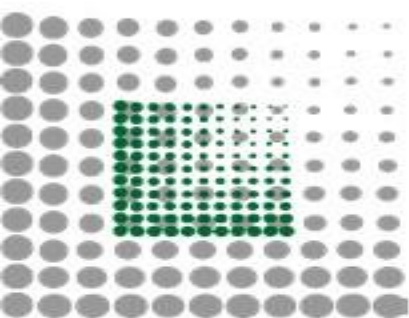


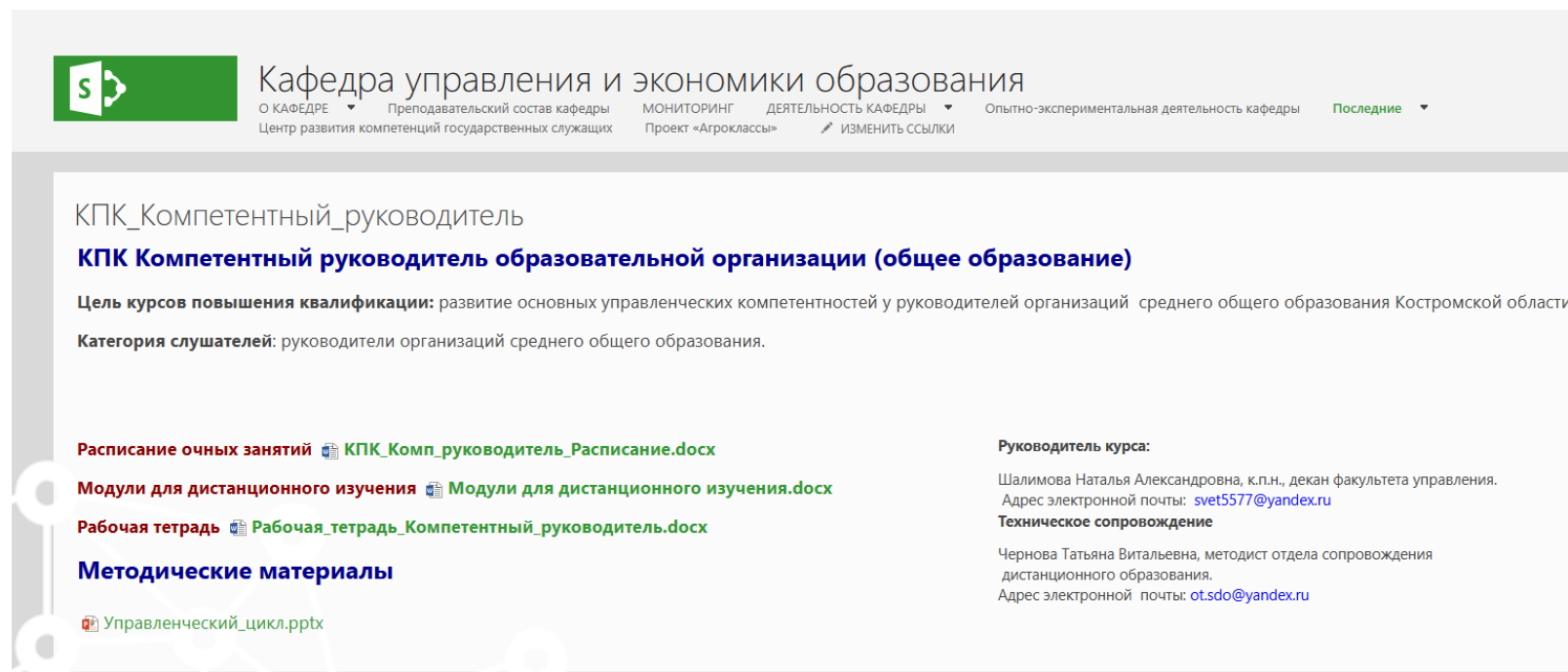
Управленческий цикл руководителя



Компетентный руководитель ОО

Структура курса:

- Очные занятия: 27-31 января
- Дистанционные модули:
1-6 февраля
- Рабочая тетрадь
(до 06 февраля)



The screenshot shows the course page for 'КПК_Компетентный_руководитель' (Competent Manager of an Educational Organization). The header includes the logo of the Faculty of Management and Education and a navigation menu with links to 'О КАФЕДРЕ', 'Преподавательский состав кафедры', 'МОНИТОРИНГ', 'ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАФЕДРЫ', 'Опытно-экспериментальная деятельность кафедры', and 'Последние'. The main content area displays the course title, its purpose, and category. A list of resources is provided, including a schedule, distance modules, a workbook, and methodological materials. The course leader's information is also listed.

Кафедра управления и экономики образования

О КАФЕДРЕ | Преподавательский состав кафедры | МОНИТОРИНГ | ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАФЕДРЫ | Опытно-экспериментальная деятельность кафедры | Последние

КПК_Компетентный_руководитель

КПК Компетентный руководитель образовательной организации (общее образование)

Цель курсов повышения квалификации: развитие основных управленческих компетентностей у руководителей организаций среднего общего образования Костромской области.

Категория слушателей: руководители организаций среднего общего образования.

Расписание очных занятий  [КПК_Комп_руководитель_Расписание.docx](#)

Модули для дистанционного изучения  [Модули для дистанционного изучения.docx](#)

Рабочая тетрадь  [Рабочая_тетрадь_Компетентный_руководитель.docx](#)

Методические материалы

 [Управленческий_цикл.pptx](#)

Руководитель курса:

