

8/5/162

**Министерство образования, науки и молодежной политики  
Краснодарского края**

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
**«Институт развития образования» Краснодарского края**  
(ГБОУ ИРО Краснодарского края)



**УТВЕРЖДАЮ**

Исполняющий обязанности  
ректора ГБОУ ИРО  
Краснодарского края

*Лихачева И.В.*

« 15 » декабря 2023 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Новая образовательная среда школы:  
от проектирования к эффективному управлению»**

Рассмотрена и утверждена  
на заседании Ученого  
совета

протокол № 6  
от « 15 » декабря 2023 г.

Программа обсуждена  
на заседании кафедры  
управления

образовательными  
системами и кадрового  
резерва

протокол № 12  
от « 12 » декабря 2023 г.

*Автор(составитель):*

Кулишов Владимир Валентинович, доцент кафедры управления  
образовательными системами и кадрового резерва ГБОУ ИРО Краснодарского  
края, кандидат педагогических наук

Краснодар, 2023

**Внутренний рецензент:** Устинова Ирина Александровна, старший преподаватель кафедры управления образовательными системами и кадрового резерва ГБОУ ИРО Краснодарского края, Почетный работник общего образования РФ.

**Внешний рецензент:** Оганесова Нелли Львовна, доцент кафедры педагогики и психологии ФППК ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», кандидат психологических наук.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы .....	4
1.1 Обоснование актуальности и ее практической значимости .....	4
1.2. Цели и задачи программы .....	5
1.3. Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Целевая аудитория (контингент слушателей).....	6
1.5. Трудоемкость обучения.....	6
1.6. Форма обучения.....	6
2. Содержание программы .....	7
2.1. Учебный план.....	7
2.2. Учебно-тематический) план .....	7
2.3. Календарный учебный график.....	9
2.4. Рабочая программа.....	9
3. Материала контроля качества освоения программы.....	10
3.1. Итоговая аттестация.....	10
4. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	13
4.1. Кадровые условия (составители программы) .....	13
4.2 Материально-технические условия.....	13
4.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .	13
5. Список рекомендованной литературы.....	13



## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Обоснование актуальности и ее практической значимости**

Актуальность дополнительной профессиональной программы повышения квалификации( ДПП ПК) «Новая образовательная среда школы: от проектирования к эффективному управлению» определяется необходимостью освоения механизмов, форм и методов проектирования и управления образовательной средой современной школы, направленных на совершенствование научно-педагогического и учебно-методического обеспечения системы образования Российской Федерации.

Практическая значимость заключается в формировании корпуса руководителей образовательных организаций, способных реализовать эффективную модель управления качеством образования в современных условиях и на перспективу.

Программа составлена в соответствии с требованиями, изложенными в:

- Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями);
- Приказе Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (с изменениями и дополнениями);
- Законе Краснодарского края от 16.07.2013 № 2770-КЗ «Об образовании в Краснодарском крае» (с изменениями и дополнениями);
- Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года №1642. (ред. от 25.01.2023).
- Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 года №204.
- Указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
- Приказе Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848)
- Приказе Минсоцразвития РФ от 31.05.2011 №448н об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» руководители и заместители руководителей образовательных учреждений должны иметь высшее экономическое образование, либо дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка) в области менеджмента и



экономики.

## 1.2. Цель и задачи реализации программы

**Цель реализации программы** – сформировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие проектирование и эффективное управление образовательной средой современной школы.

### **Задачи:**

- освоение управленческих механизмов и инструментария для эффективной работы образовательной организации;
- изучение психолого-педагогических условий, обеспечивающих проектирование современной образовательной среды школы;
- освоение нормативно-правовых основ организации и управления образовательной средой школы;
- освоение методики проектирования образовательной среды школы;
- изучение форм и методов эффективного управления образовательной средой школы;
- формирование навыков организации научно-методической среды, обеспечивающей мотивацию профессионального развития педагогов образовательной организации.

