

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



УТВЕРЖДАЮ

Ректор ИО РИПК и ППРО

С.Ф. Хлебунова

2019г.

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

Ростов-на-Дону
2019 г.

Оглавление

1. Паспорт программы	3
2. Стратегические приоритеты программы	7
3. План мероприятий (дорожная карта)	10
4. Приложения	
Приложение 1.....	24
Приложение 2.....	27

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

Целевые направления Региональной комплексной программы формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней

Программа направлена на достижение **цели**, определенной Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 в части решения задач и достижения стратегических целей по направлению "Образование".

Реализация программы способствует достижению **стратегически значимых задач** Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, государственной программы РФ «Развитие образования» на 2018-2025 (утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г. №1642 с изменениями и дополнениями)

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

- обновление содержания и технологий в системе дополнительного профессионального образования;
- создание необходимой современной инфраструктуры системы повышения квалификации кадров образования и их профессиональной переподготовки;
- разработка и реализация эффективных механизмов проектного управления государственной политики (офисный портфель, портфель проектов) и др.
- проектирование и эффективное использование платформ содержательных, информационных, технологических условий обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования.

Основные принципы, обеспечивающие реализацию новой стратегии образования:

- Системный подход
- Вариативность и гибкость (освоение менеджмента посредством эффективного использования комплексных тренинговых программ).
- Направленность на результат.
- Освоение технологий менеджмента качества.
- Высокое качество и технологическая культура реализации образовательных программ ДПО. (Вовлечение в образовательный процесс лучших специалистов-практиков, экспертов, тренеров в формате «деловых игр, тренингов и кейс-стади, оснащение тренингов, мониторинг обратной связи, форсайт-сессия)
- Направленность на определенные целевые группы (Аудит потребностей в обучении и разработка обучающих программ под каждую целевую группу. Экспертиза учебного процесса целевых групп)

Главная идея программы:	<p>Разработка модели эффективного руководителя в условиях стратегических изменений в образовании.</p> <p>Содействие формированию инновационной управленческой культуры современного руководителя.</p>
Цель программы:	Формирование и совершенствование профессиональных управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в условиях модернизации образования.
Задачи программы:	<p>Создание необходимых условий для профессионального развития участников Программы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование эффективной системы профессионального развития участников Программы, основанной на передовых обучающих технологиях, технологиях стажировки, форсайт-сессиях. • Реализация мероприятий по профессиональному развитию участников Программы в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития. • Реализация Региональной комплексной программы через научный проект с разработкой новой многовекторной модели ПК руководителей как инструмента адаптации руководителей в условиях изменений. • Реализация профессионального образования в области управления с углубленной специализацией в отдельных сферах управленческой деятельности. • Разработка механизма непрерывного обновления профессиональных знаний и умений в области управления ОУ с помощью разработки и реализации научных, исследовательских и творческих проектов, оптимальных эффективных моделей управления, самообразования и проектирования индивидуальных образовательных траекторий руководителей.
Сроки и этапы реализации Программы:	<p>Сроки реализации Программы: 2019-2021годы</p> <p>Подготовительный этап:</p> <p>Формирование плана выполнения мероприятий Программы (в соответствии с заказом);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование списков участников Программы; • Формирование ежегодно утверждаемого плана-графика (дорожной карты) обучения участников Программы; • Подготовка диагностических материалов к оценке условий для разработки и реализации программы. • Определение проблемного поля руководителей, педколлективов ОУ.

- Разработка концептуальной модели содержания обучающих программ в системе ДПО.
 - Дифференциация содержания образовательных программ.
 - Формирование и внедрение в систему управления реализацией программ системы мониторинга и других диагностических процедур. Обеспечение развития методологических основ и технологий мониторинга качества подготовки руководящего состава на основе квалиметрического подхода.
 - Разработка информационной технологической платформы для реализации платформ ДПО.
- Определение перечня обучающих модулей и установление перечня обязательных мероприятий и мероприятий по выбору для каждой категории участников Программы (в том числе для каждого уровня резерва);

Аналитико-диагностический деятельностный этап:

- Проведение оценочных мероприятий для участников Программы с целью формирования их индивидуальных траекторий профессионального развития;
- Проведение запланированных мероприятий по профессиональному развитию участников Программы в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития, включающими в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические сессии, коммуникативные мероприятия, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными, муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования.
- Мониторинг реализации мероприятий Программы и их качества, а также проведение текущей оценки эффективности.

Обобщающий этап:

- Анализ достигнутого уровня готовности оперативного резерва руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях модернизации образования.
- Мониторинг эффективности качества подготовки руководителей, обновленности их профессиональных компетенций, сформированности инновационной управленческой культуры руководящих кадров.
 - Обобщение опыта в виде публикаций, выступлений и представления материалов на научно-практических конференциях, ассамблее инноваторов «Стратегии инновационного развития в образовательной практике Дона»;
 - Моделирование оптимальной структуры управления эффективной образовательной организацией;
 - Определение стратегий устойчивого развития эффективной образовательной организации через создание аванпроектов.

Ожидаемые результаты:

Реализация Программы позволит достичь следующих результатов:

1. *Формирование* инновационной управленческой культуры руководителей общеобразовательных организаций;
2. *Внедрение новых содержательных* механизмов формирования управленческой культуры в системе регионального образования на основе:
 - управленческих концепций, Форсайт – проектов и программ;
 - развитие управленческой культуры через активизацию поля участников Форсайт – проектов;
 - мотивации творческой деятельности в региональной сфере управления образованием;
 - утверждения уважения в обществе к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;
 - разработки и внедрения управленческих технологий, оптимизирующих процессы управления и объединяющие в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов;
 - создание региональной карты кадрового ресурса управления сферой образования

Ресурсное обеспечение программы (кластеризация ресурсов) Ресурсы менеджмента:

Временной ресурс – (2019-2021гг.),
Обеспечивает достижение поставленных целей.

Технологический ресурс:

- лекции (обычные и интерактивные);
- дискуссии (панельные);
- информационно-дискуссионные платформы;
- индивидуально-групповая работа по технологии «зеркало прогрессивных преобразований»;
- проектировочные семинары;
- тестирование;
- создание и защита проектов;
- case – study;
- эссе;
- наставничество;
- тренинги;
- контроллинг;
- технологии проектного управления: проектный офис, портфель проектов
- круглые столы

Материально-технический ресурс:

- укомплектованность аудиторного фонда ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО новейшими технологическими комплексами;
- интерактивные комплексы;
- компьютерные классы;
- 36 базовых стажировочных площадок области (лучшие практики с инновационными эффективными моделями управления инновационного целевого регионального проекта «Школа эффективного управления»).
- муниципальные и социальные инвестиционные программы (проектная деятельность).
- социальное партнерство (инвестиции бизнеса, федеральные, региональные и муниципальные гранты).

Человеческий (кадровый) ресурс:

- тьюторы;
- преподаватели – консультанты;
- руководители стажировочных площадок проекта «Школа эффективного управления» и школ - методических ресурсных центров;
- специалисты управления образованием;
- проектные команды и команды Форсайт-проектов;
- модераторы;
- тренеры (бизнес-тренингов, бизнес-семинаров) бизнес школы менеджеров в сфере образования;
- интеграция ресурсов.