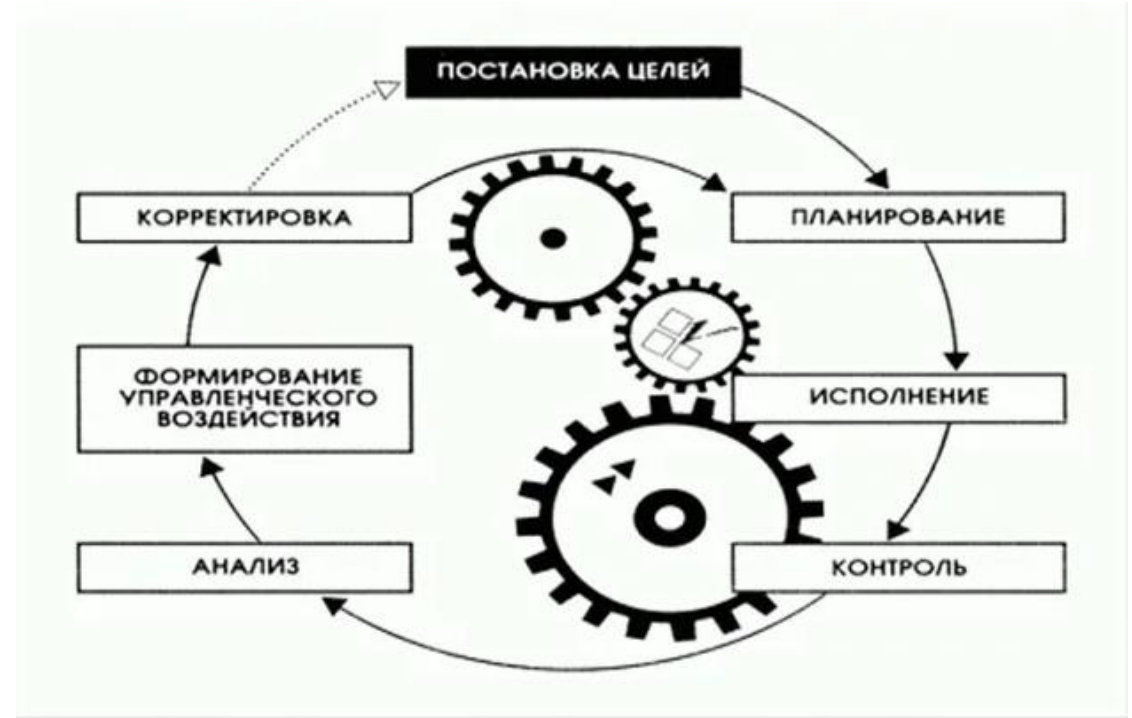
Шалимова Наталья Александровна, к.п.н., декан факультета управления.
Адрес электронной почты: svet5577@yandex.ru

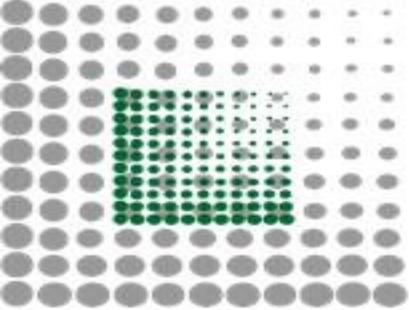
Техническое сопровождение

Чернова Татьяна Витальевна, методист отдела сопровождения дистанционного образования.
Адрес электронной почты: ot.sdo@yandex.ru

Управленческий цикл

Система поэтапно выполняемых действий, закрепленных в соответствующих документах, направленная на выявление дефицитов при помощи конкретных инструментов, а также их устранение при помощи конкретных мер, разработанных на основе этих дефицитов.



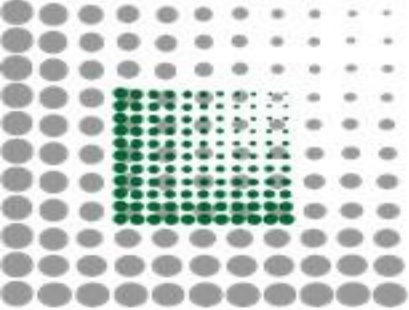


ПЛАНИРОВАНИЕ

Постановка целей и их декомпозиция.

Руководитель определяет порядок действий и формирует перечень нужных ресурсов:

- Стратегическое планирование - **долгосрочный план** развития ОО.
- Тактическое планирование предполагает постановку краткосрочных планов, то есть **детализирует стратегию.**
- Операционное планирование предполагает разработку **задач для ежедневного выполнения.**



ОРГАНИЗАЦИЯ

- Определение необходимого количества ресурсов для каждой задачи и обеспечение ресурсами исполнителей.

Матрица полномочий и ответственности

Субъекты управления/ работы (действия)				

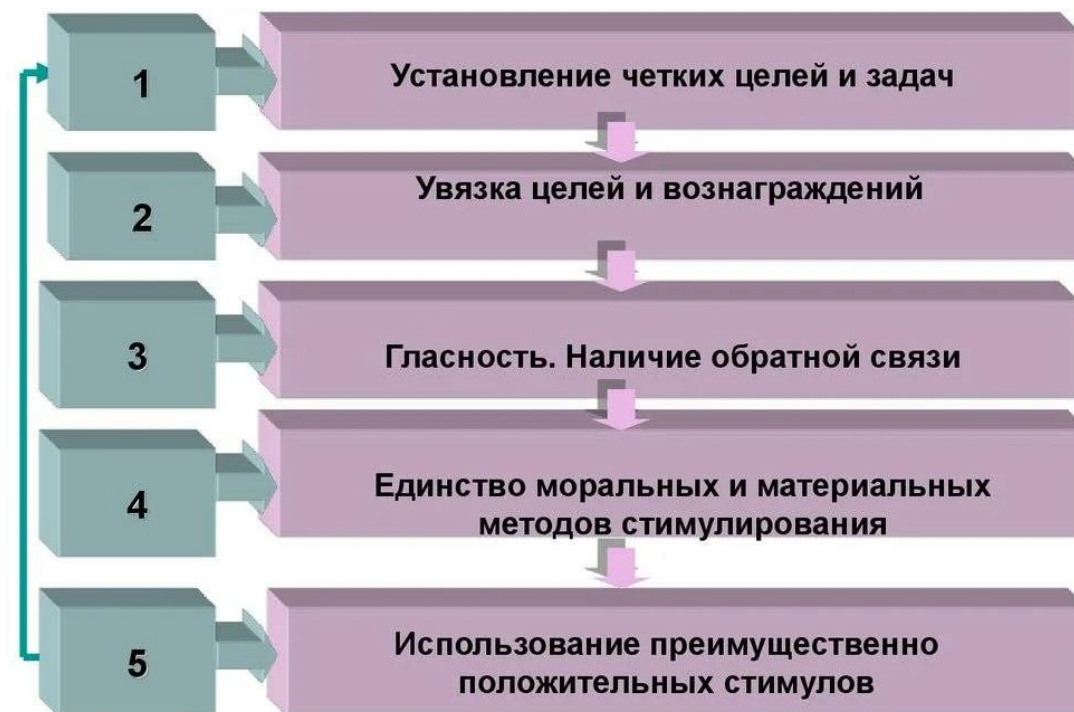
Матрица полномочий и ответственности

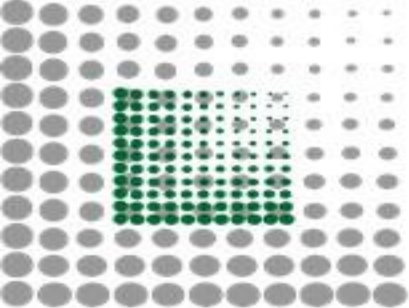
	Спонсор проекта	Директор проекта	Менеджер проекта	Администратор проекта	Менеджер содержания	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель n+1
Действие 1	У	К	С		О			И
Действие 2		У	К	О	С		И	
Действие 3		У	К	С	О			И
Действие 4			У	К	С	О	И	
Действие 5			У	К	С	О	И	

У- утверждает, К – координирует, С – согласовывает, О – организует, И - исполняет

МОТИВАЦИЯ

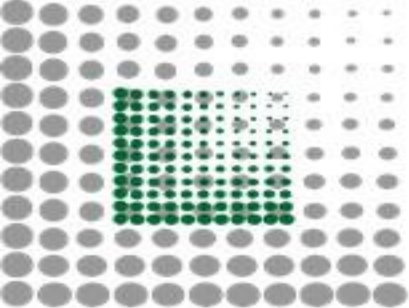
- Побуждение к действию; процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.
- **Разработка и внедрение системы мотивации.**





КОНТРОЛЬ

- Контролирующая функция необходима, чтобы оценить результаты работы и сравнить их с поставленными целями **на основе показателей эффективности**.
- Контроль – процесс определения, оценки и информации **об отклонениях** действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа.
- Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.



ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

- Анализ, чтобы оценить исходные внутренние данные и посторонние факторы, которые могут оказать влияние на достижение цели.
- Поставка цели с помощью SMART-техники с учетом миссии ОО.
- Определение необходимых ресурсов.
- Прогноз по срокам достижения цели.
- Выбор оптимального пути достижения цели: управленческое решение.
- Разработка плана действий: определить состав действий, обозначить временные рамки для каждого действия, выбрать ответственных и рассчитать, сколько ресурсов потребуется.
- Организация деятельности по достижению цели.
- Мотивация сотрудников.
- Получение информации о ходе выполнения задач, её обработка и систематизация.
- Корректировка процесса.

Управленческий цикл

Управление на основе данных в каждой конкретной школе



Три группы документов:

- ✓ **концептуальные,**
- ✓ **процессуальные,**
- ✓ **управленческие.**

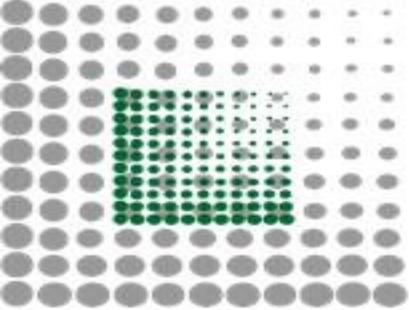


Концепция

- **КОНЦЕПЦИЯ**, -и, ж. (книжн.). Система взглядов на что-н; основная мысль. Научная к. || прил. **концептуальный**, ая, ое.

Ожегов С. И. и Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка.

Под концептуальной документацией понимаются документы, которые описывают текущую ситуацию в УС и определяют требования к созданию новой УС или модернизации существующей



Концептуальные документы

Концептуальные документы разрабатываются **на основе данных анализа** внешних и внутренних условий работы, текущего состояния развития организации.

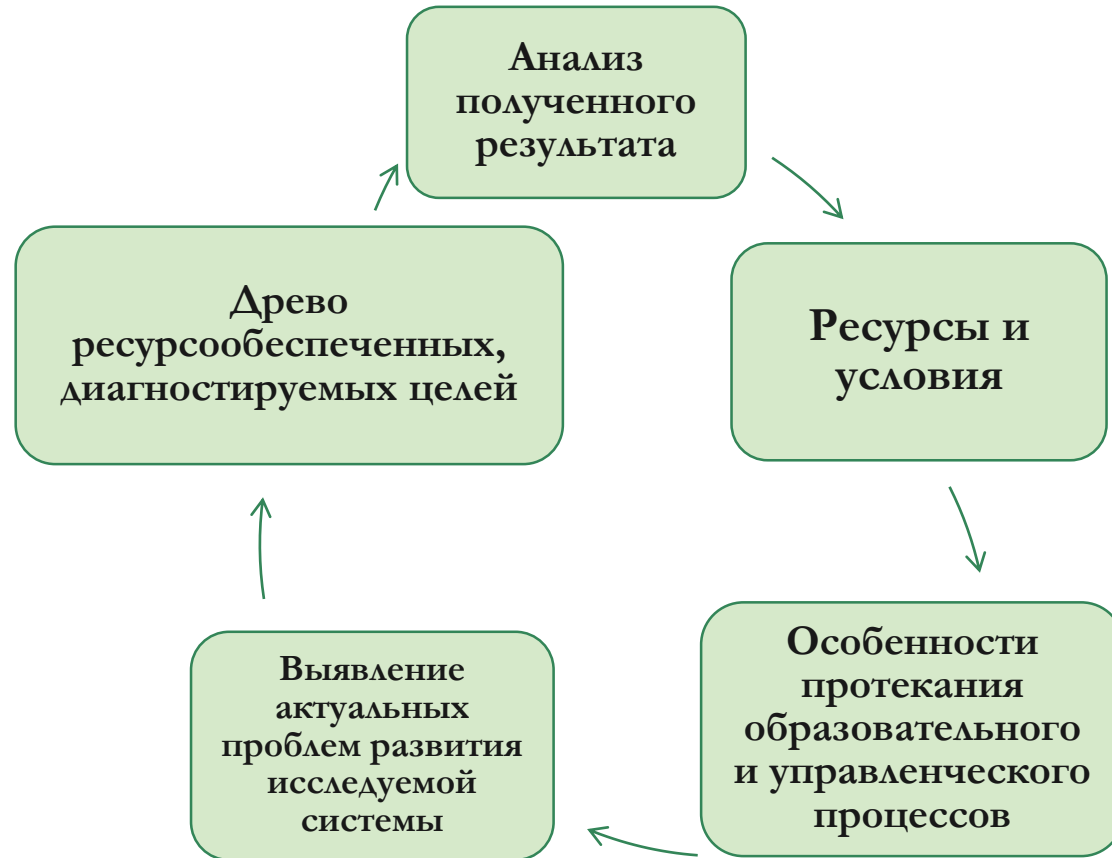
Фиксируются:

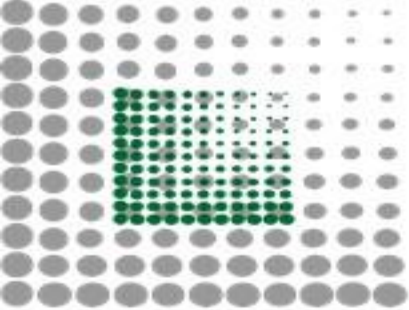
- ✓ цели и задачи развития образовательной организации на определенный период,
- ✓ показатели, на основании которых будут делаться выводы о результативности деятельности образовательной организации,
- ✓ описываются методы сбора и обработки данных.

