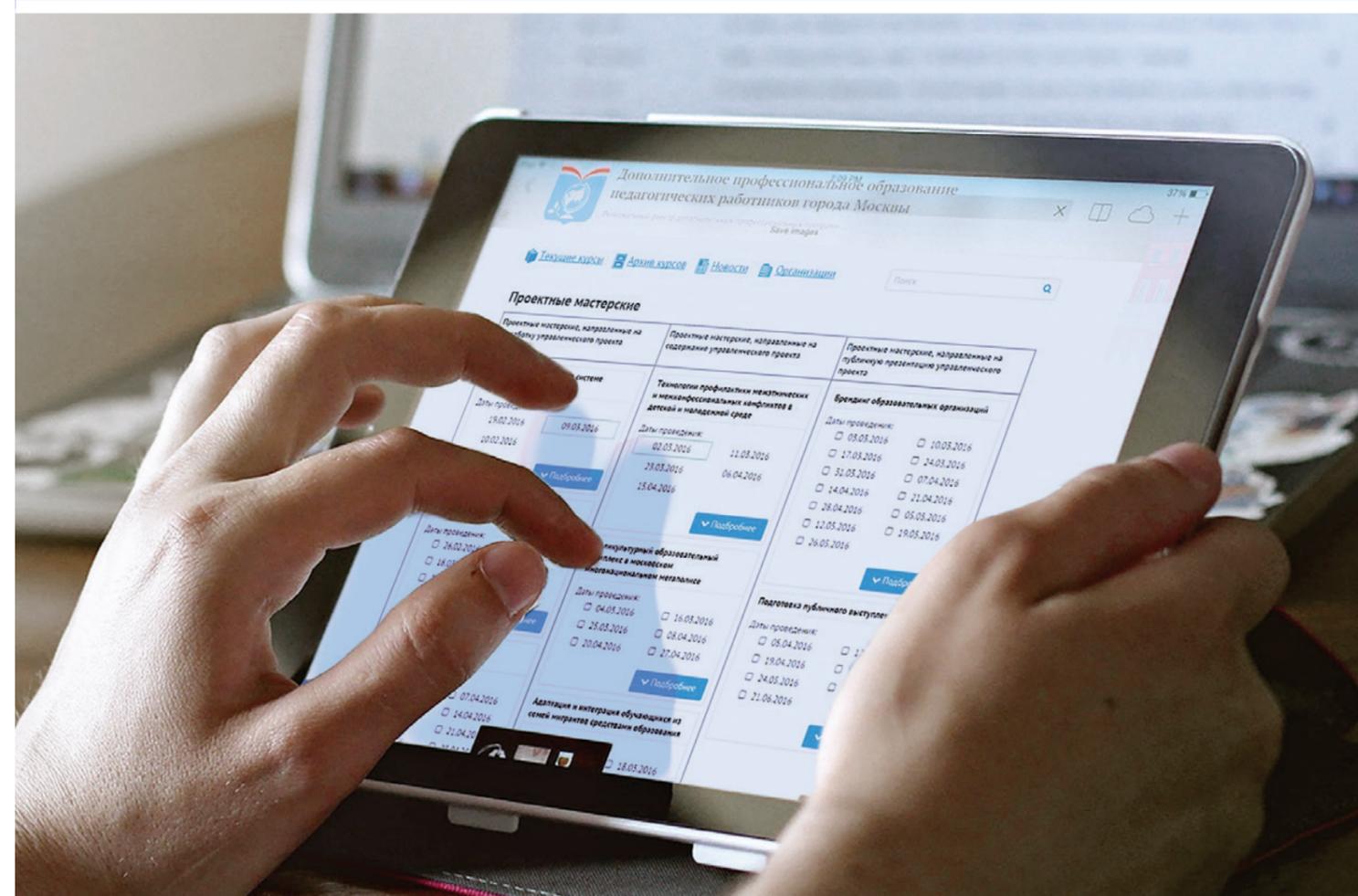
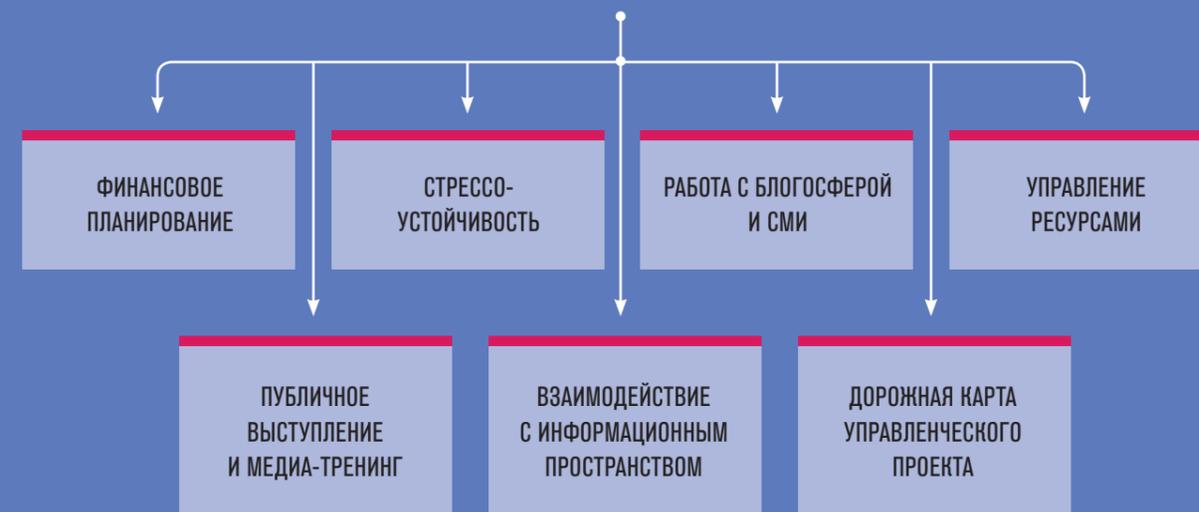
- «Разработка подходов к организации профильного обучения, проектной и исследовательской деятельности на основе социального партнерства»;
- «Организационно-содержательные аспекты организации платных образовательных услуг в образовательной организации»;
- «Детско-взрослая образовательная общность как основа реализации управленческого проекта в образовательном комплексе»;
- «Финансовое планирование. Модель и инструменты подготовки к управляющему совету школы»;
- «Взаимодействие с информационным пространством при работе в социальных сетях и сервисах интернет-блогов».

Один из блоков проектных мастерских направлен на освоение обучающимися техник и способов публичной презентации управленческого проекта:

- «Брендинг образовательных организаций»;
- «Подготовка публичного выступления».

30

ПРОЕКТНЫХ МАСТЕРСКИХ



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Каждый директор, обучающийся по программе «Эффективный руководитель», разрабатывает, публично предъявляет и реализует управленческий проект

Управленческий проект является **результатом обучения** по программе и направлен на решение **практических задач** образовательной организации и улучшение показателей ее работы. Разработка управленческого проекта формирует у директора умение проектно мыслить, определять механизмы и использовать инструменты достижения цели и реализации задач, а также нести ответственность за взятые обязательства.

Разработка управленческого проекта, выбор темы осуществляется на основании **анализа показателей результативности школы** – показателей рейтинга, отраженных в портфолио директора. К ключевым **показателям результативности школы** относится эффективность управления финансовыми ресурсами, какой вклад вносит организация в качественное образование и как реализуются городские проекты, которые обеспечивают освоение школьниками навыков и умений для учебы, жизни и труда в современном мире и мире будущего.

В процессе разработки управленческого проекта директору необходимо ответить **на следующие вопросы:**

Какие показатели деятельности образовательной организации изменятся благодаря реализации управленческого проекта?

Почему реализация проекта является важной и необходимой для конкретной образовательной организации?

В проект вовлекается **вся школьная команда.**

Результат проекта подтверждается ростом значений количественных показателей, отраженных в городских информационных системах. Изначально директором указываются **предполагаемые (ожидаемые) количественные значения показателей**, характеризующие деятельность образовательной организации на момент окончания проекта, определяются сроки, ресурсы, мероприятия, а также возможные риски при реализации управленческого проекта.

Далее директор школы приступает к заполнению **электронного органайзера – цифровой формы «закладки» управленческого проекта.** Программа «Эффективный руководитель» стала первой программой, в которой отказались от бумажных носителей. Вся документация по проекту ведется только в электронном виде, при этом электронная платформа дает возможность работать с электронным органайзером и обновлять информацию в любое время из любого места.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

**ПОВЫШЕНИЕ ВКЛАДА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
МОСКОВСКИХ ШКОЛЬНИКОВ**



РЕАЛЬНАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ШКОЛ

АКТУАЛЬНЫЕ
ЗАДАЧИ

ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ
ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ВКЛАД ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ В КАЧЕСТВЕННОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

РЕАЛИЗАЦИЯ ГОРОДСКИХ ПРОЕКТОВ,
ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ОСВОЕНИЕ УМЕНИЙ
ДЛЯ УЧЕБЫ, ЖИЗНИ И ТРУДА
В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

- Эффективность доходов и расходов
- Эффективность оплаты труда

- Обеспечение массового качественного образования (показатели ОГЭ, ЕГЭ)
- Количество переведенных из дошкольных групп в первый класс этой же образовательной организации
- Обеспечение условий для развития таланта (олимпиады ВСОШ, МОШ)
- Развитие профессиональных умений (WordSkills, JuniorSkills)
- Массовый любительский спорт

- Московская электронная школа (МЭШ)
- Готов к учебе, жизни, труду в современном мире (Инженерный, Медицинский, Кадетский класс в московской школе)

ЭЛЕКТРОННАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

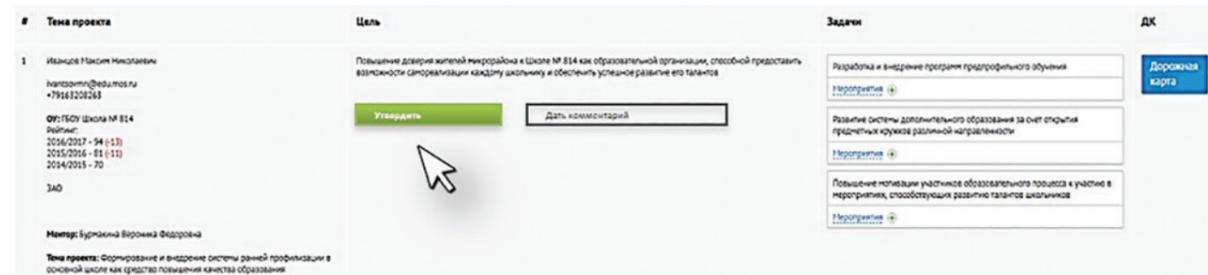
Заполнение электронного органайзера управленческого проекта выполняется в личном кабинете директора на портале dromos.ru

В поля формы вносятся сведения об актуальности, цели, планируемых результатах, задачах, ресурсах, рисках, будущих мероприятиях, партнерах, а также заполняется поэтапный план-график реализации. Внесенные показатели система преобразует в **дорожную карту управленческого проекта**.

Электронный органайзер управленческого проекта позволяет обеспечить:

- доступ руководителей образовательных организаций к ресурсам программы «Эффективный руководитель» 24/7;
- взаимодействие разработчиков управленческих проектов с менторами, экспертами, тренерами;
- мониторинг этапов разработки управленческого проекта.

ЭЛЕКТРОННАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

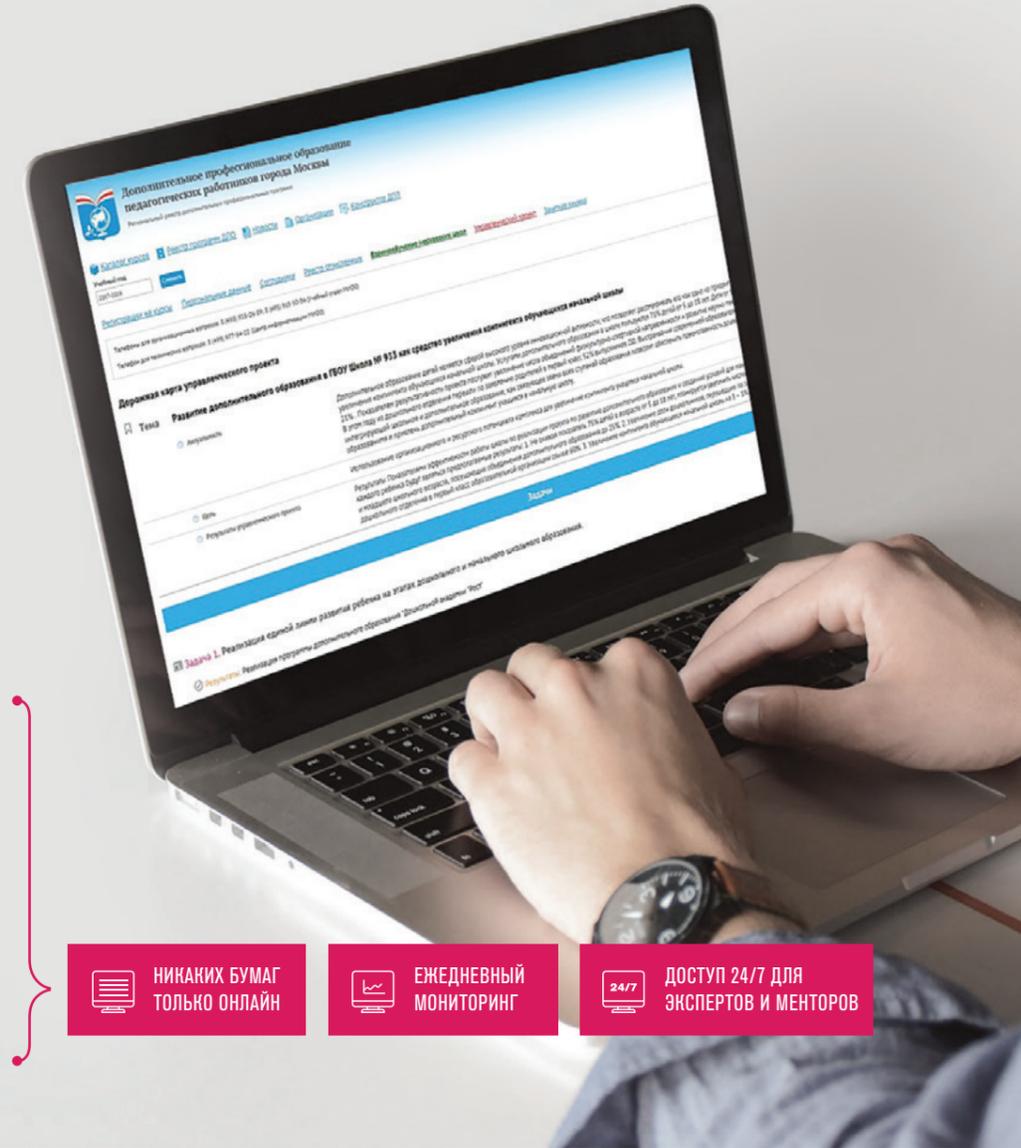


ДОРОЖНАЯ КАРТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА



ДОРОЖНАЯ КАРТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

- Тема
Актуальность
Цель
- Ожидаемые результаты проекта
- Задачи
Ресурсы
Риски
Мероприятия



- НИКАКИХ БУМАГ ТОЛЬКО ОНЛАЙН
- ЕЖЕДНЕВНЫЙ МОНИТОРИНГ
- ДОСТУП 24/7 ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ И МЕНТОРОВ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ОРГАНИЗЕР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Редактирование дорожной карты

Тема Повышение качества образовательных результатов обучающихся ГБОУ Школа №2117 через создание предпрофильной подготовки и профильного обучения.

Актуальность Ответьте, почему разработка данного проекта является актуальной для образовательной организации. При обосновании используйте показатели результативности.

Цель Сформулируйте, какой результат вы планируете получить при реализации проекта.

Результат управленческого проекта

1. Увеличение количества обучающихся, сдавших ЕГЭ по трем предметам на 220 баллов и выше.
2. Увеличение количества обучающихся, сдавших ОГЭ по трем предметам на 12 баллов и более.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ И ЕГО ПУБЛИЧНАЯ ЗАЩИТА

Разработан регламент публичной защиты управленческого проекта



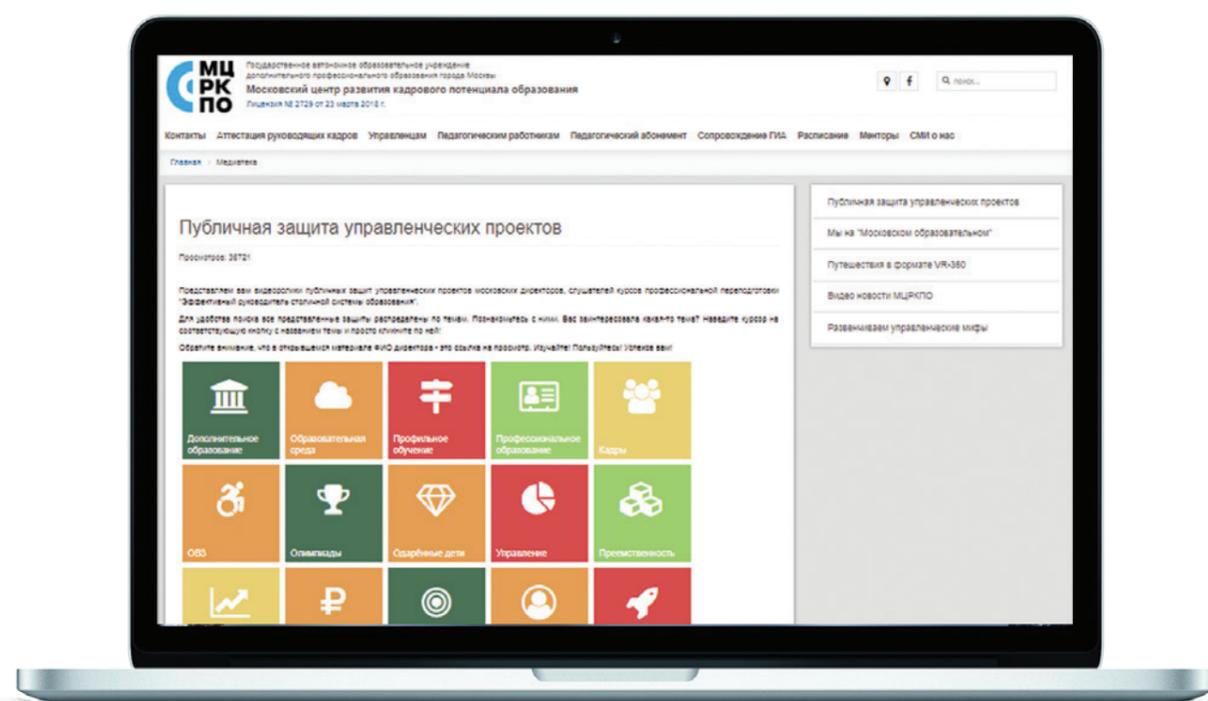
<https://mcrkpo.ru/mediateka/upravlencheskij-proekt.html>

Публичная защита управленческого проекта – защита перед представителями педагогического и родительского коллектива, школьниками, а также членами управляющего совета образовательной организации, обязательно с участием представителя учредителя в управляющем совете.

Защита управленческого проекта имеет открытый для всех заинтересованных сторон **характер** и транслируется в Интернете, также на **официальных сайтах образовательных организаций** в свободном доступе размещаются другие продукты управленческого проекта – презентация и тезисы выступления, видео защиты. Таким образом, каждый может познакомиться с презентацией проекта и виртуально побывать на его защите, посмотрев видеозапись.

Публичная защита проекта и его последующая реализация – это дополнительная возможность решения задачи консолидации педагогического коллектива, учащихся и родителей в единую команду для решения актуальных задач с ориентацией на заявленные конкретные результаты.

МАТЕРИАЛЫ ПУБЛИЧНЫХ ЗАЩИТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ПРЕДСТАВЛЕНЫ НА САЙТЕ MCRKPO.RU



ЭТАПЫ ПУБЛИЧНОЙ ЗАЩИТЫ



ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА ТЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ ВЫДЕЛЕНЫ 19 НАПРАВЛЕНИЙ СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТОВ:

1. Дополнительное образование;
2. Образовательная среда;
3. Профильное обучение;
4. Профессиональное образование;
5. Кадры;
6. Обучение детей с ограниченными возможностями здоровья;
7. Олимпиады;
8. Развитие талантов;
9. Управление образовательной организацией;
10. Преимущество уровней образования;
11. Оценка образовательного результата;
12. Финансы;
13. Проекты;
14. Индивидуализация образования;
15. Внеурочная деятельность;
16. Информационные технологии;
17. Математическое/физико-математическое образование;
18. Социальные партнеры;
19. Эффективный учебный план.

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проект реализуется школьной командой в течение учебного года. Через год все директора школ подводят итоги реализации управленческих проектов, встречаясь с общественностью и экспертами. На встрече также присутствует ментор, который сопровождал разработку и реализацию управленческого проекта, и эксперт-представитель МЦРКПО.

ЧЕК-ЛИСТ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ПУБЛИЧНОЙ ЗАЩИТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

| КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ | УРОВЕНЬ ВЫРАЖЕННОСТИ КРИТЕРИЯ | | |
|---|--|--|--|
| 1. Актуальность темы проекта, выраженная через постановку проблемы | Актуальность темы обоснована убедительно и понятно; проблема значима для учеников, учителей, родителей и столичной системы Образования | Тема актуальна для учеников, учителей, родителей, но это обосновано недостаточно убедительно; проблема выражена нечетко | Актуальность темы недостаточно обоснована; проблема непонятна родителям и учащимся |
| 2. Соответствие предложенных решений цели проекта | Все предложенные проектные решения являются необходимыми и достаточными для достижения цели | Предложенные проектные решения направлены на достижение цели проекта, но их недостаточно | Достижение цели проекта через предложенные проектные решения неочевидно |
| 3. Конкретизация результатов проекта | Планируемые результаты проекта конкретны, их влияние на повышение качества образования учащихся школы не вызывает сомнения | Планируемые результаты проекта в целом влияют на повышение качества образования учащихся школы, но недостаточно конкретны | Планируемые результаты проекта неконкретны, их влияние на повышение качества образования учащихся школы вызывает сомнения |
| 4. Качество публичного выступления | Выступление выразительное, запоминающееся, понятное для всех слушателей | Выступление понятное для всех слушателей, но недостаточно выразительное | Выступление содержит много специальных терминов, речь монотонная и неэмоциональная |
| 5. Качество презентации, сопровождающей выступление | Презентация наилучшим образом дополняет выступление, ее оформление способствует восприятию содержания проекта, презентация рекомендуется для размещения в публичном пространстве | Оформление презентации в целом способствует восприятию содержания проекта, презентация рекомендуется для размещения в публичном пространстве после доработки | Оформление презентации мешает восприятию содержания проекта, слайды содержат избыток текста и неуместные иллюстрации, презентация не рекомендуется для размещения в публичном пространстве |
| 6. Качество ответов на вопросы 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 |



855

ДИРЕКТОРОВ
ПОДГОТОВЛЕНО
ЗА 3 ГОДА

698

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ПРОЕКТОВ РАЗРАБОТАНО
И РЕАЛИЗОВАНО

298

ИЗ НИХ
ПОД РУКОВОДСТВОМ
МЕНТОРА

МЕНТОРЫ СТОЛИЧНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Вместе с программой профессиональной переподготовки «Эффективный руководитель» родилась программа менторского сопровождения подготовки и реализации управленческих проектов директоров столичных школ

Менторами стали опытные руководители образовательных организаций, искренне заинтересованные в профессиональном росте своих коллег.

Ментор столичной системы образования – это успешный руководитель, обладающий опытом в сфере профессиональной деятельности, владеющий управленческими навыками, искренне заинтересованный в помощи коллегам, готовый к конструктивной критике и обратной связи в процессе совместного анализа ситуаций, поддерживающий другого руководителя в профессиональном становлении.

Ментор столичной системы образования:

- сопровождает директора при решении управленческих задач;
- знакомит с лучшими практиками управленческой деятельности, консультирует по запросу;
- участвует в организации деловых коммуникаций;
- содействует повышению результативности образовательной организации.

Инструментом поиска ментора является электронный ресурс «Карта менторов». Карта выполняет несколько функций. Она показывает распределение менторов по административным округам города Москвы, содержит визитки менторов и обеспечивает взаимодействие менторов и разработчиков управленческих проектов в совместной профессиональной деятельности. Карта динамична, информация постоянно обновляется.

Основанием для знакомства стажеров/разработчиков управленческих проектов с профессиональными и личностными качествами ментора и его выбора является **визитная карточка ментора**.

В структуру визитки включены несколько разделов. Представлены контакты образовательной организации (полное наименование, округ, адрес организации и контактный телефон), а также ссылка на сайт, где дана подробная информация о деятельности и достижениях образовательной организации. Помимо достижений ментора в качестве директора, описаны его личные достижения, а также сфера научных и профессиональных интересов, предложения по организации практики стажеров и темы консультаций.