Продукт:

Разработка Региональной комплексной программы формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней.

Показатели достижения системных эффектов реализации программы:

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

2019 г. – 20%

2020 г. – 40%

2021 г. – 60%

Поддержать становление устойчивой положительной общественной оценки компетентностей руководителей. Повысить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг дополнительного профессионального образования (через внедрение оптимальной и эффективной модели организации учебного процесса, внедрение новейших методов и образовательных технологий, достаточно высокого уровня компетентности профессорско-преподавательского состава).

Стратегические приоритеты в работе по формированию управленческих компетенций руководящих кадров образования в условиях национального проекта «Образование»

Программа направлена на достижение цели, определенной Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 в части решения задач и достижения стратегических целей по направлению "Образование", государственной программы РФ «Развитие образования» на 2018-2025 (утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г. №1642 с изменениями и дополнениями).

Реализация программы способствует достижению стратегически значимых задач Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утверждены Правительством Российской Федерации 29 сентября 2018 г.).

Мероприятия программы направлены на реализацию 4 ключевых направлений развития системы дополнительного профессионального образования в рамках:

- обновление содержания и технологий в системе дополнительного профессионального образования;
- создание необходимой современной инфраструктуры для повышения квалификации кадров и их профессиональной переподготовки;

- разработка и организация условий для эффективных механизмов проектного управления в контексте государственной политики (офисный портфель, портфель проектов) и др.

- проектирование и эффективное использование платформ содержательных, информационных, технологических обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования.

В рамках реализации программы предусматривается:

- системная работа по непрерывному развитию профессиональных компетенций руководящего состава образовательных учреждений;

- основой станет формирование условий (системы) для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий;

- формирование и участие в профессиональных ассоциациях и других общественных объединениях в рамках целевого инновационного регионального проекта «Школа эффективного управления» как составной части инновационной инфраструктуры в пространстве региона, обеспечивающей:

- деятельность трибуны ежегодного форума авторов и участников;

- повышения роли новых структур как креативных генераторов инноватики в области управленческого опыта;

- Активизацию методического ресурса региональной образовательной среды в целях поддержки динамического развития инновационной инфраструктуры региона в образовательном пространстве (стажировки, форсайт-сессии, информационно-дискуссионные и технологические платформы).

В целях совершенствования модели непрерывного развития профессионального мастерства руководящего состава использовать ресурсы:

- выращивания и организацию инновационной деятельности на обновленных современных технологических образовательных площадках;

- эффективное использование онлайн-ресурсов;

- пилотную апробацию модели методической и организационной поддержки "горизонтального обучения" управленцев через сетевые профессиональные сообщества;

- вовлечение в систему ПК сопровождения специалистов-практиков, представителей профессорско-преподавательского состава вузов;

- внедрение в практику обучения добровольной и независимой оценки профессиональной квалификации педагогических работников, что позволит каждому желающему оценить свои профессиональные дефициты и обеспечить построение плана собственного развития;

- развитие дистанционных форм дополнительного образования в рамках реализации целевых проектов («Эффективная образовательная организация – школа социального успеха», «Школа лидерства от А до Я», «Эффективный резерв»).

- конкурентоспособность и качество на всех уровнях организации образовательного процесса на основе адаптированных к нуждам заказчиков образовательных программ (участие в разработке в рамках проекта «Региональная школа управления»);

- сотрудничество и обмен опытом между подразделениями института при разработке компетентностно -ориентированных основных образовательных программ.

В этой связи стратегическими приоритетами целевой программы являются:

1. Развитие системы индивидуально - ориентированного обучения, позволяющей удовлетворить конкретные запросы заказчиков (слушателей –целевых групп, муниципальных образований).

2. Обеспечение свободного доступа (бесплатный для пользователей) по

принципу "одного окна" для всех категорий слушателей руководящего состава, к онлайн-курсам, реализуемым различными организациями, ДПО осуществляющими образовательную деятельность, и образовательными платформами.

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

Результирующие эффекты:

1. Обеспечение высокого качества образования, цель которого подготовить руководителя, способного успешно работать в профессиональной сфере, социально ответственного, мобильного, готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность на основе овладения им в процессе обучения универсальными и профессиональными компетенциями.

2. Обеспечение возможности для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками, стажировок.

3. Проведение исследований и внедрение их результатов средствами в области системной интеграции управленческих процессов с информационными технологиями.

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

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

В предлагаемой модели вычленены критерии профессионализма и показатели их достижения:

Стратегическая компетентность

Умение правильно оценить ресурсный потенциал ОУ

Умение определять стратегические направления развития ОУ

Социальная компетентность

Умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе и микросоциуме ОУ

Способность к развитию и нововведениям

Способность к разрешению конфликтов

Функциональная компетентность

Умение обеспечить выполнение ОУ его основного предназначения

Умение видеть проблемы и определять пути их решения

Способность прогнозировать результаты принимаемых решений

Способность управлять развитием ресурсного потенциала ОУ

Управленческая компетентность

Управление организационной культурой учреждения

Эффективное делегирование ответственности

Способность мотивировать коллектив ОУ на решение поставленных задач

Умение создать систему мониторинга деятельности ОУ

Правовая компетентность

Владение нормативно-правовой базой, определяющей деятельность ОУ

Умение грамотно вести документацию ОУ

Владение документами, определяющими стратегию развития российского образования.

**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ (ДОРОЖНАЯ КАРТА)
РЕГИОНАЛЬНОЙ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО И
МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЕЙ ДО 2021 г.**

№	Основные положения концепции	Программа развития	Этапы реализации программы п	
			2019	2020
1.	Развитие системы индивидуально - ориентированного обучения, позволяющего удовлетворить конкретные потребности слушателей	Диверсификация рабочих учебных программ, а также содержания учебных дисциплин, включая внеаудиторную работу с целью удовлетворения конкретных потребностей заказчика.	2 программы в год: Стратегия развития образовательного пространства школы в условиях национального проекта «Образование». Системные и социальные педагогические эффекты. Управление функционированием и развитием образовательной организации в условиях современных системных изменений в контексте государственной политики.	2 программы в год: Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (Методология и практика) Проектное управление как фактор эффективного функционирования и развития современной школы. Проектирование индивидуальных образовательных технологий обучения в условиях реализации проекта «Образование»
		Предоставление обучающимся информации об их правах и обязанностях	В процессе обучения групп согласно плана ПК	В процессе обучения групп согласно плана ПК
		Создание условий для внеаудиторной работы слушателей. (Организация доступа к электронной библиотеке через Интернет и компьютерным классам во внеаудиторное время)	Работа в аудиториях 3-10, 3-13 Работа целевых групп на базе стажировочных площадок Работа в библиотеке	Работа в аудиториях 3-10, 3-13 Работа целевых групп на базе стажировочных площадок Работа в библиотеке
		Внедрение системы Smart E-Learning, Wiki среды в учебный процесс	Навигатор для руководителей, как научно- методический ресурс по направлениям деятельности: « Системы оценки компетенций	Навигатор для руководителей, как научно- методический ресурс по направлениям деятельности: «Мероприятия по повышению