Проблемно-ориентированный анализ



Управление по результатам





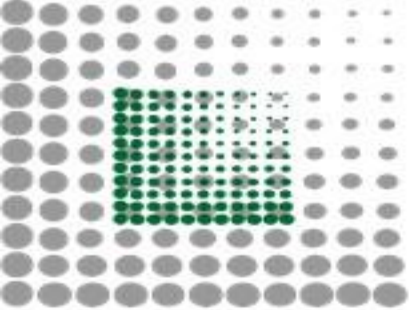
SWOT-анализ

Внутренняя среда школы		Внешняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны	Благоприятные возможности	Угрозы

4 комбинации факторов SWOT-анализа

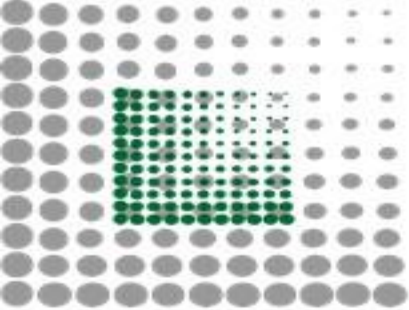
1. **Стратегия развития:** комбинация в SWOT-анализе, где есть сильные стороны и возможности.
2. **Потенциальные преимущества** и их стратегия при анализе: сильные стороны и угрозы, соединенные вместе.
3. **Внутренние преобразования:** стратегия в анализе - возможности и слабые стороны.
4. **Ограничения стратегического развития:** комбинация, которую составляют угрозы и слабые стороны.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Силы (S) 1. 2. 3.	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
Слабости (W) 1. 2. 3.	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабые стороны и избежать угроз



Цели и задачи развития образовательной организации

- Образовательная организация формулирует цели и задачи развития **с учетом результатов анализа выделенных ключевых проблем**, а также в соответствии со своей миссией.
- По **каждому направлению**, выбранному для работы, должны быть сформулированы цель и задачи.
- Ответы на вопросы: «**какие** действия или изменения произойдут», «**кто** должен знать о предстоящих изменениях» и «**какие** ресурсы необходимы для проведения изменений».

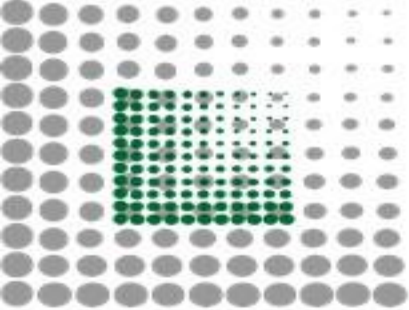


Меры и мероприятия по достижению целей развития

Ответ на вопрос:

«**как** (благодаря чему/за счет каких действий) произойдут планируемые изменения или действия».

- **Задача** — это составляющая цели, которая помогает устранить конкретную причину существования проблемы.
- Для решения задачи всегда нужен комплекс мероприятий, поэтому задача всегда шире, чем мероприятие.
- **Мероприятия** — это действия, которые вы предпримете, чтобы решить конкретную задачу.

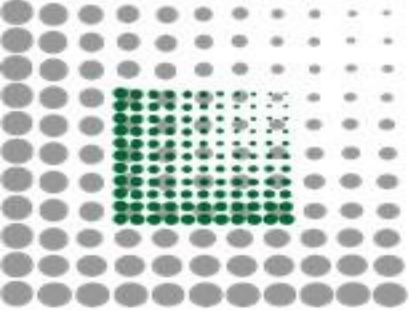


Лица, ответственные за достижение результатов

Ответ на вопрос:
«**кто** будет проводить указанные изменения».

Матрица полномочий и ответственности

Субъекты управления/ работы (действия)				
		I		



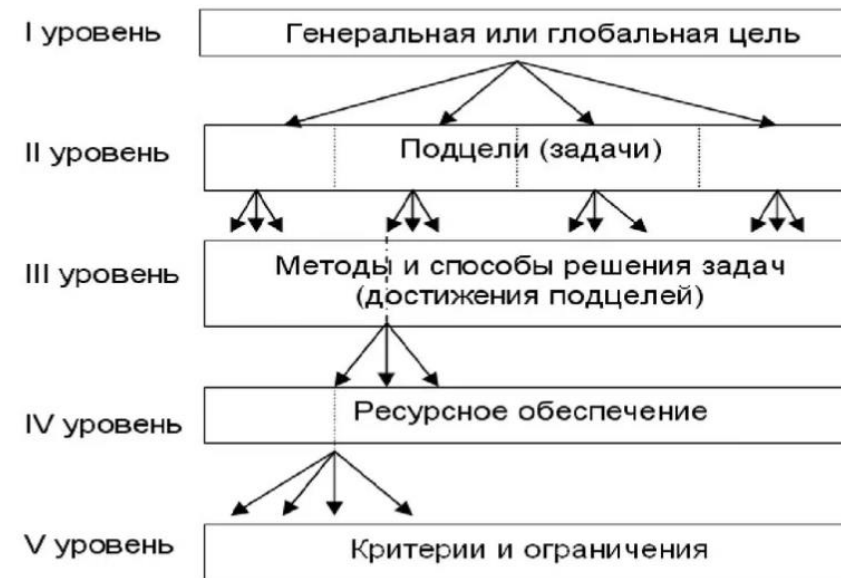
Функция управления

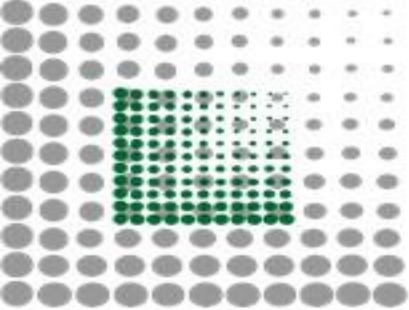
Информационно-аналитическая	Анализ выявленных результатов и факторов, их определивших
Мотивационно-целевая	Объективное целеполагание субъектами управления
Планово-прогностическая	Поставленные цели определяют логику и содержание планирования
Организационно-исполнительская	Организация деятельности всех субъектов системы, не исключаящую самостоятельный выбор исполнителями ресурсообеспеченных условий, средств, организационных форм и способов достижения цели
Контрольно-диагностическая	Диагностика и контроль
Регулятивно-коррекционная	Регулирование и коррекция

Целеполагание

- Первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Построение дерева целей