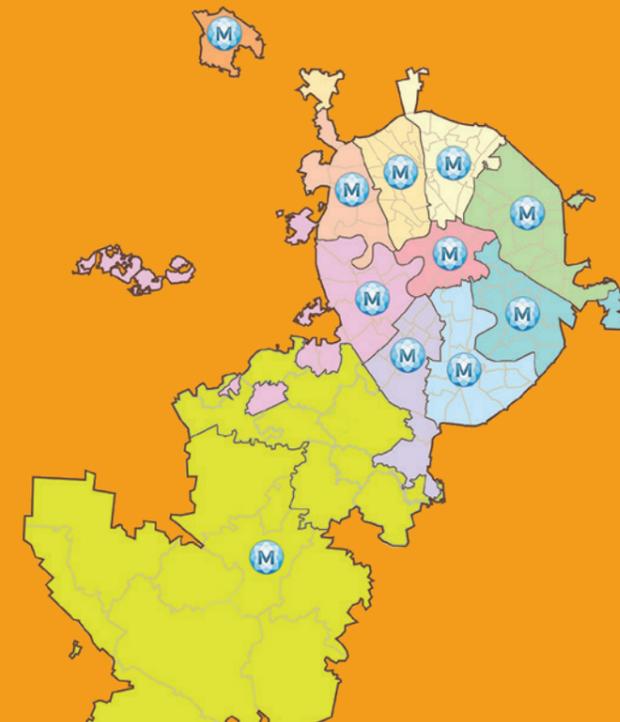
Визитки менторов находятся в свободном доступе, что обеспечивает открытость менторов в информационном пространстве.



<https://mcrkpo.ru/mentori/nachni-svoj-put-s-mentorom.html>

ИНТЕРАКТИВНАЯ КАРТА ВЫБОРА МЕНТОРОВ

- www.mcrkpo.ru
- Менторы
- Начни свой путь с ментором



- Электронный формат
- Поиск ментора по округу
- Поиск ментора по фамилии

ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА МЕНТОРА НА КАРТЕ МЕНТОРОВ



- Сайт школы
- Страница ментора в Facebook
- Личные и профессиональные достижения
- Мастер-классы и консультации
- Управленческие проекты под руководством ментора

МЕНТОРЫ СТОЛИЧНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Сегодня в столичной системе образования:

72

ментора

более

290

реализованных управленческих проектов

Ментор погружается в содержание управленческого проекта разработчика и становится его конструктивным критиком, мнение которого важно в процессе выстраивания алгоритма действий и дорожной карты по реализации проекта.

Ментор направляет действия разработчика, но не дает ему жестких установок, не диктует алгоритмы действий. Он помогает, но не выполняет действия вместо разработчика проекта, советует, но не принимает управленческих решений.

Профессиональное общение дает возможность руководителю получить ответы на профессиональный запрос и оперативную поддержку по принципу «здесь и сейчас». Формируется коммуникативная инфраструктура и благоприятная среда для профессионального роста руководителей и, как следствие, развитие образовательных организаций.

Руководитель образовательной организации получает:

- уверенность в оценке результативности управленческого проекта.
- помощь в выработке оптимальной стратегии развития образовательной организации.
- помощь в разработке и реализации управленческого проекта.
- возможность разделить с ментором ответственность за свой управленческий проект, процесс его реализации, результаты и возможные риски.

Для обмена профессиональным опытом, выработки профессиональных идей и управленческих решений был создан «**Клуб менторов**». Постоянными участниками встреч клуба стали не только директора московских школ, но представители перспективных направлений экономики, бизнеса, социальной политики и науки. Благодаря этому клуб менторов является площадкой обсуждения новых идей и современных трендов. Таким образом, аккумулируется богатый опыт московских управленцев, способный влиять на развитие отдельных школ и столичной системы образования в целом.

Менторское сопровождение наиболее успешными руководителями образовательных организаций управленческих проектов директоров школ стало весомой поддержкой и доказало свою эффективность. Менторы – успешные директора не просто обмениваются эффективным управленческим опытом, но и принимают на себя ответственность в совместной работе с другим руководителем по всем направлениям его работы над управленческим проектом (консультированию, экспертизе, разработке инструментария достижения цели, оцениванию и т.п.).

МЕНТОРЫ УЧАТСЯ

ЛЕКТОРИЙ КЛУБА МЕНТОРОВ



Лекторий «Управленческие аспекты включения школьников в современные перспективные проекты», спикер Федосеев Алексей, заместитель декана инженерной школы Московского Политехнического университета, руководитель направления юниоров Союза WorldSkills Russia



Мастер-класс «Нешаблонное мышление», спикер Алексей Кошев, бизнес-тренер, мотивационный спикер, фасилитатор, модератор

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ ОТКРЫТОГО ДЕПАРТАМЕНТА. СЕЛЕКТОРНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Циклограмма мероприятий размещена на сайте Департамента <http://video.dogm.mos.ru>

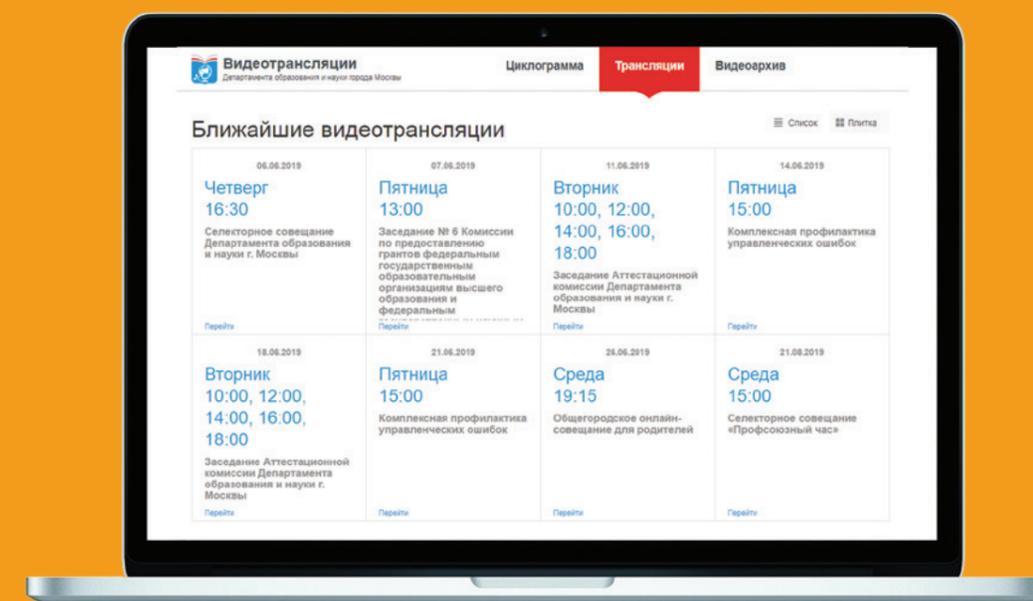
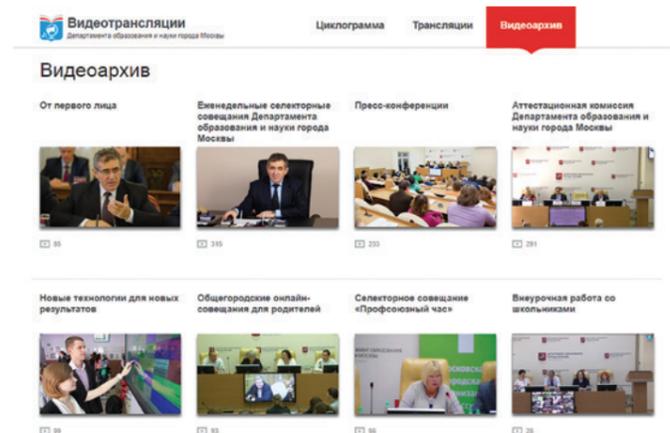
Дополнительным инструментом подготовки директора и его управленческой команды являются ресурсы Открытого Департамента – еженедельные онлайн-трансляции мероприятий столичной системы образования. Основная задача **селекторных совещаний Департамента** – демонстрация лучших практик, обмен мнениями и обсуждение профессиональных вопросов, а также возможность предъявления успешных управленческих и педагогических решений, полезных и необходимых для города.

Как результат – это позволяет участникам образовательного процесса находиться в **едином информационном пространстве** и, соответственно, в **едином понятийном поле**.

В открытом доступе проходят обучающие **семинары-совещания** по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, внедрения и эксплуатации **информационных систем**, тематические селекторы, например совещание по **государственной регламентации образовательной деятельности и оценке качества образования**, селекторное совещание «Час завуча», «Дополнительное профессиональное образование в Москве», селекторные совещания по вопросам дополнительного образования и воспитания обучающихся, развития талантов школьников, а также еженедельные тематические **пресс-конференции**.

Два раза в месяц проходит общегородское **онлайн-совещание** для родителей обучающихся, руководителей и сотрудников образовательных организаций, широкой общественности. В открытом режиме ведутся трансляции заседаний **Аттестационных комиссий руководителей** и кандидатов на должность руководителя образовательной организации, Кадровых советов, где директора и будущие директора московских школ представляют **концепции развития организаций**. Это позволяет не только выстроить **открытую площадку для обмена опытом, обучения и самообучения**, но и реализовать принцип современных подходов к отбору ответственных управленческих кадров, которые будут готовы **изменять московские школы в интересах московских семей**.

Материалы селекторных совещаний также активно используются в качестве кейсов на программах подготовки управленческих кадров.



ЭЛЕКТРОННОЕ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ «НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ»

**Электронный ресурс,
разработанный
на основе материалов
селекторных совещаний
Департамента образо-
вания города Москвы
по актуальным направ-
лениям системы столич-
ного образования**

В учебном пособии, адресованном в первую очередь директору школы и его управленческой команде, размещены видеосюжеты и презентации успешных аттестаций заместителей директора, реализуемых городских проектов, алгоритмы решений финансово-хозяйственных вопросов, другие примеры управленческих и образовательных практик, ответы рубрики «Вопросы министру».

Пособие размещено в свободном доступе на портале Дополнительного профессионального образования педагогических работников города Москвы <https://www.dpomos.ru/>

Пособие позволяет систематизировать и структурировать выступления на селекторных совещаниях и презентационные материалы к ним в современную базу знаний. Информация о размещении новых материалов в электронном учебном пособии еженедельно публикуется на сайте МЦРКПО в разделе Новости и на странице в Facebook.

МАТЕРИАЛЫ ЭЛЕКТРОННОГО УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ РАСПРЕДЕЛЕНЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ:

- Оценка качества образования;
- Содержание образования;
- Дополнительное образование;
- Государственно-общественное управление;
- Образование для детей с овоз;
- Развитие талантов школьников;
- Воспитание и социализация;
- Дополнительное профессиональное образование;
- Использование it-технологий в образовании;
- Нормативно-правовое обеспечение;
- Финансово-экономическое, нормативно-правовое и материально-техническое обеспечение;
- Обеспечение безопасности;
- Здоровье и здоровьесбережение;
- Управление образовательной организацией.

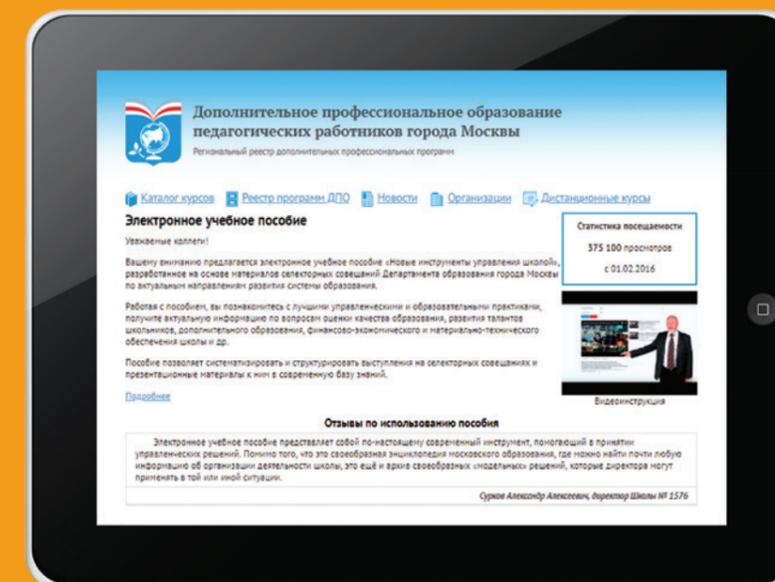


Видеоинструкция
по использованию ресурса:
<https://www.dpomos.ru/selector/>

Дополнительно материал распределен по аспектам:

- Нормативно-правовое обеспечение;
- Ресурсное обеспечение;
- Опыт и лучшие практики;
- Дискуссия, вопросы и ответы;
- Конкурсы.

ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА ПОСОБИЯ



ПОИСК ПО СХЕМЕ



ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОРТАЛ О СТОЛИЧНОМ ОБРАЗОВАНИИ «ШКОЛА БОЛЬШОГО ГОРОДА»

На портале собрана вся информация о важнейших событиях жизни столичных школ

Не упустить главное в московской системе образования, быть в курсе важных событий из жизни столичных школ, собрать воедино **все электронные инструменты директора** – эти задачи решает **«Школа большого города, информационный портал** с понятным и доступным интерфейсом и полезным контентом. В его разделах директора школ, учителя, ученики и родители смогут узнать **все новости московского образования**. Портал структурирован в виде тематических информационных блоков и отличается удобным интерфейсом с красочным контентом.

В первую очередь портал удобен для **директоров московских школ**: для них предоставлена возможность получить единый доступ к **инструментам директора**. Нажатием нескольких кнопок руководители столичных образовательных организаций могут зайти в «Личный кабинет», аналитическую систему «Надежная московская школа», Аттестационную справку и даже зарегистрироваться на мероприятия. Другими словами, «Школа большого города» – **рабочий инструмент современного руководителя**.

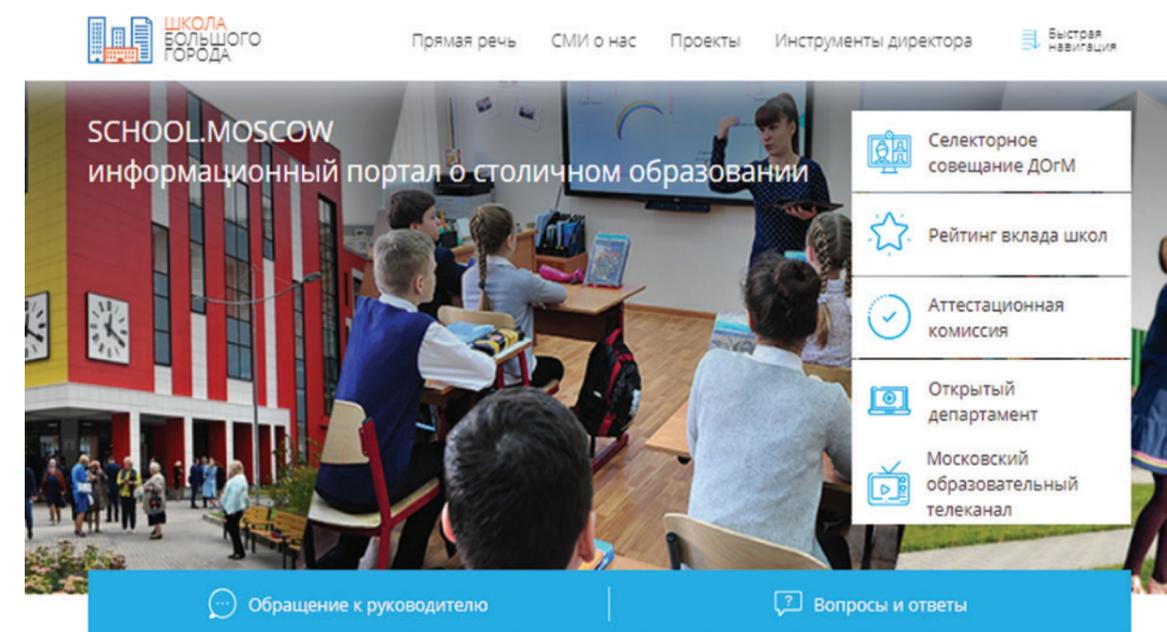
В разделе **«Открытый департамент»** расположены расписание мероприятий и ссылки на онлайн-трансляции заседаний Комиссии по аттестации руководителей и кандидатов на должности руководителей образовательных организаций, совещания руководителя департамента образования и науки с директорами московских школ, общегородского онлайн-совещания для родителей, селекторного совещания «Профсоюзный час». Кроме того, можно посмотреть записи уже состоявшихся мероприятий в разделе «Видеоархив».

Инструменты обратной связи, предусмотренные на сайте, делают его полезным **для всех членов семьи**. Любой пользователь может обратиться напрямую к руководителю Департамента образования и науки города Москвы или связаться с Общественной приемной ведомства. В разделе **«Вопрос — ответ»** размещены ответы на часто задаваемые вопросы о дошкольном, школьном, профессиональном образовании. В разделе **«Прямая речь»** представлены интервью и стенограммы выступлений руководителя Департамента образования и науки города Москвы **Исаака Калины**.

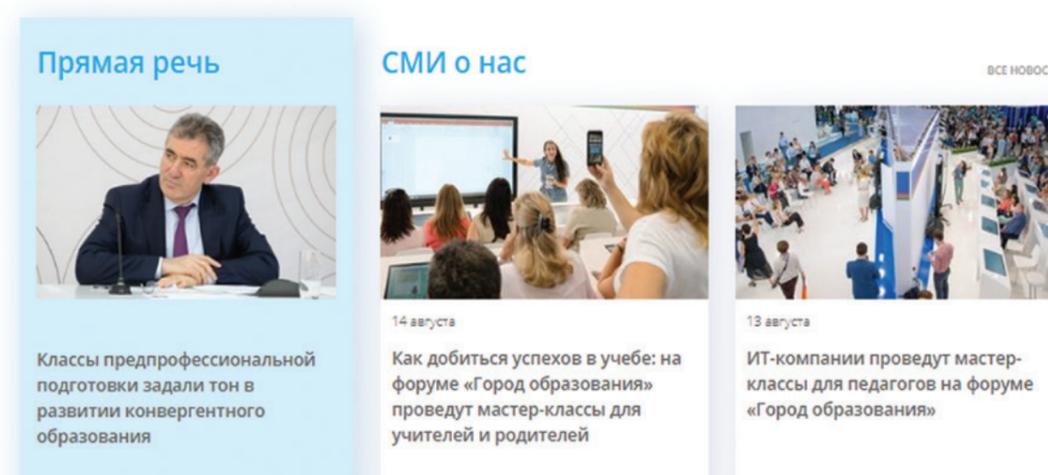
Новости о деятельности системы образования, работе школ и всевозможных достижениях московских школьников также находятся на страницах портала «Школа большого города». Школьники и их родители узнают о познавательных мероприятиях для юных москвичей, которые проходят в городе — **выставках, лекциях, мастер-классах и квестах**. Предусмотрена возможность делиться новостями в социальных сетях.



Онлайн-путеводитель по столичному образованию
<https://school.moscow/>



ОБРАЩЕНИЕ ГРАЖДАН В ОБЩЕСТВЕННУЮ ПРИЕМНУЮ ДЕПАРТАМЕНТА
ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ | +7 (495) 366-66-80
ПН - ПТ с 8:00 до 20:00



Масштабные программы московской системы образования сосредоточены в разделе **«Проекты»**. Посетителей ресурса ждет развернутая информация о городском мегапроекте **«Московская электронная школа»**, который направлен на эффективное использование IT-технологий. Проект объединил функционал электронного журнала, дневника и библиотеки электронных образовательных материалов.

Значимость социальных коммуникаций, взаимодействия и диалога при принятии решений, использование цифровых инструментов управления – это слагаемые успешности работы каждой школы и каждого директора, особенно **директора школы большого города**.

НАВИГАТОР ДЛЯ ДИРЕКТОРА

В разделе «Инструменты директора» на информационном портале «Школа большого города» размещен ресурс «Навигатор для директора»

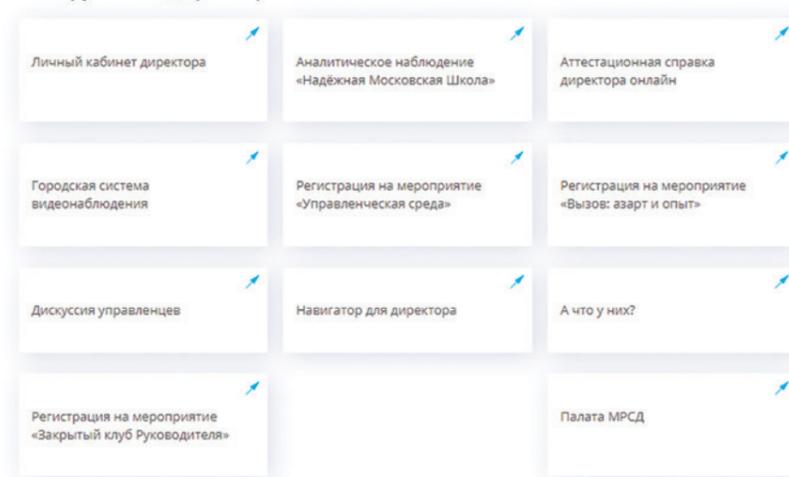


<https://school.moscow/dirnavigator>

«Навигатор для директора» — это практико-ориентированный управленческий инструмент, который сопровождает и обучает директоров московских школ.

Два блока «Образовательный процесс» и «Управление организацией» содержат информацию по важнейшим для директора направлениям деятельности.

Инструменты директора



БЛОК «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС» ВКЛЮЧАЕТ РАЗДЕЛЫ ИНФОРМАЦИИ:

- Патриотическое воспитание;
- Справочник инновационных городских проектов;
- Конвергентный подход в образовании;
- Дополнительное образование;
- Организация образовательного процесса;
- Среднее профессиональное образование;
- Сопровождение обучающихся с особыми потребностями;
- Городские проекты.

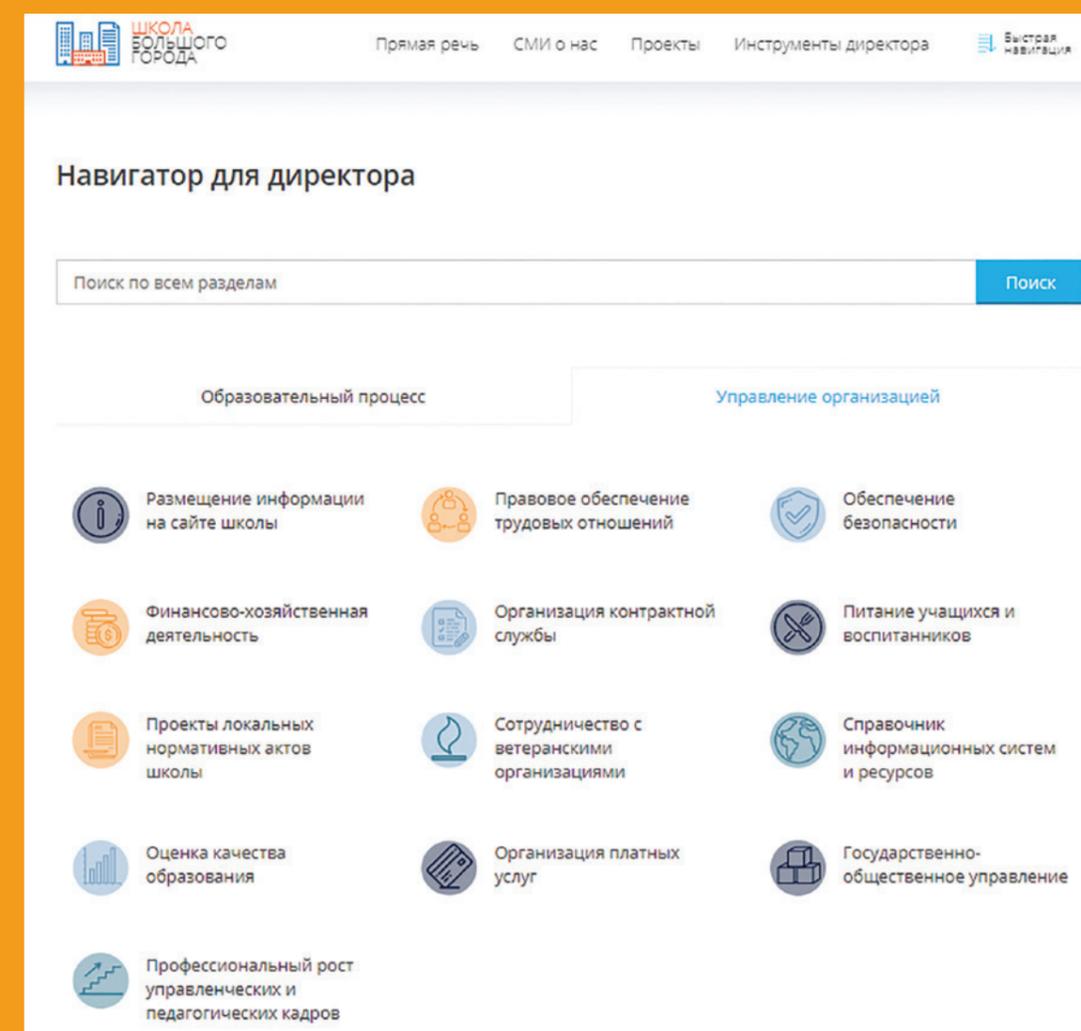
Навигатор для директора

Поиск по всем разделам Поиск

Образовательный процесс Управление организацией

БЛОК «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ» ВКЛЮЧАЕТ РАЗДЕЛЫ ИНФОРМАЦИИ:

- Размещение информации на сайте школы;
- Финансово-хозяйственная деятельность;
- Сотрудничество с ветеранскими организациями;
- Организация платных услуг;
- Правовое обеспечение трудовых отношений;
- Справочник информационных систем и ресурсов;
- Организация контрактной службы;
- Государственно-общественное управление;
- Обеспечение безопасности;
- Питание учащихся и воспитанников;
- Оценка качества образования;
- Профессиональный рост управленческих и педагогических кадров.