			руководящих и педагогических работников»	эффективности педагогического и руководящего состава ОО»
		Осуществление индивидуальных консультаций слушателей с целью рационального составления оптимизации индивидуальных траекторий личностного роста.	2 консультации на группу в процессе ПК по запросу слушателей	2 консультации на группу в процессе ПК по запросу слушателей
		Организация учебной стажировочной практики слушателей	2 стажировки на группу на базе муниципальных методических ресурсных центров согласно учебно-тематического планирования	2 стажировки на группу на базе муниципальных методических ресурсных центров согласно учебно-тематического планирования
		Создание условий для профессионального самообразования и личностного роста, проектирование дальнейшего образовательного маршрута и профессиональной карьеры слушателей «резерв»	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)
		Проведение мониторинга личностного роста, степени оценки, самооценки сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководящего состава и слушателей эффективного резерва.	По группам руководителей и целевым группам резерва	По группам руководителей и целевым группам резерва
2.	Создание обучающей	Создание обучающей	МАОУ «Лицей экономический № 14»	МАОУ «Лицей №11»

	организации (РО РИПК и ППРО – школа и ММРЦ через развитие персонала)	организации «РО РИПК и ППРО – школа» со статусом обучающей и обучающейся организации. РИПК и МАОУ «Лицей экономический № 14», МБОУ СОШ №60, МАОУ «Лицей №11»		
3.	Создание бизнес школы менеджеров в сфере образования в рамках инновационного регионального проекта «Школа эффективного управления» проекта	Создание инновационной модели подготовки: I уровень – установочный II уровень – формирование профессиональных знаний в области управления III уровень – Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений
4.	Обеспечение высокого качества образования, цель которого подготовить слушателя способного успешно работать в профессиональной сфере, социально ответственного, мобильного, готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность.	Использование возможностей продуктивной образовательной среды для обеспечения качества в области системной интеграции экономического и управленческого образования и информационных технологий	<p>Стажировочные площадки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Интеграция образовательных систем, как образования в условиях образовательного класса» • «Модель эффективного управления «Многопрофильный комплекс- школа социального успеха» (МАОУ №14); • «Модель успешной школы в условиях реализации «Современная школа» (МБОУ «Школа №39») 	Использование технологии тренинга «Маджо» в работе по выявлению мотивации к профессиональной, психологической деятельности руководителя образовательной организации
		Бесконфликтное общение с различными субъектами педагогического процесса		
		Планирование и корректирование содержания обучения и учебной		

	нагрузки преподавателей		
	Осуществление оценки результативности формирования компетентностей на основе балльно-рейтинговой системы	Разработать и внедрить в практику ПК: рейтинговую систему по уровням сформированности по управлению проблеме «Проектирование индивидуальных технологий обучения в условиях реализации проектного эффективного функционирования и развития современного	
	Организация и внедрение научно-методических форм и средств повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, методического персонала. Для проведения на высоком профессиональном и методическом уровне занятий со слушателями, организация стажировок преподавателей кафедры в различных группах, ориентированных на применение информационных, модельных, модульных технологий.	На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»	На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»
	Разработка набора компетенций, необходимых современным руководителям, использующим инновационные технологии в профессиональной деятельности	Разработка показателей оценки профессиональных компетенций руководителя, параметров и показателей эффективности его деятельности	использование показателей оценки профессиональных компетенций руководителя, параметров и показателей определения эффективности деятельности руководителя для

	(Приложение №1) (Приложение №2)		управленческих рекомендаций в муниципальные органы управления образованием
	Развитие в каждом слушателе способности и мотивации работать творчески и эффективно на успешный результат;	В процессе ПК (технология «Зеркало прогрессивных преобразований»)	В процессе ПК (технология проектного управления)
	Формирование активной позиции преподавателей в учебном процессе посредством использования, факультета, региона, ориентированные на целевые установки на реализацию 4 ключевых направлений развития системы образования: обновление содержания образования, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка кадров их переподготовка и повышение квалификации, использование наиболее эффективных механизмов управления отраслью.	Согласно программы ПК	Согласно программы ПК

		Проведение мониторинга состояния и результатов учебного процесса	В течение года	В течение года
		Воспитание корпоративного духа у преподавателей и слушателей в процессе обучения	В процессе ПК	В процессе ПК
5.	Учебно-методическое обеспечение индивидуально-ориентированного процесса как ресурса.	<p>Реализация управленческих программ ПК профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и специалистов, осуществляющих управление в сфере образования, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели «Современная школа».</p> <p>Осуществление методической поддержки реализации конкретных образовательных программ: материалы для аудиторной работы, материалы для самостоятельной работы, списки рекомендуемой литературы по</p>	<p>Разработка медиаконтентов «Новые векторы управления», «Современная школа», «Проектное управление» (в контексте государственной политики как новый формат в управлении) (для трансляции в курсовой деятельности программы ПК)</p>	<p>Разработка и внедрение модели «Современная школа, имеющая свою функционально-статусную содержательную платформу»</p>

		<p>темам, материалы самоконтроля, типовые модели творческих работ, учебные электронные материалы, программы проведения стажировочных практик, внедрение компьютерных систем обучения и контроля знаний, медиаконтентов, методических разработок с размещением их на сайте, в Wiki- среде.</p>		
		<p>Использование новых образовательных технологий для совершенствования образовательного процесса. Помимо традиционной лекционно-семинарской системы проведения занятий широкое внедрение интерактивных форм обучения (деловые игры, мастер-классы, тренинги, исследовательские проекты, компьютерное моделирование и т.д.), форсайт-сессии;</p>	<p>Тренинги: «Лидерство как процесс организации профессиональных групп. Школа доступности, лидерства и успеха». Форсайт-сессии для групп.</p>	<p>Тренинги: «Лидерство как процесс организации профессиональных групп. Школа доступности, лидерства и успеха». «Как управлять временем» (в контексте целеполагания, делегирования полномочий и ответственности, создание команды)</p> <p>Форсайт-сессии для групп.</p>

		Подготовка к изданию методических рекомендаций, пособий, сборников по профилю деятельности факультета по результатам повышения квалификации и переподготовки, статей в научно-методический журнал «Региональная школа управления»	Создание архитектуры единой среды, ориентированной на педагогических и управленческих кадров регионально Подготовка материалов по проблеме «Современная школа управления современной школой»	
6.	Проведение научных исследований в области системной интеграции экономических и управленческих процессов с современными информационными технологиями.	Расширение спектра работ по приоритетным направлениям развития информатизации экономики и управления. Активизация работы по написанию монографий, статей в рецензируемых журналах, тезисов. Привлечение сотрудников кафедры к участию в конференциях, семинарах, симпозиумах.	Согласно плана работы факультета, кафедры	Согласно плана работы факультета, кафедры
		Сотрудничество с базовыми учреждениями образования города и региона по развитию школы эффективного управления. Социальное партнерство с РАНХиГС, ЮФУ в реализации федеральных проектов в контексте	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	По регламенту определенному в рамках Президентской программы