## 1.3. Планируемые результаты обучения:

Трудовая функция	Профессиональные компетенции	Знать	Уметь
Производственная деятельность	ПК- 23	современные системы управления, управление инновационными процессами	эффективно управлять образовательной организацией, качеством и обеспечение конкурентоспособности
	ОК-1	базовые ценности мировой культуры	опираться на ценности мировой культуры в своем личностном и общекультурном развитии
	ОК- 2	знание и понимание законов развития природы, общества и мышления	оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности
	ОК-10	основы личностного и профессионального саморазвития	выстраивать личностное и профессиональное саморазвитие

Организационно-управленческая деятельность	ПК- 13 разработка стратегии управления человеческими ресурсами, планирование мероприятий, направленных на ее реализацию	технологии моделирования управленческого процесса образовательной организации	эффективно реализовывать лидерский потенциал, как собственный, так и своих сотрудников
Научно-методическая деятельность	ПК- 8 оценка условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений	систему менеджмента качества и эффективности деятельности	оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений
	ПК- 15 использование инструментария стратегического менеджмента	информационное обеспечение стратегического управленческого процесса образовательной организации	готовность участвовать в разработке стратегии организации
	ПК- 31 умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений	количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений	применять количественные и качественные методы анализа

#### 1.4. Целевая аудитория (контингент слушателей)

Программа предназначена для директоров и заместителей директоров образовательных организаций.

#### 1.5. Трудоемкость обучения

Форма занятий	Объем (час)
Лекционных занятий (всего)	2
Лекционных занятий (дистанционно)	2
Лекционных занятий (аудиторных)	-
Практических занятий (всего)	14
Практических занятий (дистанционно)	6
Практических занятий (аудиторных)	8
Общий объем ДПП ПК	16

#### 1.6. Форма обучения

Программа реализуется в очно-заочной форме с применением дистанционных образовательных технологий.



## 2. Содержание дисциплины

### 2.1. Учебный план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
**«Новая образовательная среда школы: от проектирования к  
эффективному управлению»**

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края, кафедра управления образовательными системами и кадрового резерва.

**Цель программы:** сформировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие проектирование и эффективное управление образовательной средой современной школы.

**Категория слушателей:** директора и заместители директоров образовательных организаций.

**Продолжительность обучения:** 16 часов

**Форма обучения:** очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

**Режим занятий:** 8 часов.

№ п/п	Наименование модулей и разделов	Всего, час	В том числе по видам занятий		Из них дистанционно**	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия		
1.	Раздел 1. Общие принципы и механизмы проектирования в системе управления образовательной организацией	8	2	6	8	
2.	Раздел 2. Образовательная среда современной школы	6		6		
	Итоговая аттестация:	2		2		зачет
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	

### 2.2 Учебно-тематический план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
**«Новая образовательная среда школы: от проектирования к  
эффективному управлению»**

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края, кафедра управления образовательными системами и кадрового резерва.



**Цель программы:** сформировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие проектирование и эффективное управление образовательной средой современной школы.

**Категория слушателей:** директора и заместители директоров образовательных организаций.

**Продолжительность обучения:** 16 часов

**Форма обучения:** очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий

**Режим занятий:** 8 часов.

№ п/п	Наименование модулей и разделов	Всего, час	В том числе по видам занятий		Из них дистанционно**	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия		
1.	Раздел 1. Общие принципы и механизмы проектирования в системе управления образовательной организацией	8	2	6	8	
1.1	Общие принципы и подходы управленческого проектирования	2	2			
1.2	Общие механизмы разработки управленческих проектов в системе образования	2		2		
1.3	Технологии управленческого проектирования в системе образования	2		2		
1.4	Управленческие проекты как средство создания современной образовательной среды ОО	2		2		
2.	Раздел 2. Образовательная среда современной школы	8		6		
2.1	Новая образовательная среда как условие достижения параметров современной школы.	2		2		
2.2	Новая образовательная среда как объект педагогического проектирования и моделирования: управление проектами и командообразование.	4		4		
	Итоговая аттестация:	2		2		зачет
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	

## **Раздел 2. Образовательная среда современной школы (8 час.)**

Тема 2.1. Новая образовательная среда как условие достижения параметров современной школы (2 час.)