Всего 21 раздел актуальной информации с контактами ответственных лиц, прямыми ссылками на нормативно-правовую базу, дополнительные информационные ресурсы, системой обратной связи.

Информация для Навигатора представлена Управлениями и подведомственными организациями Департамента образования и науки города Москвы и постоянно актуализируется.

КНИГИ О МОСКОВСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

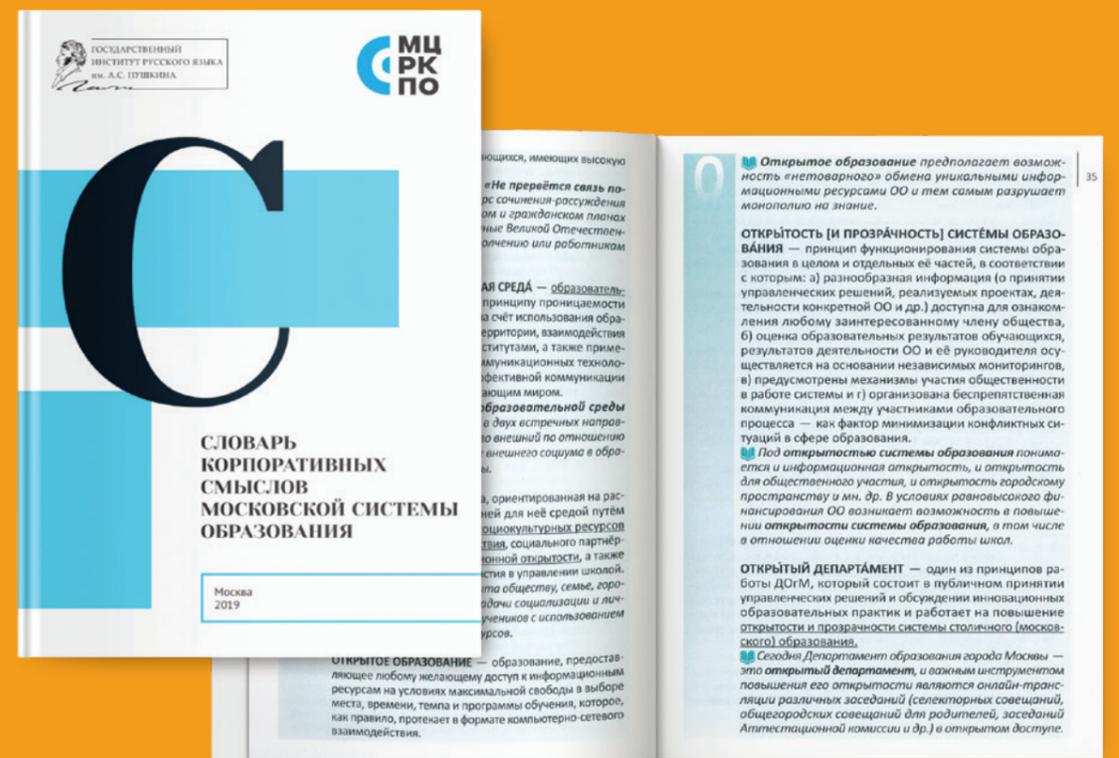
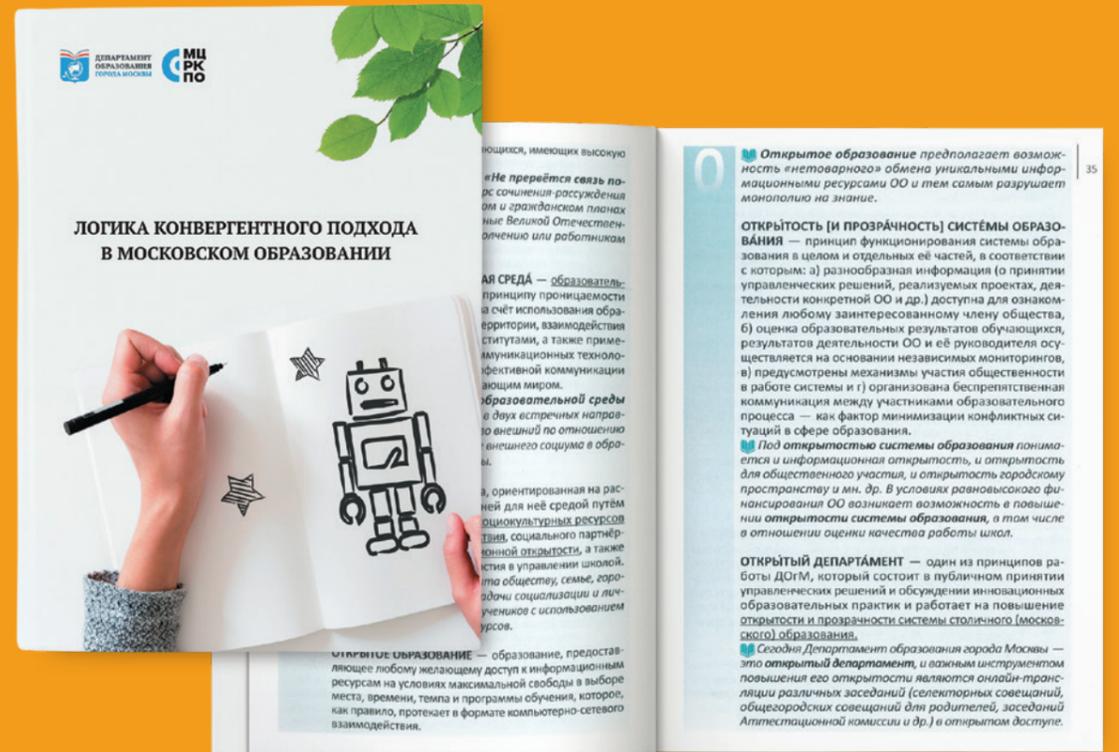
В помощь директорам московских школ в понимании целей и ценностей системы издаются книги о московском образовании

Размещение в открытом доступе электронных версий книг позволяет каждому желающему ознакомиться с их содержанием и, как результат, сформировать **единое понятийное поле московской системы образования**. Для современного директора является необходимым следование стратегии столичного образования с целью удовлетворения образовательных потребностей каждого москвича. В открытом доступе для всех участников образовательных отношений на сайте МЦРКПО размещены электронные версии книг, описывающих процесс взаимосвязанных изменений в системе образования Москвы (Чернобай Е.В. «**Логика изменений в системе образования города Москвы**», Чернобай Е.В. Молотков А.Б. «**Школа, у которой учатся**»), сборник статей руководителя Департамента образования и науки Москвы И.И. Калины «**Школа будущего меняет мир сегодня**».

Большой интерес представляет «**Словарь корпоративных смыслов московской системы образования**», изданный совместно с Государственным институтом русского языка им. А.С. Пушкина. В словарь включены и описаны специфические термины, слова и словосочетания, которые получили широкое распространение в профессиональной среде, но не имели однозначного и исчерпывающего толкования. Опубликована электронная версия книги, обобщающая опыт, накопленный в столичной системе образования по реализации конвергентного подхода в образовании (Рытов А.И., Новикова Т.Г., Лазутова М.Н., Скворчевский К.А., Сусакова О.Н. «**Логика конвергентного подхода в московском образовании**»). Электронные версии всех книг и сборника доступны к просмотру с различных устройств, имеют удобную навигацию.



<https://mcrkpo.ru/knigi-o-moskovskom-obrazovanii>



ЦИКЛ ВЕБИНАРОВ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Дополнительным ресурсом поддержки обучающихся в рамках программы «Эффективный руководитель» является цикл вебинаров, который организуется с участием обучающихся, директоров-менторов, тренеров и экспертов, а также приглашенных спикеров



https://www.youtube.com/channel/UCCTHs-Ke_Hb_Oykr1_2fPkW

Вебинары дают возможность дистанционно обучаться и повышать профессиональный уровень руководителям образовательных организаций и их командам, независимо от их занятости и местонахождения.

Принять участие в вебинаре могут все желающие, пройдя регистрацию по ссылке на сайте МЦРКПО, сразу после анонса предстоящего вебинара.

Также в момент проведения вебинара участникам доступен онлайн-чат, где они могут задавать все интересующие их вопросы.

В качестве тематики вебинаров выбираются наиболее актуальные для московского образования направления, требующие детальной проработки и совместного обсуждения.

Наибольшим интересом пользуется блок «Управленческие кадры для столичного образования», включающий вебинары по темам:

- **«Неудобные вопросы. Управление дискуссией».** В рамках вебинара даются практические советы и раскрываются приемы, которые помогут найти ответ на самый каверзный вопрос. Рассматриваются практические техники снижения эмоционального напряжения в общении, а также правила управления дискуссией и потоком вопросов.
- **«Управление ресурсами современной московской школы».** Основные вопросы – эффективное планирование, формирование бюджета, расходы школы, осуществление закупок. Участники вебинара получают готовые алгоритмы и пошаговую инструкцию по организации конкурентных закупок.
- **«Профилактика нарушений законодательства об образовании в сфере образования города Москвы».** Рассматриваются алгоритмы ведения претензионной работы и типовые нарушения образовательного законодательства по итогам контрольно-надзорных проверок.
- **«Построение объективной внутренней системы оценки качества образования».** Вебинар посвящен вопросам повышения качества образования.

По итогам проведения вебинара материалы и видеозаписи рассылаются всем участникам. Видео наиболее востребованных вебинаров также размещаются на канале МЦРКПО в YouTube.



Видеообращение руководителя ДОГМ И.И. Калины к руководителям ОО, работающим над созданием и реализацией управленческого проекта

ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Комплексный инструмент оценки управленческого потенциала

Для управленческих кадров московской системы образования создан и системно используется комплексный инструмент **оценки управленческого потенциала**, который позволяет увидеть сильные и слабые стороны, оценить готовность к решению задач по эффективному управлению образовательной организацией, выявить профессиональные **дефициты руководителей**, снизить **риск ошибок** управленческой деятельности.

Оценка уровня развития управленческих компетенций и выявления профессиональных дефицитов использует методику, построенную по модульному принципу. Методика представляет собой последовательность из девяти тестов, дополняющих друг друга с точки зрения прогноза успешности, а также **анализа возможных рисков** управленческой деятельности кандидата или действующего руководителя.

Управленческий потенциал понимается как набор характеристик руководителя образовательной организации, которые прогнозируют его успешность в решении профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

При проектировании компонентов управленческого потенциала акцент ставится на рассмотрении современных подходов к **оценке профессиональных компетенций** руководителя и поиск показателей, наиболее важных по отношению к эффективности профессиональной деятельности руководителя. Оценивается шесть ключевых элементов, которые дают целостную характеристику потенциала сотрудника: **«Системное мышление», «Качество и скорость обработки информации», «Аргументация», «Ответственность», «Мотивация, ориентация на результат», «Эмоциональный интеллект».**

При данном подходе оценка профессиональных компетенций не сводится только к базовым когнитивным способностям, таким как интеллект. Помимо способности думать быстро, современному руководителю образовательной организации необходимо иметь способность думать **системно**, а в некоторых ключевых ситуациях – думать **гибко**, используя стратегии критического мышления.

На каждого участника диагностики формируется **отчет**. В нем содержится общая информация о проверяемом потенциале, его влияние на управленческую деятельность, а также представлены индивидуальные результаты участника в виде уровня развития каждой компетенции, с описанием индикаторов проявления потенциала на данном уровне. Выделяются сильные стороны и зоны роста.



Помимо комплексной диагностики уровня сформированности управленческих компетенций, широко применяются инструменты по выявлению профессиональных дефицитов управленческих кадров в процессе обучения на курсах повышения квалификации через систему входного/ итогового тестирования, действующую по установленному

единому регламенту: к каждой программе повышения квалификации разработаны тесты, измеряющие уровень сформированности профессиональных компетенций, заявленных в программе в качестве образовательных результатов. Это достигается за счет включения в тест кейсовых заданий, моделирующих ситуации профессиональной деятельности.