		<p>государственной политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> с РАНХиГС одготовка управленческих кадров по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Управление в сфере образования» в рамках Президентской программы. на базе Центра повышения квалификации Южно-Российского института управления» реализация проекта «Содействие в создании кадрового потенциала учителей, методистов, администраторов образовательных организаций в области финансовой грамотности», а также эффективной инфраструктуры по поддержке их деятельности по распространению финансовой грамотности; форсайт-сессия «Профессионал – 2022» «Создание архитектуры единой 		
--	--	--	--	--

		среды профориентационной работы Южного федерального округа»		
7.	Развитие межрегионального международного сотрудничества	Активизация работы по участию в международных конференциях, конгрессах, публикации в иностранных журналах.	По плану факультета и кафедры, Ученого совета института	По плану факультета и кафедры, Ученого совета института

Приложение №1

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

№	Показатели оценки	Профессиональные компетенции	Примечание
1.	Стратегическая компетентность (умение правильно оценить ресурсный потенциал ОО, умение определять стратегические направления развития ОО)	<ol style="list-style-type: none"> Способность проектировать образовательное пространство, в условиях стратегических изменений. Владение методами стратегического и оперативного анализа. Готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа. Способность использовать эффективные методы и алгоритмы разработки корпоративной стратегии, программы организационного 	

		развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	
2.	Социальная компетентность (умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе и микросоциуме ОО; способность к развитию и нововведениям; способность к разрешению конфликтов.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию. 2. Организовывать и контролировать стратегические коммуникации и информационную политику образовательной организации. 3. Структура управления и логика функционирования современных медиа и интернет-коммуникаций. 4. Умение выявлять проблемы протокольного характера при анализе конкретных официальных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев общественной пользы. 5. Понимание и обозначение правового и социального статуса образовательной организации (имидж, статус, миссия, карта времени). 	
3.	Функциональная компетентность (умение обеспечить выполнение ОУ его основного предназначения; умение видеть проблемы и определять пути их решения; способность прогнозировать результаты принимаемых решений; способность управлять развитием ресурсного потенциала ОО)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность рационально использовать время и средства (тайм менеджмент). 2. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе. 3. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой деятельности. 4. Целенаправленно, эффективно осуществлять общее руководство организацией, проектом: умение определить цели, обозначать задачи, выбрать оптимальные пути их решения. 5. Способность управлять многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать полномочия и ответственность. 6. Использовать современные достижения науки (методологии) в решении управленческих, 	

		профессиональных задач в контексте компетентностной парадигмы.	
4.	Управленческая компетентность (управление организационной культурой учреждения; эффективное делегирование ответственности; способность мотивировать коллектив ОУ на решение поставленных задач; умение создать систему мониторинга деятельности ОО)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность вырабатывать и принимать эффективные решения, делегировать полномочия. 2. Умение мотивировать коллектив на развитие творческого потенциала и профессионального мастерства. 3. Умение использовать систему мониторинга, позволяющего диагностировать достижение заявленных целей. 4. Обладание руководителем ОО устойчивыми личностными характеристиками, влияющими на результативность и эффективность его управленческой деятельности при наименьших затратах. 	
5.	Правовая компетентность (владение нормативно-правовой базой, определяющей деятельность ОО; умение грамотно вести документацию ОО; владение документами, определяющими стратегию развития Российского образования)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность принимать эффективные управленческие решения в пределах правового поля. 2. Готовность к правовой деятельности, наличие правового мышления. 3. Способность выполнять социально-ценностные функции в обществе, предупреждать и устранять противоправные проявления поведения. 	

Примечание:

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

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

Задание №2 – Оценка эффективности средств коммуникации;

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

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

Методика позволяет изучать уровень профессиональной компетентности руководителей, заместителей руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательной организации, использовать результаты при планировании работы по повышению квалификации.

Приложение №2

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

№	Параметры	Показатели
1.	Аналитическое обоснование важности стратегического управления в контексте государственной политики и необходимости инновационных изменений	- Определение и экспертиза целей и задач управленческой деятельности стратегического управления
		- прогностичность реализации стратегических целей и задач установленными в ней показателями результативности и эффективности использования финансовых, материальных, человеческих ресурсов организации
		- актуальность, концептуальность, клиентоориентированность, р ОУ
		- продуктивность реализации задач предшествующих этапов развития
		- Форсайт «Образование 2030» (расстановка приоритетов стратегических программ, проектов, модернизации картины трендов, форматов, генерация карт событий)
2.	Эффективность управления процессами развития ОУ	- проектирование образовательного пространства современной функционально-содержательной платформы) на основе процессно-методологического подхода
		- наличие эффективных форм взаимодействия (социальное партнерство, сетевое взаимодействие)

		-наличие дорожной карты как эффективного инструмента управ школой (анализ управленческой деятельности, инструмент оценки управленческого проекта)
		- обоснование ресурсов влияния, управление процессами и обеспе
		- полнота и системность анализа ситуации
		-четкость формулирования актуальных направлений развития
		-управление образовательной организацией, подразделениями, гр сотрудников), проектами, межсетевым взаимодействием
		- управление инновационными процессами в условиях новой с инновационного потенциала ОО)
3.	Ресурсно-факторный (положительная динамика ресурсного обеспечения образовательной организации (кадровыми, финансовыми, техническими и другими ресурсами)	- разработка кадровой политики ОО - управление финансовой безопасностью ОО - развитие материально-технического обеспечения ОО - развитие локального нормативно-правового поля ОО в соответ законодательства РФ - проектирование эффективных моделей взаимодействия общественностью как с ресурсом развития ОО - развитие социального благополучия контингента обучающихся
4.	Трансформационно- развивающий (трансформация ОО, направленная на развитие образовательной системы)	- анализ социально-экономических, социально-демографически педагогических условий развития ОО и их учет при разработке стр - подготовка предложений по формированию стратегически документов в области образования - разработка предложений по повышению эффективности деятель - управление инновационной деятельностью субъектов образовате
5.	Описание основной (ведущей) идеи, целей и задач развития образовательной организации	- новизна (инновационность идеи) - преемственность предшествующим этапам развития - оригинальность, идеи, инвестиционная привлекательность идеи - соответствие целей и задач идее развития образовательной орган - четкость, системность целеполагания - диагностичность целей
6.	Профессиональная готовность руководителя к управлению в условиях новых векторов управления «Современной школы»	- умение разбираться в социальных процессах, происходящих в об -наличие корпоративной стратегической программы организаци изменений, обеспечение их реализации - новый формат в управлении в контексте компетент ориентированной парадигмы - стимулирование проектной управленческой деятельности поставленных целей и задач планируемых результатов - наличие внедрения методик SWOT и PEST-анализа, инструментария изучения состояния и потенциала управляемой си