Практические занятия (2 час.) Образовательная среда, её определение и компоненты. Понятие, структура, типология. Разделение ответственности, ролей при создании и использовании образовательного пространства, его трансформация при осуществлении образовательного события. Необходимость, возможность и эффект делегирования при формировании образовательной среды, реализации возможностей образовательного пространства. Практическая работа. Образовательная среда и её роль в современном образовательном процессе. Подходы и оценки образовательной среды, на примерах из школьной практики.

Тема 2.2. Новая образовательная среда как объект педагогического проектирования и моделирования: управление проектами и командообразование (4 час.)

Практические занятия (4 час.) Управление проектами в системе образования. Основные принципы успешной командной деятельности. Методы и технологии командообразования. Семь стадий формирования эффективности команды: ориентация, построение доверия, прояснение цели, обязательства, реализация, высокая эффективность, обновление. Мозговой штурм. Генерация идей. Образ будущего проекта. Возможные эффекты и риски. Технологизация процесса: план реализации. Содержание и перечень мероприятий. Распределение ответственных и исполнителей. Реализация проектных установок. Апробирование и усовершенствование. Подготовка презентации проекта. Паспорт проекта. Виды презентационных материалов и формы презентации образовательного проекта

### **3. Материалы контроля качества освоения программы**

Контроль качества освоения программы осуществляется в ходе итоговой аттестации.

#### **3.1. Итоговая аттестация**

Форма: Презентация проекта эффективной образовательной среды.

Описание, требования к выполнению: На итоговую аттестацию слушатели представляют командный проект эффективной образовательной среды, который должен включать следующие разделы:

Паспорт проекта (данный раздел не может быть больше 2 страниц).

Основание разработки – актуальность для школы.

Основные разработчики.

Приоритеты.

Ожидаемые конечные результаты реализации.



Сроки и этапы реализации.  
Ответственные лица, контакты.  
Аналитический раздел.  
Целевой раздел.  
Содержательный раздел.  
Дорожная карта реализации проекта.  
Оценочный раздел.  
Ресурсное обеспечение.

Критерии оценивания:

1. В презентации проекта по созданию эффективной образовательной среды в образовательной организации представлены все разделы по предложенной схеме.
2. Содержание представленных разделов соответствует указанным позициям.

Оценивание: Все критерии выполнены верно – «зачтено».

Состав критериев:

- реалистичность проекта: соответствие идеи, целей и задач проекта реальной образовательной ситуации, уровень обеспеченности проекта разного рода ресурсами, выявленность источников дополнительных ресурсов;
- реализуемость проекта: наличие, вовлеченность и согласованность действий других субъектов образовательной ситуации с действиями автора проекта при его реализации (характер организационно-деятельностного ресурса);
- инструментальность (управляемость) проекта: наличие научно-организационного обеспечения, способов и плана действий по реализации проекта, сформированность образовательных ресурсов.

Основой конкретной критериальной оценки является наличие специальных механизмов формирования разнообразных ресурсов, профессионально-деятельностных коалиций субъектов из разных общественных практик и их соответствия реальной образовательной ситуации, на которую ориентирован данный проект.

Примеры заданий:

1. Определить тип административно-управленческой команды, востребованной для реализации проекта по созданию эффективной образовательной среды в образовательной организации.
2. Определить управленческие решения по созданию эффективной образовательной среды в выбранной технике.
3. Подготовить презентацию проекта по созданию эффективной образовательной среды в образовательной организации по схеме:
  - 3.1. Предпроектный (предварительный, или стартовый) этап.
  - 3.2. Этап реализации проекта.
  - 3.3. Рефлексивный этап.