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

«СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Проект по внедрению конвергентного подхода
в образовательный процесс с использованием
современной технологической образовательной
среды школы

434
обучено

«ПЕРЕЗАГРУЗКА ЗА 80 ДНЕЙ»

ШКОЛА КАК КОМАНДА.
Одновременное повышение квалификации всех
управленческих и педагогических работников
одного образовательного комплекса

833
обучено

«ВЗАИМООБУЧЕНИЕ МОСКОВСКИХ ШКОЛ»

Передача приемов, механизмов, технологий
и инструментов, которые уже дали результаты
в московских школах

16706
участников

«КЛАССНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ –
РУКОВОДИТЕЛЬ КЛАССА»

Проектный подход в управлении классом.
КЛАСС КАК ПРОЕКТ

1081
обучено

«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРЕНАЖЕР
МОСКОВСКОГО ДИРЕКТОРА»

Оценка результатов управленческих решений
без риска реальных последствий

549
участников

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

«СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Современный заместитель руководителя Большой школы – второе лицо образовательной организации

У руководителя образовательной организации четыре заместителя:

- по качеству образования;
- по управлению ресурсами;
- по содержанию образования;
- по социализации и воспитанию.

В руках каждого из заместителей сосредоточен целый комплекс задач и ответственности. И вся управленческая команда, при этом, работает на одну глобальную цель – обеспечить школьников современным качественным образованием.

Сегодняшние школьники – это те, кто будет жить в обществе конвергентных технологий, а значит школа уже сегодня должна взять на себя ответственность за их подготовку к жизни в этой среде.

Подготовка заместителей директоров школ по программе повышения квалификации «Современный заместитель образовательной организации» наряду с формированием управленческих компетенций, направлена на реализацию конвергентного подхода в образовательном процессе школы.

Обучение заместителей по программе **«СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»** нацелено на формирование у заместителей руководителя нового восприятия содержания образовательного процесса и перестройку взаимодействия всех его участников для реализации конвергентного подхода в обучении и получения качественных результатов.

ПРОГРАММА «СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» – это комплекс интерактивных занятий, точечных тренингов, панельных лекций, форсайт- и стратегических сессий, проектных мастерских, реальных стажировок в московских школах.

Цель реализации программы: совершенствование / формирование у обучающихся профессиональных компетенций, обеспечивающих выполнение нового вида профессиональной деятельности в области управления образовательной организацией для приобретения дополнительной квалификации «Менеджер образования».

Основные модули программы:

- Метапредметное содержание образования,
- Эффективное учебное занятие,
- Технологии и инструменты достижения качества,
- Кадровый менеджмент в образовательной организации,
- Командообразование,
- Организация образовательного процесса для детей с ОВЗ,
- Школа в цифровой среде: управление информацией,
- Конвергентные образовательные практики.

Результатом обучения заместителей руководителей является **проект по внедрению конвергентного подхода в образовательный процесс с использованием современной технологической образовательной среды школы.**

«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

+

НЕОБХОДИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОНВЕРГЕНТНОГО ПОДХОДА

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ОЦЕНКА УРОВНЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

+

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

+

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНВЕРГЕНТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ ШКОЛЫ

01

02

03

ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ КОНВЕРГЕНТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ШКОЛЫ, ГОРОДА

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «СОВРЕМЕННЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Тематические блоки базовой части программы

Базовая часть программы «Современный заместитель образовательной организации» представлена тематическими блоками:

1. Государственная политика и нормативно-правовое обеспечение в сфере образования

2. Управление кадрами

- Кадровый менеджмент в крупной образовательной организации
- Командообразование. Взаимотребовательность. Взаимодополняемость.

3. Управление процессами

- Основы управления образовательной организацией
- Образовательная деятельность: проектирование, управление и результаты
- Метапредметное содержание образования в рамках реализации ФГОС общего образования
- Организация образовательного процесса для детей с ОВЗ
- Эффективное учебное занятие

4. Управление ресурсами

- Эффективное управление ресурсами крупной образовательной организацией
- Организация финансовохозяйственной деятельности в образовательной организации

5. Управление результатами

- Технологии и инструменты достижения качества образования для разных категорий обучающихся
- Внешняя оценка качества образования

6. Управление информацией

- Информационные системы – инструмент управления крупной образовательной организацией
- Образовательная организация в информационно-коммуникационной среде.

Стажировка предполагает проведение интерактивного обучающего семинара с последующим обсуждением представленных практик управления образовательной организацией, в ходе которого слушатели могут задать интересующие их вопросы по теме или более подробно ознакомиться с практиками

Обязательным компонентом программы является **стажировка**. В рамках модуля «Конвергентные образовательные практики» предусмотрено 10 выходов на **стажировочные площадки** школ-консультантов городских проектов: «Курчатовский центр непрерывного конвергентного (междисциплинарного) образования», «Медицинский класс в московской школе», «Инженерный класс в московской школе», «Академический (научно-технологический) класс в московской школе» «Профессиональное обучение школьников». Стажировку проводит руководитель и административная команда образовательной организации. Численность слушателей в группе, проходящей стажировку, не более 20 человек.

В ходе стажировки заместители руководителей столичных школ получают практические навыки, которые могут применить в своих школах.



Фото со стажировочных площадок программы
«Современный заместитель образовательной организации»

ПРОЕКТ «ПЕРЕЗАГРУЗКА ЗА 80 ДНЕЙ»

Подготовка управленческих и школьных команд как ресурса, способного обеспечить высокие результаты учеников и школы, – ключевая задача проекта «Перезагрузка за 80 дней»

Особенностью проекта является **одновременное обучение всех управленческих и педагогических работников одной школы** через принятие целей и задач, поставленных Правительством Москвы перед системой столичного образования.

Ключевыми особенностями проекта являются:

- обучение адресное и максимально полезное для конкретной школы, построенное с опорой на диагностику на всех этапах обучения;
- проработка в режиме тренингов самых актуальных и важных для московской Школы вопросов (классный руководитель – руководитель класса, обучение в одном классе детей с совершенно разными образовательными потребностями, эффективное использование в обучении ресурсами проекта «Московская электронная школа» и т.п.);
- разработка и реализация командных проектов педагогов, направленных на повышение результативности образовательной деятельности всей школы.

В «Перезагрузке» принимает участие весь коллектив школы одновременно. Образовательная организация **на 80 дней** превращается в большой проектный офис, задача которого – разработка проектов, направленных на ее развитие – **Школа как команда.**

Основу модели повышения квалификации, используемой в проекте, составляют следующие **правила:**

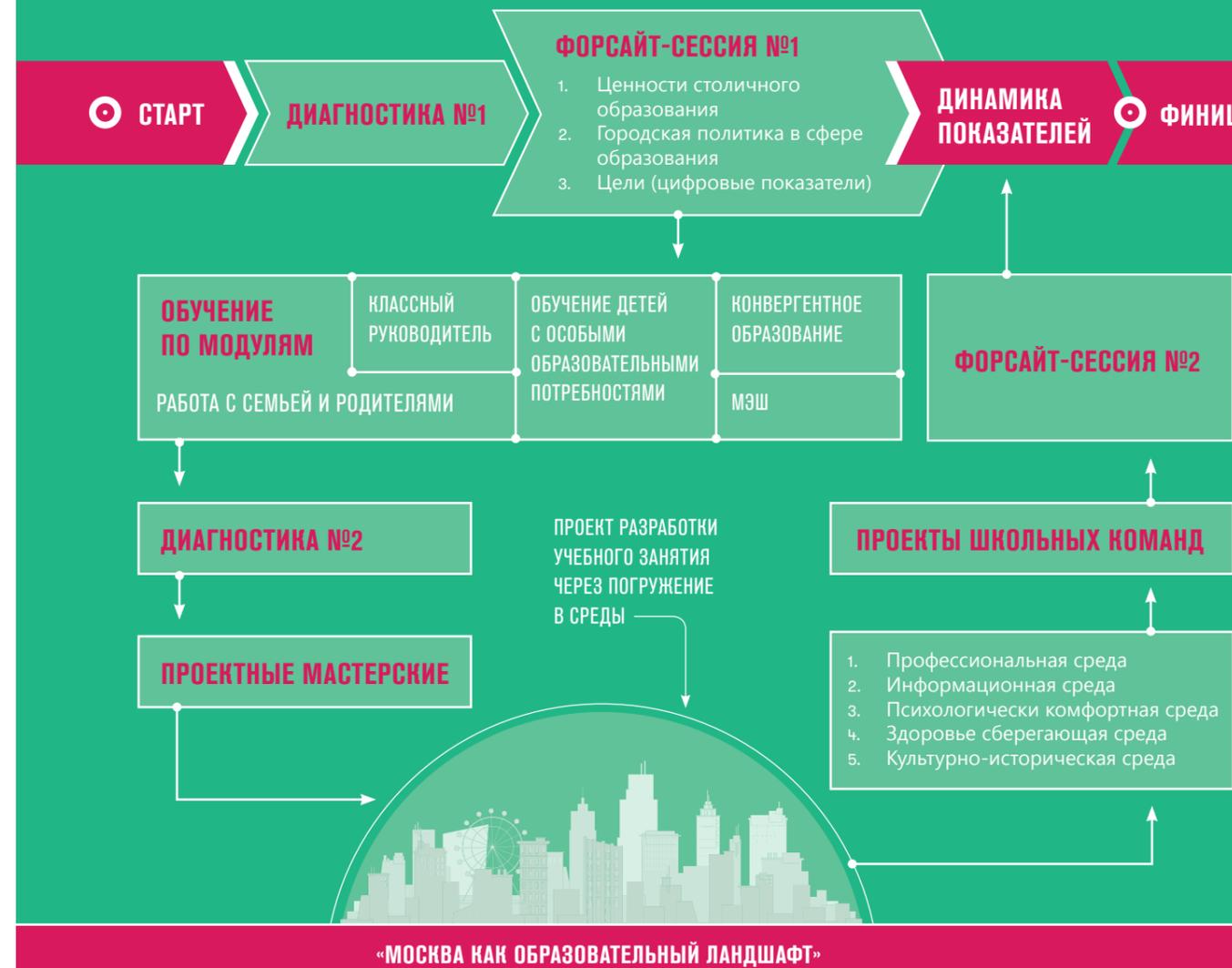
1. руководители и педагогические работники опираются на единые профессиональные ценности;
2. способы достижения образовательного результата, составляющие ядро стратегии образовательной организации, одинаково понимаются и реализуются всеми сотрудниками;
3. руководители и педагогический коллектив имеют общее видение запланированного образовательного результата;
4. каждый руководитель и педагогический работник образовательной организации знает, какой вклад он вносит в достижение запланированного образовательного результата.

На что направлен проект?

- присвоение педагогами общих целей и ценностей столичной системы образования;
- создание в образовательном комплексе условий для формирования школьной команды;
- развитие у педагогов навыков коммуникации и командного взаимодействия с другими коллегами на другой территории в пределах образовательного комплекса;
- развитие ИКТ-компетенций и эмоционального интеллекта педагогов;
- создание в образовательном комплексе системы эффективного наставничества;
- разработка проектов педагогов и педагогических команд, направленных на принятие обязательств, позволяющих обеспечить высокие образовательные результаты учеников и их востребованность в современном мире.

Перезагрузка за 80 дней» дала нам возможность обозначать свои идеи, принимать решения и создавать проекты, направленные на развитие школы, а в дальнейшем их реализовывать – это новый и полезный формат повышения квалификации. Мы были не слушателями, а участниками...

Екатерина Зубкова,
учитель Школы №1560



ВЗАИМООБУЧЕНИЕ МОСКОВСКИХ ШКОЛ

«Взаимообучение московских школ» – это трансляция лучших практик от директора – директору, от школы – школе, совместный поиск эффективных управленческих и педагогических практик



<https://mcrkpo.ru/upravlentsam/obuchenie/vzaimoobuchenie-moskovskikh-shkol.html>

В процессе подготовки директоров школ по программам дополнительного профессионального образования выявили, что руководители столичных школ и их команды не только разработали элементы новой практики, интересной другим образовательным организациям, но и **готовы их передавать**.

Таким образом, была создана ресурсная база для предъявления новых практик, под которую был разработан информационный ресурс «Взаимообучение московских школ» на портале ДПО.

Подготовка управленческих и школьных команд ставит перед собой задачу формирования управленческих компетенций не только у директора, но и у его команды через передачу механизмов, технологий, инструментов и приемов, которые дали **реальные результаты в школах Москвы**.

С момента начала реализации практики «Взаимообучения московских школ» в августе 2017г. от управленческих команд школ поступило более 900 предложений о проведении крупных семинаров по актуальным для столичной системы образования темам. Поступившие предложения систематизированы по **32 направлениям**: внеурочная деятельность, воспитание и профилактика правонарушений, воспитание и социализация, дополнительное образование, здоровье и безопасность, информационные технологии, индивидуализация, использование больших данных для управления школой, кадры, классный руководитель и т.д.