		<p>микроокружения путем использования комплекса методов оперативного управления и анализа</p> <p>владение навыками выявления «проблемных зон» протокольной анализе официальных ситуаций для их разрешения с учетом критерия пользы.</p> <p>- управление информацией как ресурсом инфоменеджмента</p> <p>- развитие социального партнерства</p> <p>- формирование дистанционных моделей обучения и цифровой среды</p> <p>- наличие собственной индивидуальной образовательной траектории профессионального роста, презентация своего управленческого опыта</p>
7.	Управление реализацией Программы развития	<p>- использование образовательной сети, инфраструктуры образовательной организации</p> <p>- учет интересов участников образовательного процесса</p> <p>- научный потенциал Программы (наличие научного руководства, имеющиеся разработки научных школ России, рациональное использование отечественного и зарубежного опыта, методологическая грамотность)</p> <p>- логика и четкость в обосновании направлений изменений в управлении</p> <p>- системность деятельности по реализации Программы</p> <p>- осмысление системы мониторинга и контроля за реализацией Программы</p>
8.	Система мониторинга	<p>- соответствие результатов заявленным целям</p> <p>- наличие операциональных индикаторов, позволяющих диагностировать достижение заявленных целей</p> <p>- мониторинг результатов</p> <p>- доминантность системы мониторинга в отслеживании результатов развития</p> <p>- реалистичность и реализуемость Программы</p>

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



УТВЕРЖДАЮ

Ректор ИО РИПК и ППРО

С.Ф. Хлебунова

2019г.

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

Ростов-на-Дону
2019 г.

Оглавление

6. Паспорт программы	3
7. Стратегические приоритеты программы	7
8. План мероприятий (дорожная карта)	10
9. Приложения	
Приложение 1.....	24
Приложение 2.....	27

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

Целевые направления Региональной комплексной программы формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней

Программа направлена на достижение **цели**, определенной Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 в части решения задач и достижения стратегических целей по направлению "Образование".

Реализация программы способствует достижению **стратегически значимых задач** Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, государственной программы РФ «Развитие образования» на 2018-2025 (утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г. №1642 с изменениями и дополнениями)

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

- обновление содержания и технологий в системе дополнительного профессионального образования;
- создание необходимой современной инфраструктуры системы повышения квалификации кадров образования и их профессиональной переподготовки;
- разработка и реализация эффективных механизмов проектного управления государственной политики (офисный портфель, портфель проектов) и др.
- проектирование и эффективное использование платформ содержательных, информационных, технологических условий обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования.

Основные принципы, обеспечивающие реализацию новой стратегии образования:

- Системный подход
- Вариативность и гибкость (освоение менеджмента посредством эффективного использования комплексных тренинговых программ).
- Направленность на результат.
- Освоение технологий менеджмента качества.
- Высокое качество и технологическая культура реализации образовательных программ ДПО. (Вовлечение в образовательный процесс лучших специалистов-практиков, экспертов, тренеров в формате «деловых игр, тренингов и кейс-стади, оснащение тренингов, мониторинг обратной связи, форсайт-сессия)
- Направленность на определенные целевые группы (Аудит потребностей в обучении и разработка обучающих программ под каждую целевую группу. Экспертиза учебного процесса целевых групп)

Главная идея программы:	<p>Разработка модели эффективного руководителя в условиях стратегических изменений в образовании.</p> <p>Содействие формированию инновационной управленческой культуры современного руководителя.</p>
Цель программы:	<p>Формирование и совершенствование профессиональных управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в условиях модернизации образования.</p>
Задачи программы:	<p>Создание необходимых условий для профессионального развития участников Программы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование эффективной системы профессионального развития участников Программы, основанной на передовых обучающих технологиях, технологиях стажировки, форсайт-сессиях. • Реализация мероприятий по профессиональному развитию участников Программы в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития. • Реализация Региональной комплексной программы через научный проект с разработкой новой многовекторной модели ПК руководителей как инструмента адаптации руководителей в условиях изменений. • Реализация профессионального образования в области управления с углубленной специализацией в отдельных сферах управленческой деятельности. • Разработка механизма непрерывного обновления профессиональных знаний и умений в области управления ОУ с помощью разработки и реализации научных, исследовательских и творческих проектов, оптимальных эффективных моделей управления, самообразования и проектирования индивидуальных образовательных траекторий руководителей.
Сроки и этапы реализации Программы:	<p>Сроки реализации Программы: 2019-2021годы</p> <p>Подготовительный этап:</p> <p>Формирование плана выполнения мероприятий Программы (в соответствии с заказом);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование списков участников Программы; • Формирование ежегодно утверждаемого плана-графика (дорожной карты) обучения участников Программы; • Подготовка диагностических материалов к оценке условий для разработки и реализации программы. • Определение проблемного поля руководителей, педколлективов ОУ.

- Разработка концептуальной модели содержания обучающих программ в системе ДПО.
 - Дифференциация содержания образовательных программ.
 - Формирование и внедрение в систему управления реализацией программ системы мониторинга и других диагностических процедур. Обеспечение развития методологических основ и технологий мониторинга качества подготовки руководящего состава на основе квалиметрического подхода.
 - Разработка информационной технологической платформы для реализации платформ ДПО.
- Определение перечня обучающих модулей и установление перечня обязательных мероприятий и мероприятий по выбору для каждой категории участников Программы (в том числе для каждого уровня резерва);

Аналитико-диагностический деятельностный этап:

- Проведение оценочных мероприятий для участников Программы с целью формирования их индивидуальных траекторий профессионального развития;
- Проведение запланированных мероприятий по профессиональному развитию участников Программы в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития, включающими в себя обучающие модули, стажировки, проектно-аналитические сессии, коммуникативные мероприятия, тьюторское сопровождение, творческое взаимодействие с региональными, муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования.
- Мониторинг реализации мероприятий Программы и их качества, а также проведение текущей оценки эффективности.

Обобщающий этап:

- Анализ достигнутого уровня готовности оперативного резерва руководителей образовательных организаций к деятельности в условиях модернизации образования.
- Мониторинг эффективности качества подготовки руководителей, обновленности их профессиональных компетенций, сформированности инновационной управленческой культуры руководящих кадров.
 - Обобщение опыта в виде публикаций, выступлений и представления материалов на научно-практических конференциях, ассамблее инноваторов «Стратегии инновационного развития в образовательной практике Дона»;
 - Моделирование оптимальной структуры управления эффективной образовательной организацией;
 - Определение стратегий устойчивого развития эффективной образовательной организации через создание аванпроектов.

Ожидаемые результаты:

Реализация Программы позволит достичь следующих результатов:

1. *Формирование* инновационной управленческой культуры руководителей общеобразовательных организаций;
2. *Внедрение новых содержательных* механизмов формирования управленческой культуры в системе регионального образования на основе:
 - управленческих концепций, Форсайт – проектов и программ;
 - развитие управленческой культуры через активизацию поля участников Форсайт – проектов;
 - мотивации творческой деятельности в региональной сфере управления образованием;
 - утверждения уважения в обществе к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;
 - разработки и внедрения управленческих технологий, оптимизирующих процессы управления и объединяющие в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов;
 - создание региональной карты кадрового ресурса управления сферой образования

Ресурсное обеспечение программы (кластеризация ресурсов) Ресурсы менеджмента:

Временной ресурс – (2019-2021гг.),
Обеспечивает достижение поставленных целей.