## 2.4. Рабочая программа

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«Новая образовательная среда школы: от проектирования к

эффективному управлению»

### **Раздел 1. Общие принципы и механизмы проектирования в системе управления образовательной организацией (8 час.)**

Тема 1.1 Общие принципы и подходы управленческого проектирования (2 час.)

Лекция (2 час.) История развития управления проектами. Проектная и непроектная деятельность организации. Управление проектами: сущность, этапы, формы. Ранжирование целей и задач. Инновационный проект: инновации и новации, идеи и реальный продукт. Организационные модели проекта, их особенности, достоинства и недостатки.

Тема 1.2 Общие механизмы разработки управленческих проектов в системе образования (2 час.)

Практические занятия (2 час.). Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектами. Области знаний в управлении проектами, их основные процессы. Масовый и индивидуальный проекты. Проект, реализуемый творческой группой. Проектная деятельность как средство изменения педагогической деятельности и обеспечения личностного роста.

Детализация целей и задач

Тема 1.3 Технологии управленческого проектирования в системе образования (2 час.)

Практические занятия (2 час.). Анализ примеров практической реализации управленческих проектов в системе образования. Природа, логика и содержание; характеристика основных видов управленческих проектов в системе образования; специфика проектных процедур, а также личностные свойства, необходимые участникам проекта. Сетевой график, сетевая модель, методы их построения.

Тема 1.4. Управленческие проекты как средство создания современной образовательной среды ОО (2 час.)

Практические занятия (2 час.). Управленческие проекты в системе образования: классификация, типология, эффективность и риски. Моделирование. Виды моделей. Педагогическое изобретательство и эксперимент. Уровни взаимодействия при реализации проекта между участниками. Управление обеспечением проектов. Управление коммуникациями

### 3.4. Послепроектный этап.

Внутри каждого из этих этапов, в свою очередь, выделяются определенные процедуры, составляющие содержательную, структурную, технологическую, организационную основу проектных действий.

Методические сообщения составляются в соответствии с выбранными темами на листах формата А4.

Требования к работе. Методические сообщения должны проявить умение работать с литературой (изучить и использовать в своей работе не менее 2–3 книг и 1–2 периодических источника литературы).

Оформление:

1. Методическое сообщение должно иметь следующую структуру: а) актуальность и проблема; б) изложение основного содержания темы; в) выводы; г) список использованной литературы.

2. Общий объём – 5 с. основного текста.

3. В процессе написания работы слушатель имеет право обратиться за консультацией к преподавателю кафедры.

4. В основной части работы большое внимание следует уделить глубокому теоретическому освещению основных вопросов темы, правильно увязать теоретические положения с практикой, конкретным фактическим и цифровым материалом.

5. В методическом сообщении обязательно отражается использованная литература, которая является завершающей частью работы.

6. Особое внимание следует уделить оформлению.

7. При защите сообщения выставляется дифференцированная оценка.

Качество работы оценивается по тому, насколько полно раскрыто содержание темы, использованы первоисточники, логичное и последовательное изложение. Оценивается и правильность подбора основной и дополнительной литературы (ссылки по правилам: фамилии и инициалы авторов, название книги, место издания, издательство, год издания, страница).

Методическое сообщение должно отражать точку зрения автора на данную проблему.

Одной из форм задания может быть методическое сообщение - презентация. Серией слайдов слушатель передаёт содержание темы своего исследования, её главную проблему и социальную значимость. Слайды позволяют значительно структурировать содержание материала и одновременно заостряют внимание на логике его изложения. Слайды презентации должны содержать логические схемы реферируемого материала. При выполнении работы можно использовать картографический материал, диаграммы, графики, звуковое сопровождение, фотографии, рисунки и другое. Каждый слайд должен быть аннотирован, то есть он должен сопровождаться краткими пояснениями того, что он иллюстрирует.

Регламент времени на озвучивание сообщения – до 5 мин.