На каждом мероприятии участники получают пошаговый алгоритм действий, образцы локальных актов, программ и документов, которые можно взять за основу при реализации подобных практик в своей образовательной организации.

Школы – организаторы мероприятий по взаимобучению имеют возможность получить обратную связь от участников: по итогам мероприятия участникам предлагается пройти краткий опрос.

В рамках проекта в 2017 – 2018 учебном году проведено **48** крупных семинаров, участниками которых стали **3593** сотрудника московских школ (директора, заместители директора, классные руководители, педагоги), то в 2018 – 2019 учебном году проведено **164** крупных семинара, участниками которых стали **12687** сотрудника московских школ.

Для реализации на портале Дополнительного профессионального образования педагогических работников города Москвы (ДПО) <https://www.dpomos.ru> был разработан удобный информационный ресурс «Взаимообучение московских школ» <https://www.dpomos.ru/schoolcurs>, который содержит информацию об **актуальных мероприятиях проекта**.



АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ



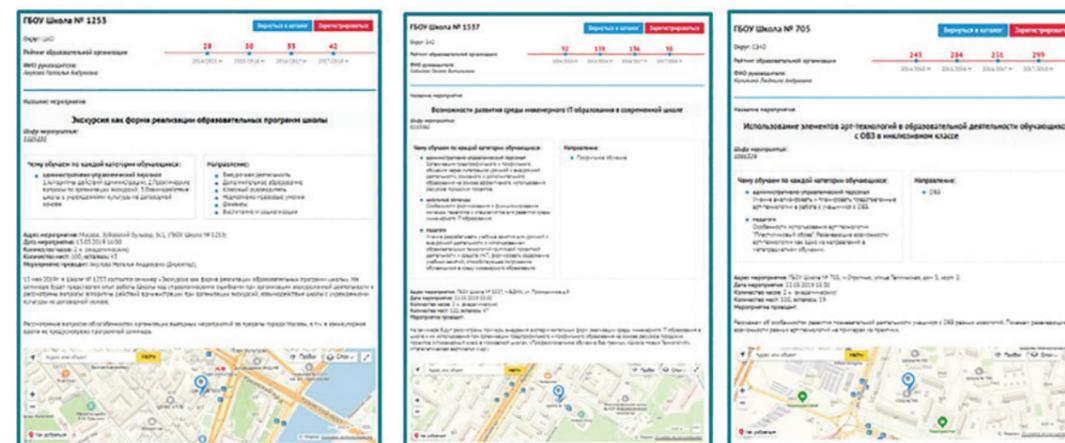
КАК НАЧАТЬ УЧИТЬСЯ?

САЙТ MCRKPO.RU

ВЗАИМООБУЧЕНИЕ МОСКОВСКИХ ШКОЛ

ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОЙ ПРАКТИКИ

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ



ПРОЕКТ «КЛАССНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – РУКОВОДИТЕЛЬ КЛАССА»

В сентябре 2017 года стартовал проект «Классный руководитель - руководитель класса».

Проект направлен на:

- принятие всеми участниками образовательного процесса новой роли классного руководителя,
- формирование новых компетенций классного руководителя как руководителя класса,
- обучение классных руководителей новому подходу в работе с классом и каждым учеником. Класс как проект, направленный на раскрытие талантов и способностей каждого ученика и получения им качественного образования

Цель проекта: создание условий для проектирования и сопровождения индивидуальной траектории развития каждого обучающегося московской школы, укрепления связи семьи и школы.

Изменение роли классного руководителя. Руководитель класса становится ключевой фигурой взаимодействия современной семьи и московской школы.

Руководитель класса, свободно ориентируясь в возможностях города и школы, проектирует и сопровождает индивидуальную траекторию развития каждого обучающегося, являясь при этом навигатором возможностей школы и города не только для ребенка, но и для его родителей.

Обучение школьных команд по программе «Классный руководитель – руководитель класса. Проектный подход в управлении классом»

Содержание программы:

- проектный подход в управлении классом;
- организация взаимодействия руководителя класса с обучающимися, их родителями, педагогами, работающими в классе, с администрацией школы, представителями социальных и образовательных партнеров.

Формы обучения:

- интерактивная форма занятий;
- проектные мастерские и тренинги;
- цифровые инструменты контроля и обучения.

Результат обучения по программе:

управленческий проект – «класс как проект»;

экспертная оценка соответствия управленческого проекта требованиям проектного подхода и требованиям к публичному представлению;

публичная презентация и защита управленческого проекта.

Для сопровождения реализации проекта на сайте МЦРКПО создан открытый **электронный ресурс «Классный руководитель – руководитель класса».**

НОВЫЕ РОЛИ КЛАССНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

НАДЕЖНЫЙ ПОМОЩНИК СЕМЬИ
В ОБУЧЕНИИ И ВОСПИТАНИИ
РЕБЕНКА

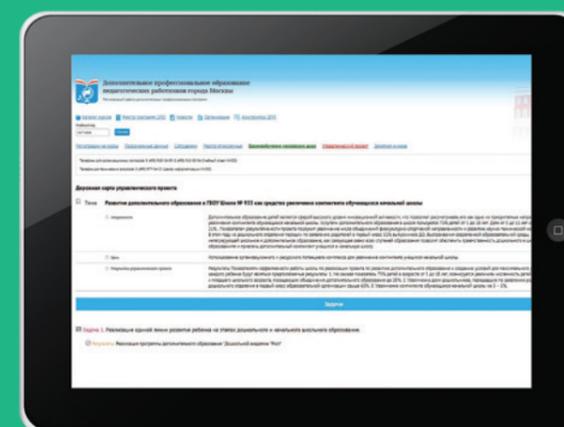
НАСТАВНИК И ВОСПИТАТЕЛЬ,
МОТИВАТОР

ИНТЕГРАТОР СОТРУДНИЧЕСТВА
ПЕДАГОГОВ ШКОЛЫ
С УЧЕНИКОМ

НАВИГАТОР ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ШКОЛЫ И ГОРОДА

МЕДИАТОР,
МОДЕРАТОР

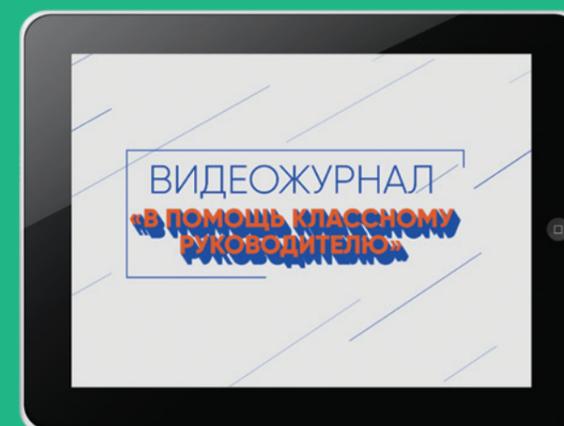
ПОЛНОЦЕННЫЙ ЧЛЕН
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ
ШКОЛЫ



ОРГАНИЗАТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА



Программа обучения
«Классный руководитель – руководитель класса.
Проектный подход в управлении классом»



<https://mosobr.tv/releases/182>

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРЕНАЖЕР МОСКОВСКОГО ДИРЕКТОРА

«Мы все: директора, представители управленческих команд огромных комплексов и небольших школ, — в условиях серьезнейшей конкуренции смогли стать настоящей командой для достижения единой цели. Мы раунд за раундом стремились к победам и анализировали управленческие промахи, как будто всё происходит не в игре, а в реальной жизни»

Юлия Храмова,
замдиректора школы № 1454

КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТРЕНАЖЕРЫ

Сегодня компьютерные симуляторы активно используются в образовательных программах ведущих бизнес-школ по всему миру (Harvard University, Wharton University, INSEAD)



Реализация проекта «Эффективный руководитель» показала, что управленцу необходим инструмент, который позволит в форме **симулятивной практики** осуществлять управление школой и выявлять точки роста. **Управленческий тренажер московского директора** — это уникальный современный и технологичный инструмент, в котором обобщены практики работы столичных школ в целях повышения эффективности принятия управленческих решений.

Участники оказываются в ситуации вновь назначенной **управленческой команды**, они имеют возможность строить свою работу на основе анализа цифровых параметров, собранных в отдельном блоке и/или опираться на собственный управленческий опыт и знания. Симулятор позволяет увидеть **жизнь управленческой команды в виртуальной школе**, познакомиться с функциональными обязанностями директора, содержанием деятельности административно-управленческой команды. В тренажере представлено **более 800 параметров**, что позволяет отработать на практике такие аспекты управленческой деятельности, как развитие образовательной организации в условиях конкурентной среды, рационального использования социокультурных ресурсов города. Функционал тренажера позволяет принимать управленческие решения в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики без реальных последствий для образовательной организации.

В игровом процессе симулируется **несколько лет жизнедеятельности школы**, что способствует циклическому применению, повторению и закреплению основных управленческих навыков. Процесс достижения результатов требует принятия комплексных решений и позволяет участникам увидеть целостно образовательную организацию.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРЕНАЖЕР
МОСКОВСКОГО ДИРЕКТОРА

800 ПАРАМЕТРОВ

400 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ГИБКАЯ СИСТЕМА ДИАЛОГОВЫХ СИТУАЦИЙ

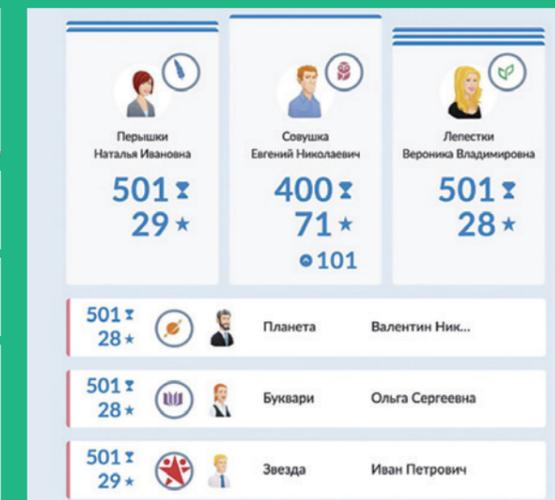
РЕГЛАМЕНТ

СИМУЛЯЦИЯ СОСТОИТ
ИЗ 3 ИГРОВЫХ РАУНДОВ

3 РАУНДА = 3 ГОДА ЖИЗНИ ШКОЛЫ

КАЖДЫЙ ПОСЛЕДУЮЩИЙ РАУНД КОРОЧЕ ПРЕДЫДУЩЕГО

ПО ОКОНЧАНИИ КАЖДОГО РАУНДА ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПО КРИТЕРИЯМ РЕЙТИНГА ВКЛАДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ МОСКОВСКИХ ШКОЛЬНИКОВ



ПО ИТОГАМ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ, ПРОИЗВОДИТСЯ ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ И ФОРМИРУЕТСЯ РЕЙТИНГ. ПОБЕЖДАЕТ КОМАНДА, НАБРАВШАЯ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ ПО ДЕВЯТИ ГРУППАМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Решение реальных кейсовых задач

Важнейшей частью управленческого тренажера является гибкая система диалоговых ситуаций, что предполагает **решение реальных кейсовых задач** из опыта работы директоров московских школ: обращения родителей, собеседование и трудоустройство сотрудников, профессиональное развитие педагогического коллектива.

Для достижения поставленных целей симулятор предлагает широкий выбор инструментов и механизмов, доступных системе столичного образования. Часть решений, принимаемых командой в течении года, имеют отложенный эффект и вступают в силу через год, что требует от команды **планирования деятельности на несколько лет вперед и прогнозирования результатов**. Рефлексивный анализ управленческих решений, принятых в рамках занятия на управленческом тренажере директора, позволяет выявить **дефициты** и конкретизировать **точки роста** для организации и планирования профессиональной деятельности управленческих кадров. На данном этапе выявляются причинно-следственные связи между принятыми управленческими решениями и полученными результатами. В тренажере моделируются **5 функциональных областей управления: кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация**.

Успешность игры обеспечивается согласованностью действий всех участников. **Тренажер не позволяет достичь высокого результата без эффективной коммуникации внутри играющей команды**.

Таким образом, в ходе работы на тренажере, участники отрабатывают ключевые управленческие навыки анализа, планирования, организации и контроля своей деятельности, формируют навыки командного взаимодействия.

РАБОТА В БОЛЬШИХ АУДИТОРИЯХ

Эффективная форма проведения занятий для управленцев и управленческих команд – работа в больших аудиториях

Преимущества работы в больших аудиториях:

1. восприятие информации из первых уст исключает ее искажение;
2. возможность быстрого сбора мнений большого количества членов однородного профессионального сообщества;
3. возможность для каждого участника найти свое место в «системе координат» профессионального поля.