**ПОЧЕМУ КОРАБЛЬ ПОБЕЖДАЕТ
ВОЛНЫ, ХОТЯ ИХ МНОГО, А ОН-
ОДИН? ПОТОМУ, ЧТО У КОРАБЛЯ
ЕСТЬ ЦЕЛЬ, А У ВОЛН - НЕТ.**

Уинстон Черчилль

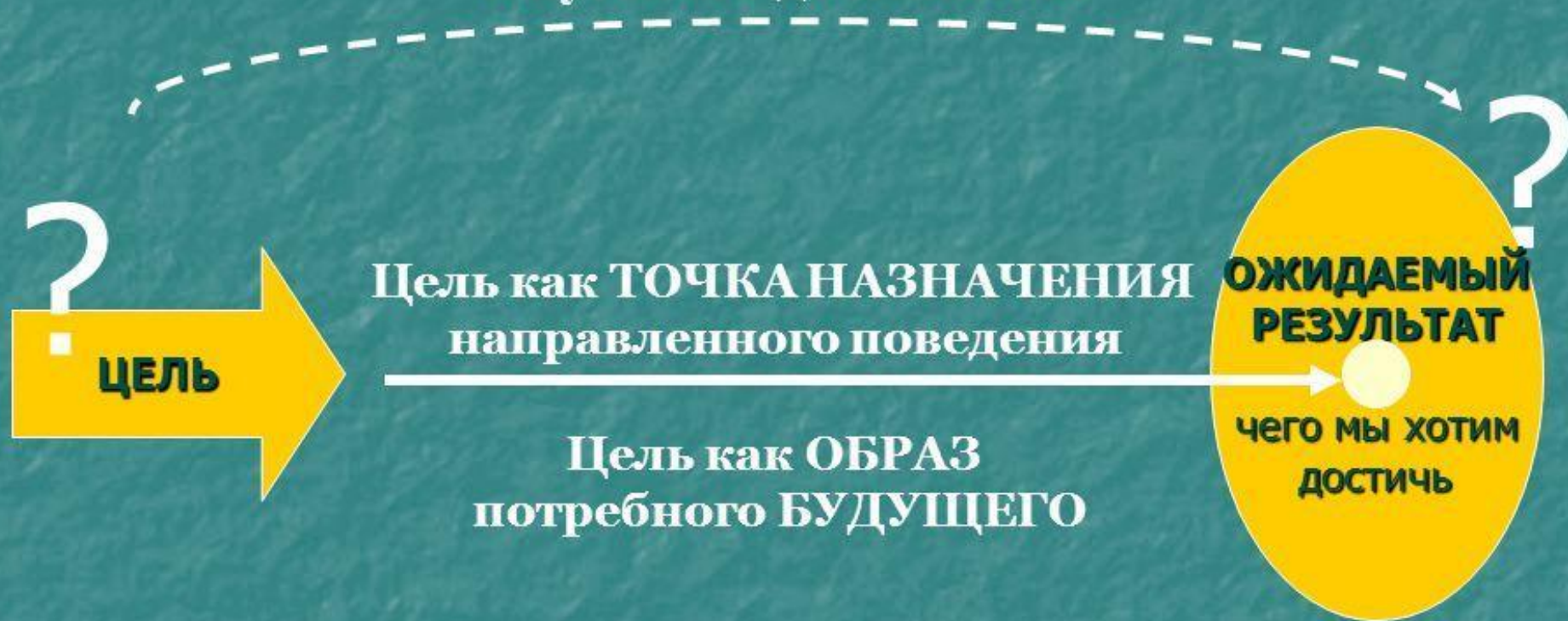


Цель

- 1) предвосхищаемый результат деятельности;
- 2) предметная проекция будущего;
- 3) субъективный образ желаемого, опережающий отражение событий в сознании человека;
- 4) идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности в его качественных и количественных параметрах;
- 5) прогноз, который обозначен в терминах конечных результатов, через проверяемые действия.



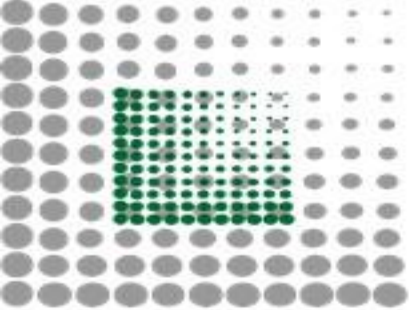
Цель как предвосхищение результата деятельности
и путей его достижения



Цель как ТОЧКА НАЗНАЧЕНИЯ
направленного поведения

Цель как ОБРАЗ
потребного БУДУЩЕГО

Результат как осуществление намеченного
по окончании/итогу деятельности



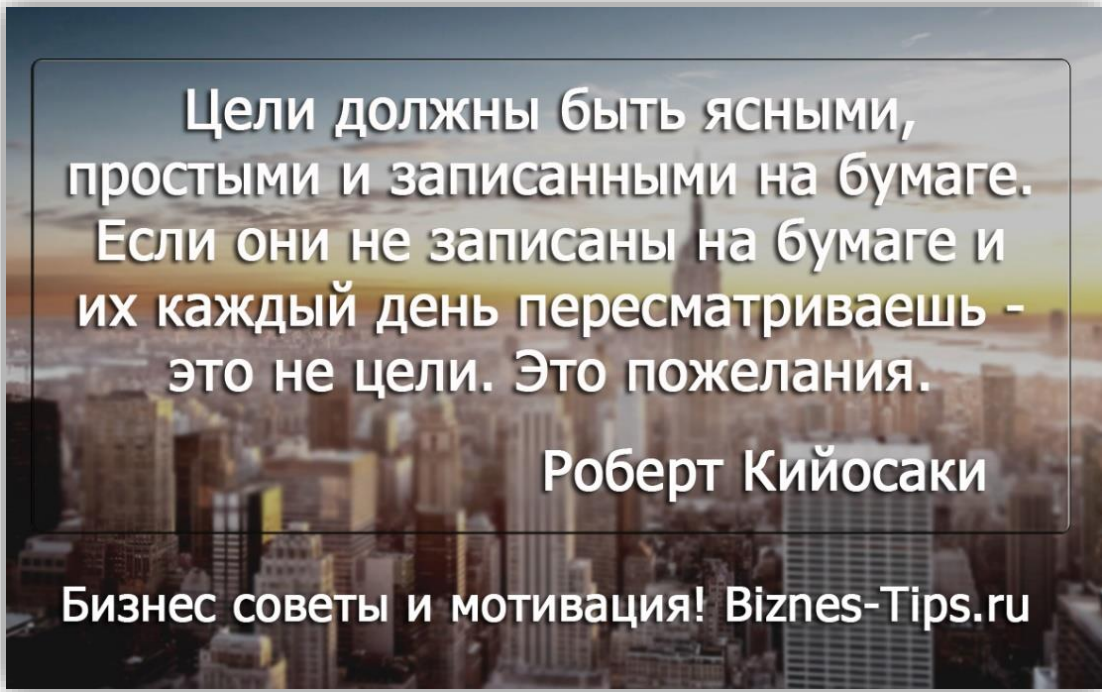
Виды целей

- **Долгосрочные (стратегические).** Распределение целей производится на срок 5-10 лет. В случае повышенной динамичности и плохой прогнозируемости внешнего развития организации срок сокращается до 1-2 лет.
- **Тактические.** Распределяются на срок от 1 года до 5 лет. В целях больше встречаются конкретные количественные параметры.
- **Краткосрочные (оперативные).** Представляют собой задачи, выполняемые в срок от нескольких часов до 1 года. **Имеют конкретные количественные показатели.**



Правила целеполагания

- цель должна быть **осознанной** всеми субъектами образовательного процесса;
- цель должна быть **побудительной** (побуждать к действию);
- цель должна быть **реальной** (выдвижение и обоснование целей с учетом возможностей конкретной ситуации);
- цель должна быть **согласована с задачами.**



Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь - это не цели. Это пожелания.