Технологический ресурс:

- лекции (обычные и интерактивные);
- дискуссии (панельные);
- информационно-дискуссионные платформы;
- индивидуально-групповая работа по технологии «зеркало прогрессивных преобразований»;
- проектировочные семинары;
- тестирование;
- создание и защита проектов;
- case – study;
- эссе;
- наставничество;
- тренинги;
- контроллинг;
- технологии проектного управления: проектный офис, портфель проектов
- круглые столы

Материально- технический ресурс:

- укомплектованность аудиторного фонда ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО новейшими технологическими комплексами;
- интерактивные комплексы;
- компьютерные классы;
- 36 базовых стажировочных площадок области (лучшие практики с инновационными эффективными моделями управления инновационного целевого регионального проекта «Школа эффективного управления»).
- муниципальные и социальные инвестиционные программы (проектная деятельность).
- социальное партнерство (инвестиции бизнеса, федеральные, региональные и муниципальные гранты).

Человеческий (кадровый) ресурс:

- тьюторы;
- преподаватели – консультанты;
- руководители стажировочных площадок проекта «Школа эффективного управления» и школ - методических ресурсных центров;
- специалисты управления образованием;
- проектные команды и команды Форсайт-проектов;
- модераторы;
- тренеры (бизнес-тренингов, бизнес-семинаров) бизнес школы менеджеров в сфере образования;
- интеграция ресурсов.

Продукт:

Разработка Региональной комплексной программы формирования управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений регионального и муниципального уровней.

Показатели достижения системных эффектов реализации программы:

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

2019 г. – 20%

2020 г. – 40%

2021 г. – 60%

Поддержать становление устойчивой положительной общественной оценки компетентностей руководителей. Повысить конкурентоспособность на рынке образовательных услуг дополнительного профессионального образования (через внедрение оптимальной и эффективной модели организации учебного процесса, внедрение новейших методов и образовательных технологий, достаточно высокого уровня компетентности профессорско-преподавательского состава).

Стратегические приоритеты в работе по формированию управленческих компетенций руководящих кадров образования в условиях национального проекта «Образование»

Программа направлена на достижение цели, определенной Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 в части решения задач и достижения стратегических целей по направлению "Образование", государственной программы РФ «Развитие образования» на 2018-2025 (утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г. №1642 с изменениями и дополнениями).

Реализация программы способствует достижению стратегически значимых задач Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утверждены Правительством Российской Федерации 29 сентября 2018 г.).

Мероприятия программы направлены на реализацию 4 ключевых направлений развития системы дополнительного профессионального образования в рамках:

- обновление содержания и технологий в системе дополнительного профессионального образования;
- создание необходимой современной инфраструктуры для повышения квалификации кадров и их профессиональной переподготовки;

- разработка и организация условий для эффективных механизмов проектного управления в контексте государственной политики (офисный портфель, портфель проектов) и др.
- проектирование и эффективное использование платформ содержательных, информационных, технологических обеспечения непрерывного дополнительного профессионального образования.

В рамках реализации программы предусматривается:

- системная работа по непрерывному развитию профессиональных компетенций руководящего состава образовательных учреждений;
- основой станет формирование условий (системы) для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий;
- формирование и участие в профессиональных ассоциациях и других общественных объединениях в рамках целевого инновационного регионального проекта «Школа эффективного управления» как составной части инновационной инфраструктуры в пространстве региона, обеспечивающей:
 - деятельность трибуны ежегодного форума авторов и участников;
 - повышения роли новых структур как креативных генераторов инноватики в области управленческого опыта;
 - Активизацию методического ресурса региональной образовательной среды в целях поддержки динамического развития инновационной инфраструктуры региона в образовательном пространстве (стажировки, форсайт-сессии, информационно-дискуссионные и технологические платформы).

В целях совершенствования модели непрерывного развития профессионального мастерства руководящего состава использовать ресурсы:

- выращивания и организацию инновационной деятельности на обновленных современных технологических образовательных площадках;
- эффективное использование онлайн-ресурсов;
- пилотную апробацию модели методической и организационной поддержки "горизонтального обучения" управленцев через сетевые профессиональные сообщества;
- вовлечение в систему ПК сопровождения специалистов-практиков, представителей профессорско-преподавательского состава вузов;
- внедрение в практику обучения добровольной и независимой оценки профессиональной квалификации педагогических работников, что позволит каждому желающему оценить свои профессиональные дефициты и обеспечить построение плана собственного развития;
- развитие дистанционных форм дополнительного образования в рамках реализации целевых проектов («Эффективная образовательная организация – школа социального успеха», «Школа лидерства от А до Я», «Эффективный резерв»);
- конкурентоспособность и качество на всех уровнях организации образовательного процесса на основе адаптированных к нуждам заказчиков образовательных программ (участие в разработке в рамках проекта «Региональная школа управления»);
- сотрудничество и обмен опытом между подразделениями института при разработке компетентностно -ориентированных основных образовательных программ.

В этой связи стратегическими приоритетами целевой программы являются:

4. Развитие системы индивидуально - ориентированного обучения, позволяющей удовлетворить конкретные запросы заказчиков (слушателей –целевых групп, муниципальных образований).
5. Обеспечение свободного доступа (бесплатный для пользователей) по

принципу "одного окна" для всех категорий слушателей руководящего состава, к онлайн-курсам, реализуемым различными организациями, ДПО осуществляющими образовательную деятельность, и образовательными платформами.

6. Создание интеграционных платформ непрерывного образования (профессиональное обучение и дополнительное образование) и набор сервисов, обеспечивающих навигацию и поддержку слушателей при выборе образовательных программ и организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Результирующие эффекты:

5. Обеспечение высокого качества образования, цель которого подготовить руководителя, способного успешно работать в профессиональной сфере, социально ответственного, мобильного, готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность на основе овладения им в процессе обучения универсальными и профессиональными компетенциями.

6. Обеспечение возможности для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками, стажировок.

7. Проведение исследований и внедрение их результатов средствами в области системной интеграции управленческих процессов с информационными технологиями.

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

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

В предлагаемой модели вычленены критерии профессионализма и показатели их достижения:

Стратегическая компетентность

Умение правильно оценить ресурсный потенциал ОУ

Умение определять стратегические направления развития ОУ

Социальная компетентность

Умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе и микросоциуме ОУ

Способность к развитию и нововведениям

Способность к разрешению конфликтов

Функциональная компетентность

Умение обеспечить выполнение ОУ его основного предназначения

Умение видеть проблемы и определять пути их решения

Способность прогнозировать результаты принимаемых решений

Способность управлять развитием ресурсного потенциала ОУ

Управленческая компетентность

Управление организационной культурой учреждения

Эффективное делегирование ответственности

Способность мотивировать коллектив ОУ на решение поставленных задач

Умение создать систему мониторинга деятельности ОУ

Правовая компетентность

Владение нормативно-правовой базой, определяющей деятельность ОУ

Умение грамотно вести документацию ОУ

Владение документами, определяющими стратегию развития российского образования.