Находясь в сообществе коллег-профессионалов, руководитель осознает уровень сформированности своей компетенции в том или ином вопросе – понимание, усвоенность, принятие, способность применять знание по изучаемой теме и т.п. Работа в большой аудитории – это возможность «здесь и сейчас» обсудить способы реализации полученных знаний, сформировать и закрепить новые профессиональные контакты, обменяться опытом принятия управленческих решений.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СРЕДА

Цель проекта – предоставить всем желающим лицам, прошедшим аттестацию на соответствие должности «руководитель образовательной организации», возможность участвовать в обсуждении механизмов управления в системе московского образования.

«Управленческая среда» проходит один раз в две недели, по средам, в форме семинаров и интерактивных занятий, с элементами дискуссий на актуальные для московской системы образования темы. Спикерами выступают

заместители руководителя Департамента образования и науки города, начальники профильных Управлений Департамента и руководители Центральных городских учреждений, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы.

К участию в проекте приглашаются директора столичных школ и их заместители, имеющие действующую аттестацию на соответствие должности «руководитель образовательной организации».

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОНЕДЕЛЬНИК

Новый проект Департамента образования «Управленческий понедельник» стартовал 18 февраля 2019 года. Это ещё одна возможность для директоров

и управленческих команд школ развиваться, находить партнёров, учиться использовать ресурсы системы образования и всего города.



РАБОТА В БОЛЬШИХ АУДИТОРИЯХ

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ

БЫСТРЫЙ ОПРОС МНЕНИЙ

ДИАГНОСТИКА
ОСВОЕНИЯ МАТЕРИАЛА
«ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»
С ВИЗУАЛИЗАЦИЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ

400-600
человек



«СУББОТА ДИРЕКТОРА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ» + «ШКОЛА БУДУЩЕГО ДИРЕКТОРА»

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СРЕДА

- Проходит в форме семинаров и интерактивных занятий с элементами дискуссий на актуальные для московской системы образования темы
- Спикерами выступают заместители руководителя Департамента образования и науки города, начальники профильных Управлений Департамента и руководители Центральных городских учреждений, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы
- Всем желающим лицам, прошедшим аттестацию на соответствие должности «руководитель образовательной организации», предоставляется возможность участвовать в обсуждении механизмов управления в системе московского образования

РАБОТА В БОЛЬШИХ АУДИТОРИЯХ

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОСОБЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ»

Основная задача программы – совершенствование профессиональных компетенций директоров школ по созданию условий обучения для детей с особыми образовательными потребностями

В виду специфики тематики курса, освоение содержания программы представлено в различных форматах: **проектные сессии в больших аудиториях, работа с цифровыми платформами и цифровыми инструментами, дистанционное обучение, стажировки на базе школ.**

Использование **цифровых инструментов** позволяет отработать видеокейсы по созданию специальных условий для детей различных нозологий. При этом слушатели имеют возможность погрузиться в изучение материала индивидуально, обсудить управленческие действия директора по созданию условий для обучения ребенка в микрогруппе и познакомиться с вариантами решений всех участников сессии.

Также особое внимание уделяется вопросам работы с нормативно-правовой базой организации образовательного процесса обучающихся с ОВЗ. В рамках обучения **в дистанционном формате** на информационной платформе директора выполняют индивидуальные задания – управленческие шаги для организации обучения ребенка с ОВЗ (на примере реального обучающегося своей школы), проводят самоаудит, который позволяет директорам самостоятельно выявить дефициты по созданию условий для обучения детей с ОВЗ в своей школе.

Для **практического ознакомления** с моделями организации инклюзивного обучения в московских школах предусмотрены стажировки. Участники стажировки знакомятся с современными подходами к проектированию и организации инклюзивного образовательного процесса, а также с возможностями достижения высоких образовательных результатов каждым обучающимся.

Результатом обучения директоров является **дорожная карта управленческих решений** по созданию условий для детей с ОВЗ, которую директора лично презентуют в формате видеоролика, демонстрируя при этом умение работать на камеру и выступать публично.

ДОРОЖНАЯ КАРТА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

5-6 минут

1 ребенок

Видеоролик, в котором директор представляет дорожную карту управленческих решений по созданию условий для обучения детей с ОВЗ

Видеоролик содержит:

1. Характеристика ребенка (ключевые моменты)
2. Обоснование моделей обучения, выбранных для этого ребенка
3. Описание специальных условий, необходимых для организации обучения данного ребенка
4. Указание категории работников, привлеченных для работы с данным ребенком



Белов
Андрей Владимирович,
Директор
ГБОУ Школа №15

Такого формата еще нигде не было! Мы впервые обучаемся с использованием цифровых платформ! Нас обучают лучшие тренеры по специальным программам...



Жмулин
Александр Владимирович,
Директор
ГБОУ Школа №1387

Цифровые платформы, цифровое обучение, лучшие тренеры-профессионалы в своей сфере, индивидуальные диагностики, стажировки, новые приемы и технологии. На выходе – индивидуальный проект для своей школы, для конкретного ребенка...

ОБУЧАЮЩАЯ СЕССИЯ

404

директора одновременно
в большой аудитории

- Работа с цифровыми ресурсами
- Решение видеокейсов в группах
- Работа с нормативно-правовой базой
- Организации образовательного процесса обучающихся с ОВЗ
- Обзор управленческих инструментов



ПРОЕКТНАЯ СЕССИЯ

- Алгоритмы работы директора с ЦПМПК
- Модели распределения ответственности в управленческой команде
- Работа с АООП
- Оценка качества образования детей с ОВЗ
- Проведение самоаудита
- Модели инклюзивного образования
- Алгоритм и последовательность управленческих решений под проект

КОНСТРУКТОР ТРЕНИНГОВ ПОД АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ СЦЕНАРИИ

| НУЖНО ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ | | НУЖНО НАЛАДИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ВНЕШНЮЮ И ВНУТРЕННЮЮ КОММУНИКАЦИЮ | | НУЖНО СФОРМУЛИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ И ТАКТИКУ ОРГАНИЗАЦИИ | | НУЖНО ПОВЫСИТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ | |
|--|---|--|---|--|---|---------------------------------------|---|
| 1 | Управление Школой на основе информационных систем | 1 | Межличностная коммуникация: правила и приемы взаимодействия | 1 | Развитие аналитического мышления | 1 | Управление мотивацией команды |
| 2 | Развитие аналитического мышления | 2 | Эмоциональный интеллект в деловой коммуникации | 2 | Проектное управление и достижение результатов | 2 | Работа с сопротивлением в коллективе |
| 3 | Внутренние коммуникации в Школе: единые смыслы, информационные потоки, обратная связь | 3 | Эффективная коммуникация: искусство убеждать | 3 | Управление временем | 3 | Речевые технологии управления |
| 4 | Проектное управление и достижение результатов | 4 | Профилактика и разрешение конфликтных ситуаций | 4 | Управление изменениями в Школе | 4 | Гибкое управление командой |
| | | 5 | Эволюция переговоров | | | 5 | Управление обсуждением в групповом взаимодействии |
| | | 6 | Эффективная письменная коммуникация | | | | |

Конструктор тренингов под актуальные задачи образовательной организации – это сценарии, востребованные управленческими командами школы. Под каждую задачу сформированы наиболее эффективные схемы прохождения тренингов. Каждый тренинг нацелен на отработку техник и приемов, которые школьному управленцу необходимы ежедневно.

Владение такими практическими навыками, как управление школой на основе информационных систем, публичное выступление, управление стрессом и временем, конструктивное разрешение конфликтных ситуаций, управление мотивацией коллектива, создание имиджа организации и многими другими значительно повышают качество работы директора.

| НУЖНО СФОРМИРОВАТЬ ПОЗИТИВНЫЙ ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ | | НУЖНО ПОВЫСИТЬ ЛИЧНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ | | НУЖНО ПОСТРОИТЬ КОМАНДУ С НУЛЯ | |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------|---|
| 1 | Управление репутацией Школы | 1 | Развитие аналитического мышления | 1 | Найм: выбираем правильных людей |
| 2 | Формирование лояльных сообществ | 2 | Управление временем | 2 | Формирование эффективной команды |
| 3 | Имидж Школы в сети | 3 | Техники вежливого отказа | 3 | Управление внутренней средой: корпоративная культура в Школе |
| 4 | Навыки публичного выступления | 4 | Управление стрессом и развитие стрессоустойчивости | 4 | Проведение эффективных собраний и совещаний |
| 5 | Успешное выступление на камеру | 5 | Нетворкинг: налаживание деловых связей | 5 | Внутренние коммуникации в Школе: единые смыслы, информационные потоки, обратная связь |
| | | | | 6 | Прощаемся красиво (увольнение) |

- ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ
- ИМИДЖ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ

СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Стандарт управления персоналом образовательной организации – это документ, в котором:

- установлены требования к управлению персоналом московской Школы;
- определен регламентированный порядок действий по управлению персоналом образовательной организации.

Внедрение Стандарта управления персоналом определяет профессиональный, а не интуитивный подход к управлению Школой.

Принцип Стандарта – управление эффективностью работы школы через регламентацию управленческих действий в каждом процессе управления персоналом.

- Подбор и найм персонала
- Адаптация персонала
- Мотивация персонала
- Мониторинг уровня сформированности профессиональных компетенций персонала
- Формирование кадрового резерва
- Обучение и развитие персонала

▶ **через**

Алгоритмы процессов – последовательность действий, обеспечивающих планируемый результат

Критерии эффективности результата – описание контрольных точек

Инструменты управления – шаблоны документов, формализующих каждое направление

Механизмы влияния каждой позиции на показатели Портфолио директора

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Аудит системы управления персоналом образовательной организации – проверка на соответствие требованиям стандарта с последующими рекомендациями по улучшению.

Разработаны программы внутреннего и внешнего аудита:

- Внутренний аудит – самопроверка
- Внешний аудит – взаимопроверка школ

Процедуры и регламент проверки на соответствие Стандарту управления персоналом

Чек-листы, формализующие процессы управления персоналом образовательной организации

ХОД ВНУТРЕННЕГО АУДИТА



ЧТО СТАНДАРТ ДАЕТ ШКОЛЕ:

01 **ЕДИНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА, ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ КАНДИДАТОВ ТРЕБОВАНИЯМ ДОЛЖНОСТИ**

02 **ЕДИНЫЙ ПОРЯДОК КОНТРОЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ (ПОРТФОЛИО ДИРЕКТОРА)**

03 **ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ВЫСОКОПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

04 **ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

05 **ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ЛОГИСТИКИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ, ЧТОБЫ ОБОСНОВАННО ПЛАНИРОВАТЬ РАСХОДЫ НА ОБУЧЕНИЕ:**

- УЧИТЬ ТОГО, КОГО НУЖНО,
- ТОМУ, ЧТО НУЖНО ШКОЛЕ
- ТОГДА, КОГДА НУЖНО

06 **ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ**

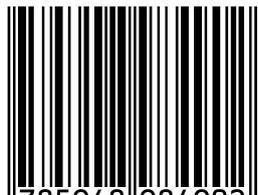
КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ПЕРСОНАЛ, ГОТОВЫЙ К РЕШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ С ОПТИМАЛЬНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Пример индикаторов эффективности процесса отбора, найма персонала. Фрагмент таблицы «Ключевые точки измерения»

| | ИНСТРУМЕНТ / МЕТОД ИЗМЕРЕНИЯ | ТОЧКИ ИЗМЕРЕНИЯ | ДОПУСТИМЫЕ ЗНАЧЕНИЯ |
|---|--|---|--|
| 1 | Чек-лист «Профессиональная проба при приеме на работу» | Результат прохождения тестового испытания (профессиональной пробы) при приеме на работу | Выполнено более 80% пунктов чек-листа |
| 2 | Чек-лист «Структурированное интервью при приеме на работу» | Соответствие установленным в чек-листе показателям | Выполнено более 80% пунктов чек-листа |
| 3 | Проверка уровня квалификации на соответствие установленным значениям | Результат прохождения сотрудником независимой диагностики при приеме на работу | Вновь принятый сотрудник выполняет не менее 80% диагностической работы |



ISBN 978-5-94898-490-2



9 785948 984902



**МЦ
РК
ПО** Московский
центр
развития
кадрового
потенциала
образования

mcrkpo.ru

КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ:

Рытов Алексей Иванович, Новикова Татьяна Геннадьевна, Лазутова Мария Николаевна, Новиков Александр Евгеньевич, Мартынова Валентина Владимировна, Даньшина Наталья Петровна, Кислицина Марина Владимировна, Воробьева Татьяна Васильевна, Горбачева Кристина Александровна, Романова Дарья Николаевна, Покосовская Ольга Владимировна, Суханова Светлана Валерьевна, Грошева Анастасия Владимировна, Подымова Александра Николаевна