Роберт Кийосаки

Бизнес советы и мотивация! Biznes-Tips.ru



КАК ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВО ЦЕЛИ?

Подход SMART

- **S (specific)** – конкретная. Какого результата следует добиться?
- **M (measurable)** – измеримая. Как узнать, что цель достигнута?
- **A (achievable)** – достижимая. Есть ли ресурсы для достижения поставленной цели?
- **R (relevant)** – значимая. Как цель связана с интересами участников образовательных отношений? Разделяет ли ее коллектив?
- **T (time bound)** – определенная во времени. В какое время и за какой период времени будет достигнута цель? Определение временного интервала должно быть осознанным.

Составляющие дидактической цели

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь



Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат



Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи



Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»



Обозначайте точную дату, к которой вы должны достичь цели

ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

Риск: дефицит педагогических кадров

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь



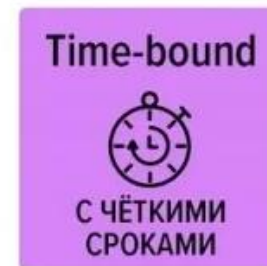
Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат



Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи



Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»



Обозначайте точную дату, к которой вы должны достичь цели

ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

Проблема: дефицит педагогических кадров

1. Преодоление дефицита педагогических кадров.
2. Подбор компетентных педагогов с высокой профессиональной мотивацией.

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



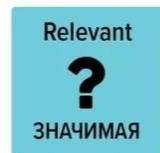
Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь



Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат



Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи



Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»



Обозначайте точную дату, к которой вы должны достигнуть цели

ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

Проблема: низкая предметная и методическая компетентность педагогов

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь



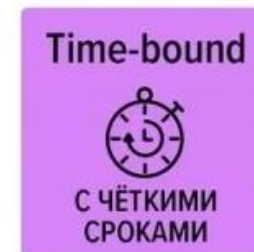
Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат



Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи



Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»



Обозначайте точную дату, к которой вы должны достичь цели

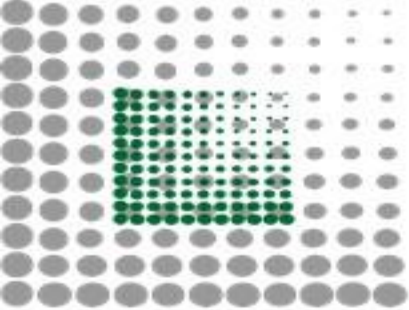
ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

Риск: низкая предметная и методическая компетентность педагогов

Повышение предметной и методической компетентности педагогических работников.

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART

Specific  КОНКРЕТНАЯ	Measurable  ИЗМЕРИМАЯ	Attainable  ДОСТИЖИМАЯ	Relevant  ЗНАЧИМАЯ	Time-bound  С ЧЁТКИМИ СРОКАМИ
Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь	Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат	Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи	Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»	Обозначайте точную дату, к которой вы должны достичь цели



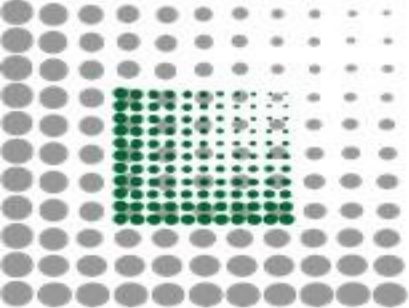
Формула диагностичности

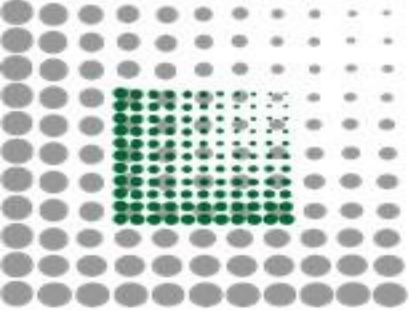
В. П. Беспалько

$$Д = О + Из + Оц$$

- 1) Определения и их признаки настолько точно описаны, что понятие всегда адекватно соотносится с его объективным проявлением (то есть с тем, что оно обозначает);
- 2) проявления и факторы, обозначаемые понятием, обладают категорией меры, то есть их величина поддается прямому или косвенному измерению;
- 3) результаты измерений могут быть соотнесены с определенной шкалой оценки.

Для диагностичной (Д) постановки любой цели требуется, чтобы она была точно описана (О), поддавалась измерению (Из) и чтобы существовала шкала ее оценки (Оц).





Признаки хороших задач

- Являются логическим следствием проблемы.
- Направлены на решение заявленной проблемы для достижения поставленной цели (причинно-следственная связь).
- Сформулированы четко и конкретно, выражены не общими словами, **а в количественных и качественных индикаторах**, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта.
- Представляют собой конкретные **промежуточные измеряемые результаты**.

Целостность и взаимосвязь





Задачи

Цель	Задачи
К 2024 году обеспечить рост методической компетентности педагогических работников за счёт реализации ИППР педагогов, разработанных на основе мониторинговых данных, внедрения программы наставничества, организации системы обмена опытом.	

Целостность и взаимосвязь



Задачи

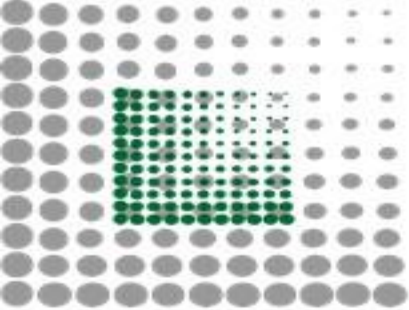


Мероприятия



Планируемый
результат



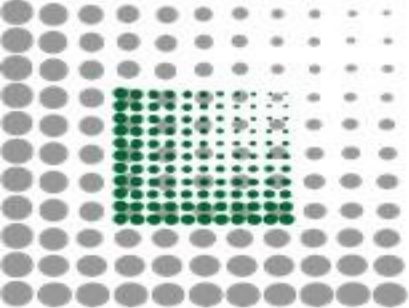


Меры и мероприятия по достижению целей развития

Ответ на вопрос:

«**как** (благодаря чему/за счет каких действий) произойдут планируемые изменения или действия».