## **4. Организационно-педагогические условия реализации программы**

### **4.1. Кадровые условия (составители программы)**

Реализацию программы осуществляют специалисты кафедры управления образовательными системами и кадрового резерва, обладающие профессиональными компетенциями и опытом работы в образовательной организации. Содержание программы может быть расширено и углублено преподавателями в зависимости от образовательной ситуации и профессиональными дефицитами слушателей.

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

Лекционно-практические занятия проводятся в аудиториях, оснащенных мультимедийным оборудованием, стендами. Для улучшения восприятия учебной информации используются схемы, таблицы, опорные карты. Для практических занятий используются диагностические и дидактические материалы, применяемые в работе с различными категориями слушателей. Активное использование объектов образовательной среды может быть осуществляется на материально-технической базе ГБОУ ИРО Краснодарского края.

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

Учебно-методический комплект ДПП ПК. Для реализации целей, поставленных программой, обучающимся следует изучить комплекс нормативно-правовых основ, научной и учебно-методической литературы, представленных программе. Приступая к раскрытию содержания любой темы данного раздела, в первую очередь, актуализируются знания и опыт слушателей по данной теме. Практические занятия - содержат следующие формы работы: анализ, сравнение, обобщение.

## **5. Список рекомендованной литературы**

### **5.1. Нормативные документы**

1. Государственная программа «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 (ред. от 25.01.2023) // Гарант [сайт]. URL: <https://base.garant.ru/71848426/>
2. Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол № 16 от 24 декабря 2018 г.) URL: <http://static.government.ru/media/files/UuG1ErcOWtjfOFCsqdLsLxC8oPFDkmB>



B.pdf.

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"// Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201712290016>.

4. Приказ Минсоцразвития РФ от 31.05.2011 №448н об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» руководители и заместители руководителей образовательных учреждений должны иметь высшее экономическое образование, либо дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка) в области менеджмента и экономики. // Консорциум Кодекс [сайт]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902233423>

5. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848) " // КонсультантПлюс [сайт]. URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/vnutrennyaya\\_sistema\\_ocenki\\_kachestva\\_obrazovaniya/](https://www.consultant.ru/law/podborki/vnutrennyaya_sistema_ocenki_kachestva_obrazovaniya/)

6. Указ Президента Российской Федерации от 21 мая 2020 г. № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>

7. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" // Президент России: [сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698>

## **5.2. Учебно-методическая литература**

1. Пономарев А.Б., Пикулева Э.А. Методология научных исследований: учеб. Пособие. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2014. 186 с.

2. Моисеев А. М. Опыт стратегического управления школой: выявление, осмысление, описание: научно-методическое пособие для руководителей общеобразовательных организаций. Москва: СОЛОН-Пресс, 2020. 364 с.

3. Мальцева, Ю. А. Теория и методика научного исследования образовательной деятельности: учеб. Пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 92 с.  
[file:///C:/Users/gusarova\\_e\\_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/Психология%20управления%20учебное%20пособие.pdf](file:///C:/Users/gusarova_e_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/Психология%20управления%20учебное%20пособие.pdf)

4. Довлетгельдыева Д.М., Назарова Г.Р. Методы исследования педагогики // Инновационная наука. 2023. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-issledovaniya-pedagogiki>

### 5.3. Интернет-ресурсы

1. <http://www.edu.ru/> - Федеральный портал «Российское образование»
2. <https://minobrnauki.gov.ru/> - Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
3. <https://urait.ru/bcode/512742> - Образовательная платформа Юрайт
4. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
5. Национальная электронная библиотека (<http://нэб.рф>)
6. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru>)
7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» (<http://e.lanbook.com>)
8. Электронная библиотечная система «Юрайт» (<http://www.biblio-online.ru>)
9. Электронная Библиотека Диссертаций РГБ (<https://dvs.rsl.ru>)
10. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда (<http://www.oxfordrussia.ru>)
11. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru>)