**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ (ДОРОЖНАЯ КАРТА)
РЕГИОНАЛЬНОЙ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЕЙ ДО 2021 г.**

№	Основные положения концепции	Программа развития	Этапы реализации программы по годам			Ответственный за достижение
			2019	2020	2021	
1.	Развитие системы индивидуально - ориентированно го обучения, позволяющего удовлетворить конкретные потребности слушателей	Диверсификация рабочих учебных программ, а также содержания учебных дисциплин, включая внеаудиторную работу с целью удовлетворения конкретных потребностей заказчика.	2 программы в год: Стратегия развития образовательного пространства школы в условиях национального проекта «Образование». Системные и социальные педагогические эффекты. Управление функционированием и развитием образовательной организации в условии современных системных изменений в контексте государственной политики.	2 программы в год: Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (Методология и практика) Проектное управление как фактор эффективного функционирования и развития современной школы. Проектирование индивидуальных образовательных технологий обучения в условиях реализации проекта «Образование»	2 программы в год: Реализация государственной инновационной политики в кластерном образовательном пространстве: стратегия, методология, практика. Инновационный менеджмент в контексте парадигмальной трансформации и новых тенденций стратегического управления современной школы.	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
		Предоставление обучающимся информации об их правах и обязанностях	В процессе обучения групп согласно плана ПК	В процессе обучения групп согласно плана ПК	В процессе обучения групп согласно плана ПК	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
		Создание условий для внеаудиторной работы слушателей.	Работа в аудиториях 3-10, 3-13	Работа в аудиториях 3-10, 3-13	Работа в аудиториях 3-10, 3-13	Декан факультета руководящих

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

		практики слушателей	учебно-тематического планирования	тематического планирования	тематического планирования	кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
		Создание условий для профессионального самообразования и личностного роста, проектирование дальнейшего образовательного маршрута и профессиональной карьеры слушателей «резерв»	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Согласно плана индивидуального профессионального развития резерва и показателей результативности (на каждом этапе)	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
		Проведение мониторинга личностного роста, степени оценки, самооценки сформированности и обновленности профессиональных компетенций руководящего состава и слушателей эффективного резерва.	По группам руководителей и целевым группам резерва	По группам руководителей и целевым группам резерва	По группам руководителей и целевым группам резерва	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
2.	Создание обучающей	Создание обучающей	МАОУ «Лицей экономический № 14»	МАОУ «Лицей №11»	МБОУ СОШ №60	Декан

	организации (РО РИПК и ППРО – школа и ММРЦ через развитие персонала)	организации «РО РИПК и ППРО – школа» со статусом обучающей и обучающейся организации. РИПК и МАОУ «Лицей экономический № 14», МБОУ СОШ №60, МАОУ «Лицей №11»				факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
3.	Создание бизнес школы менеджеров в сфере образования в рамках инновационного регионального проекта «Школа эффективного управления» проекта	Создание инновационной модели подготовки: I уровень – установочный II уровень – формирование профессиональных знаний в области управления III уровень – Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Входная диагностика, определение проблемного поля, формирование профессиональных знаний, выходная диагностика. Отработка управленческих решений	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
4.	Обеспечение высокого качества образования, цель которого подготовить слушателя способного успешно	Использование возможностей продуктивной образовательной среды для обеспечения качества в области системной интеграции	Стажировочные площадки: <ul style="list-style-type: none"> • «Интеграция образовательных систем, как фактор повышения качества образования в условиях образовательного кластера» (МАОУ «Лицей № 11»); • «Модель эффективного управления «Многомодульный образовательный комплекс- школа социального успеха» (МАОУ «Лицей экономический № 14»); • «Модель успешной школы в условиях реализации национального проекта «Современная школа» (МБОУ «Школа №39») 			Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой

<p>работать в профессиональной сфере, социально ответственного, мобильного, готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность.</p>	<p>экономического и управленческого образования и информационных технологий</p>				<p>управления образованием</p>
	<p>Бесконфликтное общение с различными субъектами педагогического процесса</p>	<p>Использование технологии тренинга «Маджо» в работе с группами на предмет выявления мотивации к профессиональной, психологической готовности к должности руководителя образовательной организации</p>			<p>Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием</p>
	<p>Планирование и корректирование содержания обучения и учебной нагрузки преподавателей</p>	<p>По полугодиям с учетом диверсификации программ</p>	<p>По полугодиям с учетом диверсификации программ</p>	<p>По полугодиям с учетом диверсификации программ</p>	<p>Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием</p>
	<p>Осуществление оценки результативности формирования компетентностей на основе балльно-рейтинговой системы</p>	<p>Разработать и внедрить в практику ПК: рейтинговую систему по уровням сформированности управленческих компетенций по управлению проблеме «Проектирование индивидуальных образовательных технологий обучения в условиях реализации проекта «Образование» как фактор эффективного функционирования и развития современной школы.</p>			<p>Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием</p>

		<p>Организация и внедрение научно-методических форм и средств повышения квалификации профессорско-преподавательского состава, методического персонала. Для проведения на высоком профессиональном и методическом уровне занятий со слушателями, организация стажировок преподавателей кафедры в различных группах, ориентированных на применении информационных, модельных, модульных технологий.</p>	<p>На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»</p>	<p>На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»</p>	<p>На основании показателей оценки степени сформированности и обновленности профессиональных компетенций в процессе ПК с целью построения своей индивидуальной траектории непрерывного профессионального развития, обеспечивая «успешность» и «конкурентоспособность»</p>	<p>Декан факультета руководящих кадров образования</p> <p>Заведующий кафедрой управления образованием</p>
		<p>Разработка набора компетенций, необходимых современным руководителям, использующим инновационные</p>	<p>Разработка показателей оценки профессиональных компетенций руководителя, параметров и показателей</p>	<p>использование показателей оценки профессиональных компетенций руководителя, параметров и показателей определения</p>	<p>использование показателей оценки профессиональных компетенций руководителя, параметров и показателей определения</p>	<p>Декан факультета руководящих кадров образования</p>

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

		необходимой современной инфраструктуры, подготовка кадров их переподготовка и повышение квалификации, использование наиболее эффективных механизмов управления отраслью.				
		Проведение мониторинга состояния и результатов учебного процесса	В течение года	В течение года	В течение года	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
		Воспитание корпоративного духа у преподавателей и слушателей в процессе обучения	В процессе ПК	В процессе ПК	В процессе ПК	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
5.	Учебно-методическое	Реализация управленческих	Разработка медиаконтентов «Новые	Разработка и внедрение модели «Современная	Формирование научно-методического ресурса	Декан