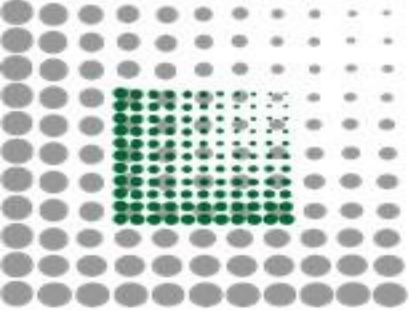
- **Задача** — это составляющая цели, которая помогает устранить конкретную причину существования проблемы.
- Для решения задачи всегда нужен комплекс мероприятий, поэтому задача всегда шире, чем мероприятие.
- **Мероприятия** — это действия, которые вы предпримете, чтобы решить конкретную задачу.



Мероприятия

- Разработка технологических карт
- Разработка и реализация адресных образовательных программ
- Организация тьюторской поддержки обучающихся для ликвидации учебных дефицитов.
- Изменение подходов к обучению
- Создание ситуаций успеха
- Анализ данных мониторинга



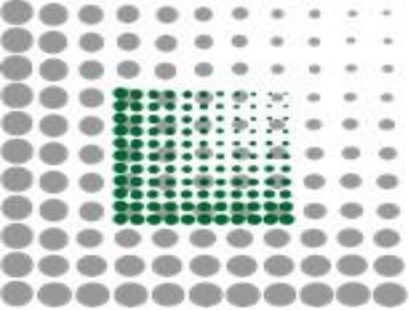


Ожидаемые конечные результаты реализации программы

Описание в соответствии с целью:

ожидаемые конечные результаты реализации программы по каждой поставленной задаче.

Конечные результаты представляются в виде изменений, отражающих эффект и позволяющих однозначно оценить результат реализации программы, а также ее динамику через количественные и качественные показатели.



Целевые индикаторы и показатели программы

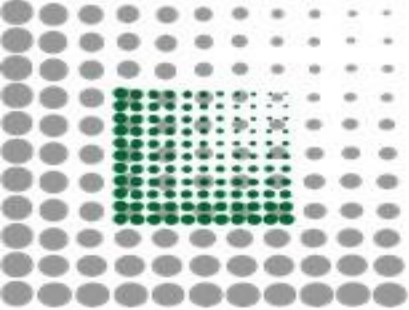
- Показатели для оценки прогресса мер по достижению позитивных изменений образовательная организация выбирает самостоятельно в рамках своей программы выхода из кризисной ситуации.
- Показатели могут быть как качественными, так и количественными, но они обязательно должны соответствовать цели, подтверждать поставленные задачи и не иметь негативных последствий для участников образовательного процесса.

Целевые показатели и индикаторы

- **Целевые показатели** - характеризуют уровень достижения целей и являются основным предметом мониторинга в системе стратегического планирования.



- **Целевые индикаторы** - характеристика процесса, по значению которого можно делать выводы об уровне достижения целей: конкретный показатель, который отражает изменения, происходящие в результате совершённых действий



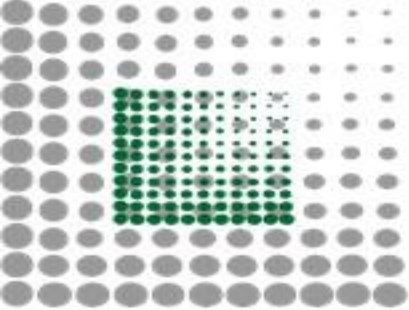
Критерии и показатели

- **Критерий** - признак, на основании которого производится оценка результата.
- Указывает на наличие того или иного свойства у процесса, явления или объекта.

**Академическая
успеваемость обучающихся**

- **Показатель** – результат, по которому можно судить о его достижении, количественное измерение критерия.

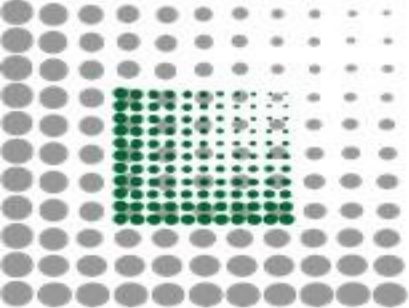
**Оценки и баллы
обучающихся**



Критерии

Качественные

- Эффективность внедрения новой системы оценки и учета результатов
- Обсуждение учителями, учениками, родителями
- Анкетирование участников образовательного процесса.



Критерии

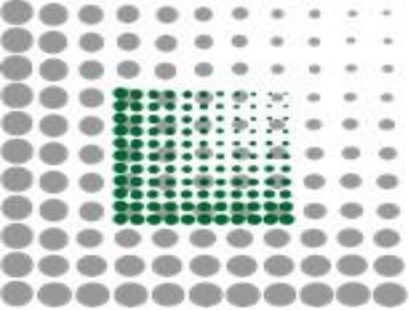
Количественные

- Внедрение новых методик обучения
 - Конкретные значения:
число или доля обучившихся педагогов,
число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика.



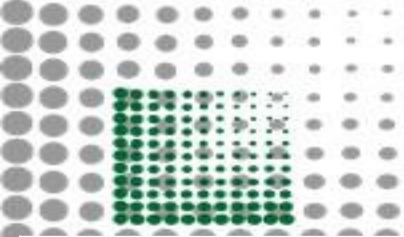
Показатели достижения цели

Цель	Задачи	Показатели
К 2024 году обеспечить рост методической компетентности педагогических работников за счёт реализации ИППР педагогов, разработанных на основе мониторинговых данных, внедрения программы наставничества, организации системы обмена опытом.	1. Провести оценку методических компетенций педагогических работников. 2. Провести мониторинг уровня удовлетворенности родителей качеством преподавания. 3. Разработать и реализовать индивидуальные программы проф. развития педагогов, направленные на устранение выявленных проф. дефицитов педагогов. 4. Сформировать в школе систему обмена опытом. 5. Организовать стажировку педагогов по освоению современных педагогических технологий на базе МОУ СОШ...	



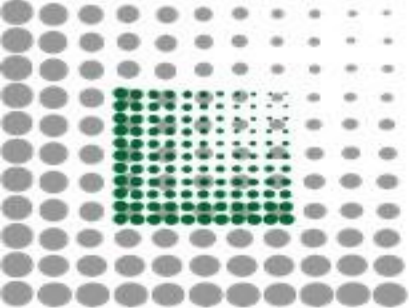
Целостность документа





Целостность программы

Фактор риска	Цель	Задачи	Мероприятия	С р о к	О т в	Планируемый результат	Показатели
Недостаточная методическая компетентность педагогических работников	К 2023 году обеспечить рост методической компетентности педагогических работников за счёт реализации ИППР педагогов, разработанных на основе мониторинговых данных, внедрения программы наставничества, организации и системы обмена опытом.	Провести оценку методических компетенций педагогических работников	- Создание рабочей группы по оценке методических компетенций педагогических работников. - Разработка программы исследования. - Организация и проведение исследования. - Подведение и анализ результатов.			Данные об уровне методической компетентности педагогов на основе аналитической справки по итогам исследования	Доля педагогов, показавших высокий/низкий уровень методической компетентности
		Провести мониторинг уровня удовлетворенности родителей качеством преподавания	- Разработка программы мониторинга. - Организация и проведение мониторинга. - Подведение и анализ результатов.			Данные об уровне удовлетворенности качеством преподавания родителями на основе аналитической справки по итогам мониторинга	Доля родителей, удовлетворенных качеством преподавания
		Разработать и реализовать индивидуальные программы проф. развития педагогов, направленные на устранение выявленных проф. дефицитов педагогов	Организация тьюторского сопровождения реализации программ проф. развития педагогов			Развитие методической компетентности педагогов за счет устранения выявленных проф. дефицитов педагогов. Данные оценки уровня методической компетентности педагогов	Увеличение доли педагогов, показавших высокий уровень методической компетентности
		Сформировать в школе систему обмена опытом.	- Разработка и реализация программы Марафона методических идей. - Внедрение системы наставничества.			Эффективно функционирующая в ОО система обмена опытом (система наставничества). Локальные нормативные акты. Программа наставничества.	Доля педагогов, включенных в систему обмена опытом. Доля педагогов, включенных в систему наставничества. Доля педагогов, представивших свой опыт в рамках Марафона методических идей.
		Организовать стажировку педагогов по освоению современных педагогических технологий на базе МОУ СОШ...	- Разработка и реализация программы стажировки по освоению современных педагогических технологий на базе МОУ СОШ... - Заключение договора о сетевом взаимодействии с МОУ СОШ... - Организация рефлексивной сессии по итогам стажировки.			Развитие у педагогов компетенций в области использования СПТ. Технологические карты уроков с использованием СПТ.	Доля педагогов, принявших участие в стажировке и показавших высокий уровень освоения современных педагогических технологий по итогам рефлексивной сессии. Доля педагогов, использующих на уроках СПТ.

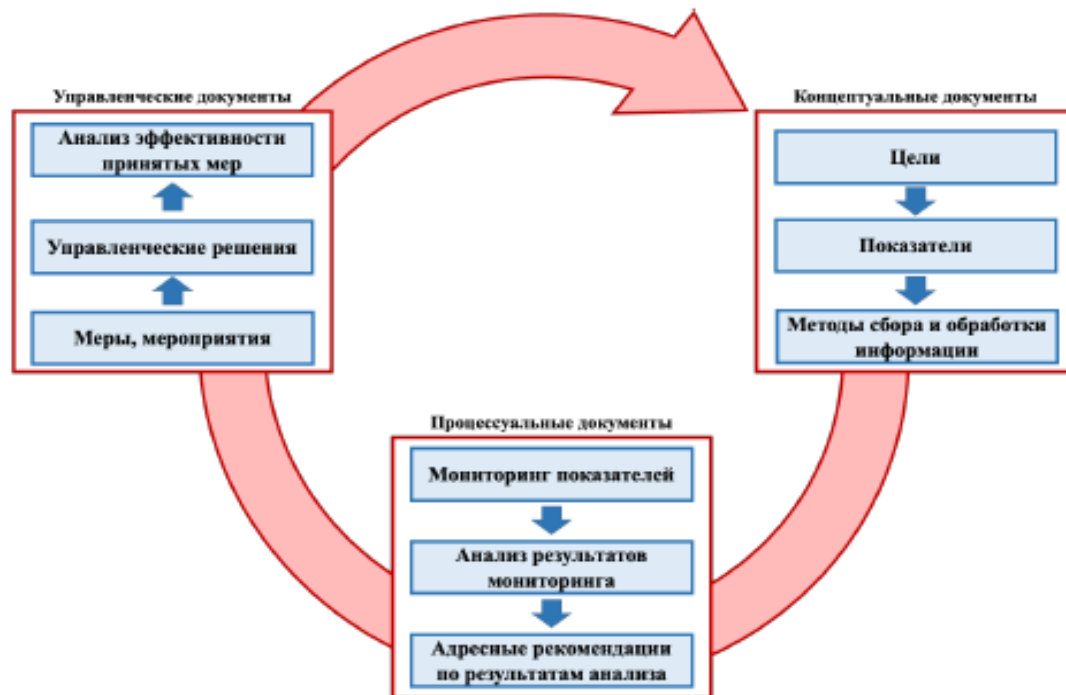


Методы сбора и обработки информации

- Опрос (анкетирование (письменное) и интервьюирование (устное)).
- Наблюдение (невключенное и включенное).
- Эксперимент (контролируемый и неконтролируемый).
- Электронные формы сбора статистической и контекстной информации.
- Метод экспертных оценок.
- Анализ документов (качественный и количественный (контент-анализ)).
- Группировка.
- Классификация.
- Обобщение.
- Сопоставление.
- Ранжирование.
- Математические методы.

Итоговая аттестация: Управленческий цикл, обеспечивающий функционирование системы профилактики школьной неуспешности

Управление на основе данных в каждой
конкретной школе

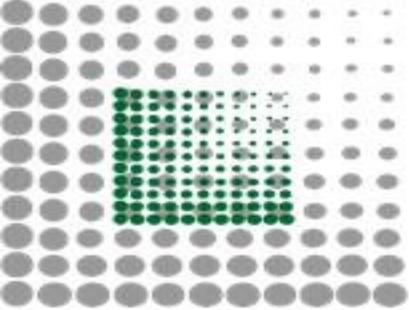


Сроки: **до 06 февраля**

Иванова_А_А_Комп_рук_ль

Внутри документа указывайте полностью фамилию,
имя, отчество и место работы

Выслать по электронному адресу: svet5577@yandex.ru



Управленческий цикл, обеспечивающий функционирование системы профилактики школьной неуспешности

1.	Концептуальные документы	Документ (ы)
1.1.	Цели и задачи	Текст: формулировки
1.2.	Показатели	Текст
1.3.	Методы сбора информации	Текст
2	Процессуальные документы	
2.1	Мониторинг показателей	Документ
2.2.	Анализ результатов мониторинга	Резюме (лаконичный вывод)
2.3.	Адресные рекомендации	Документы, кому даны рекомендации
3	Управленческие документы	
3.1.	Меры и мероприятия	Документ
3.2.	Управленческие решения	Документы
3.3.	Анализ эффективности принятых решений	Резюме (лаконичный вывод)

Спасибо за внимание!