<p>обеспечение индивидуально-ориентированного процесса как ресурса.</p>	<p>программ ПК профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и специалистов, осуществляющих управление в сфере образования, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели «Современная школа».</p> <p>Осуществление методической поддержки реализации конкретных образовательных программ: материалы для аудиторной работы, материалы для самостоятельной работы, списки рекомендуемой литературы по темам, материалы самоконтроля, типовые модели творческих работ,</p>	<p>векторы управления», «Современная школа», «Проектное управление» (в контексте государственной политики как новый формат в управлении) (для трансляции в курсовой деятельности программы ПК)</p>	<p>школа, имеющая свою функционально-статусную содержательную платформу»</p>	<p>нового формата проектного управления, включающего в себя «Образовательный кластер» (ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, ЮФУ, РАНХиГС, ММРЦ)</p>	<p>факультета руководящих кадров образования</p> <p>Заведующий кафедрой управления образованием</p>
---	--	--	--	--	---

	учебные электронные материалы, программы проведения стажировочных практик, внедрение компьютерных систем обучения и контроля знаний, медиаконтентов, методических разработок с размещением их на сайте, в Wiki- среде.				
	Использование новых образовательных технологий для совершенствования образовательного процесса. Помимо традиционной лекционно-семинарской системы проведения занятий широкое внедрение интерактивных форм обучения (деловые игры, мастер-классы, тренинги, исследовательские проекты, компьютерное	Тренинги: «Лидерство как процесс организации профессиональных групп. Школа доступности, лидерства и успеха». Форсайт-сессии для групп.	Тренинги: «Лидерство как процесс организации профессиональных групп. Школа доступности, лидерства и успеха». «Как управлять временем» (в контексте целеполагания, делегирования полномочий и ответственности, создание команды) Форсайт-сессии для групп.	Тренинги: «Лидерство как процесс организации профессиональных групп. Школа доступности, лидерства и успеха». «Как управлять временем» (в контексте целеполагания, делегирования полномочий и ответственности, создание команды) Форсайт-сессии для групп.	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием

		моделирование и т.д.), форсайт-сессии;				
		Подготовка к изданию методических рекомендаций, пособий, сборников по профилю деятельности факультета по результатам повышения квалификации и переподготовки, статей в научно-методический журнал «Региональная школа управления»	Создание архитектуры единой среды, ориентированной на подготовку педагогических и управленческих кадров региональной системы образования. Подготовка материалов по проблеме «Современная школа» и «Новые векторы управления современной школой»			Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием
6.	Проведение научных исследований в области системной интеграции экономических и управленческих процессов с современными информационными технологиями.	Расширение спектра работ по приоритетным направлениям развития информатизации экономики и управления. Активизация работы по написанию монографий, статей в рецензируемых журналах, тезисов. Привлечение сотрудников	Согласно плана работы факультета, кафедры	Согласно плана работы факультета, кафедры	Согласно плана работы факультета, кафедры	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием

	кафедры к участию в конференциях, семинарах, симпозиумах.				
	<p>Сотрудничеств о с базовыми учреждениями образования города и региона по развитию школы эффективного управления. Социальное партнерство с РАНХиГС, ЮФУ в реализации федеральных проектов в контексте государственной политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • с РАНХиГС одготовка управленческих кадров по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Управление в сфере 	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	По регламенту определенному в рамках Президентской программы	<p>Декан факультета руководящих кадров образования</p> <p>Заведующий кафедрой управления образованием</p>

	<p>образования» в рамках Президентской программы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • на базе Цentra повышения квалификации Южно-Российского института управления» реализация проекта «Содействие в создании кадрового потенциала учителей, методистов, администраторов образовательных организаций в области финансовой грамотности», а также эффективной инфраструктуры по поддержке их деятельности по распространению финансовой грамотности; 				
--	---	--	--	--	--

		форсайт-сессия «Профессионал – 2022» «Создание архитектуры единой среды профориентационной работы Южного федерального округа»				
7.	Развитие межрегионального международного сотрудничества	Активизация работы по участию в международных конференциях, конгрессах, публикации в иностранных журналах.	По плану факультета и кафедры, Ученого совета института	По плану факультета и кафедры, Ученого совета института	По плану факультета и кафедры, Ученого совета института	Декан факультета руководящих кадров образования Заведующий кафедрой управления образованием

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

№	Показатели оценки	Профессиональные компетенции	Примечание
1.	Стратегическая компетентность (умение правильно оценить ресурсный потенциал ОО, умение определять стратегические направления развития ОО)	5. Способность проектировать образовательное пространство, в условиях стратегических изменений. 6. Владение методами стратегического и оперативного анализа. 7. Готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа. 8. Способность использовать эффективные методы и алгоритмы разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	
2.	Социальная компетентность (умение разбираться в социальных процессах, происходящих в обществе и микросоциуме ОО; способность к развитию и нововведениям; способность к разрешению конфликтов.)	6. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию. 7. Организовывать и контролировать стратегические коммуникации и информационную политику образовательной организации. 8. Структура управления и логика функционирования современных медиа и интернет-коммуникаций. 9. Умение выявлять проблемы протокольного характера при анализе конкретных официальных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев общественной пользы.	

		10. Понимание и обозначение правового и социального статуса образовательной организации (имидж, статус, миссия, карта времени).	
3.	Функциональная компетентность (умение обеспечить выполнение ОУ его основного предназначения; умение видеть проблемы и определять пути их решения; способность прогнозировать результаты принимаемых решений; способность управлять развитием ресурсного потенциала ОО)	7. Способность рационально использовать время и средства (тайм менеджмент). 8. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе. 9. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой деятельности. 10. Целенаправленно, эффективно осуществлять общее руководство организацией, проектом: умение определить цели, обозначать задачи, выбрать оптимальные пути их решения. 11. Способность управлять многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать полномочия и ответственность. 12. Использовать современные достижения науки (методологии) в решении управленческих, профессиональных задач в контексте компетентностной парадигмы.	
4.	Управленческая компетентность (управление организационной культурой учреждения; эффективное делегирование ответственности; способность мотивировать коллектив ОУ на решение поставленных задач; умение создать систему мониторинга деятельности ОО)	5. Способность вырабатывать и принимать эффективные решения, делегировать полномочия. 6. Умение мотивировать коллектив на развитие творческого потенциала и профессионального мастерства. 7. Умение использовать систему мониторинга, позволяющего диагностировать достижение заявленных целей. 8. Обладание руководителем ОО устойчивыми личностными характеристиками, влияющими на результативность и эффективность его управленческой деятельности при наименьших затратах.	
5.	Правовая компетентность (владение нормативно-правовой базой, определяющей деятельность ОО; умение грамотно вести документацию ОО;	4. Способность принимать эффективные управленческие решения в пределах правового поля. 5. Готовность к правовой деятельности, наличие правового мышления. 6. Способность выполнять социально-ценностные функции в обществе, предупреждать и устранять противоправные проявления поведения.	

	владение документами, определяющими стратегию развития Российского образования)		
--	---	--	--

Примечание:

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

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

Задание №2 – Оценка эффективности средств коммуникации;

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

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

Методика позволяет изучать уровень профессиональной компетентности руководителей, заместителей руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательной организации, использовать результаты при планировании работы по повышению квалификации.

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

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

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

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

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