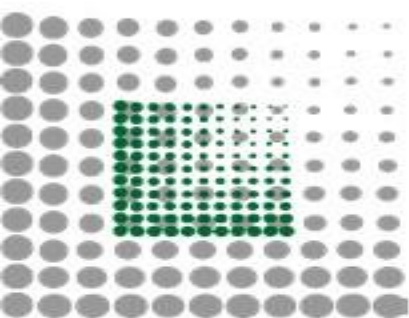


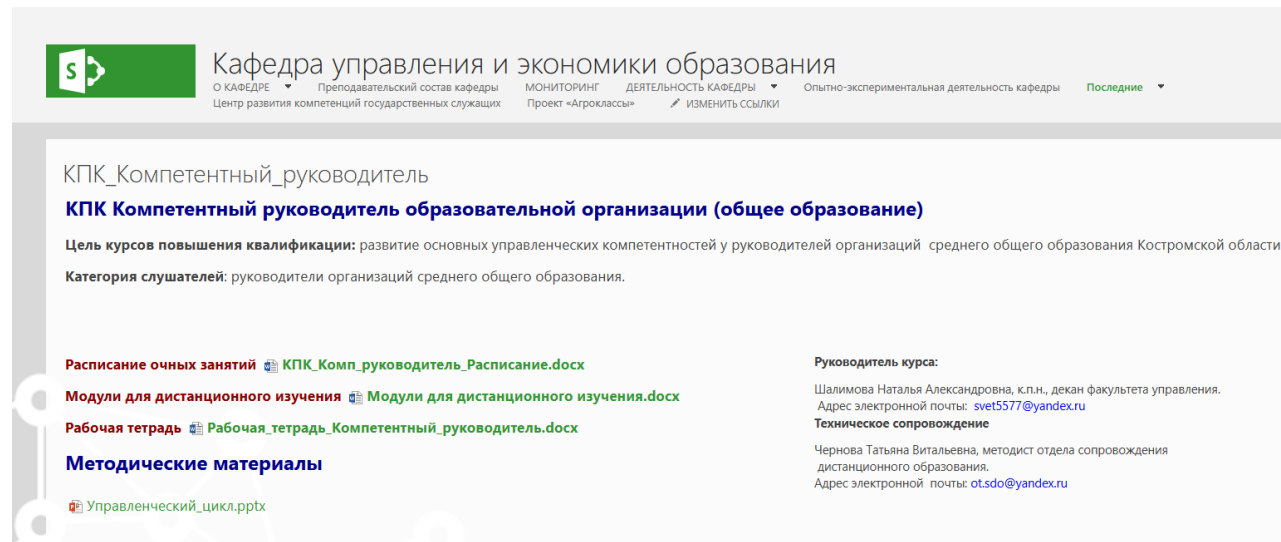
Управленческий цикл руководителя



Компетентный руководитель ОО

Структура курса:

- Очные занятия: 10-11 марта
 - Вебинары (расписание)
 - Самостоятельная работа (материалы на сайте)
 - Дистанционные модули: 17- 20 марта
- Задание (до 19 марта)



The screenshot shows the website of the Department of Management and Economics of Education. The header includes the department name and navigation links. The main content area displays the course title, its purpose, and target audience. A sidebar on the left lists available documents for download, including the schedule, modules, working notebook, and methodological materials. The right sidebar identifies the course manager and technical support.

Кафедра управления и экономики образования
О КАФЕДРЕ | Преподавательский состав кафедры | МОНИТОРИНГ | ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАФЕДРЫ | Опытно-экспериментальная деятельность кафедры | Последние | ИЗМЕНИТЬ ССЫЛКИ

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.

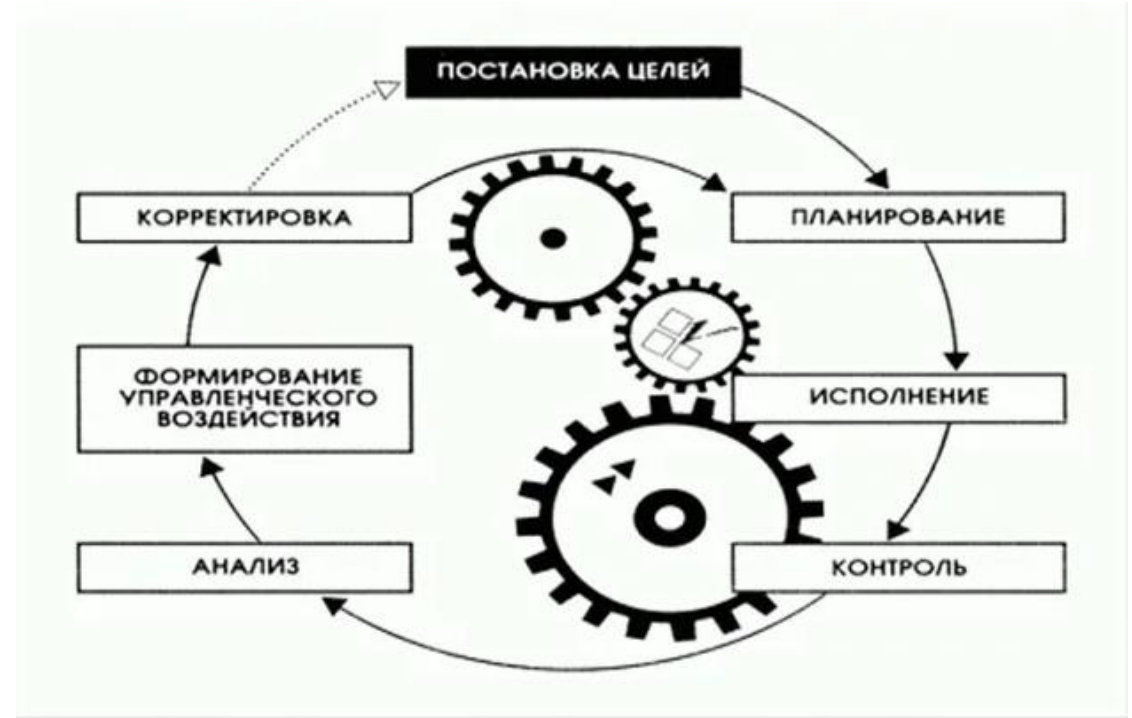
Расписание очных занятий КПК_Комп_руководитель_Расписание.docx
Модули для дистанционного изучения Модули для дистанционного изучения.docx
Рабочая тетрадь Рабочая_тетрадь_Компетентный_руководитель.docx
Методические материалы

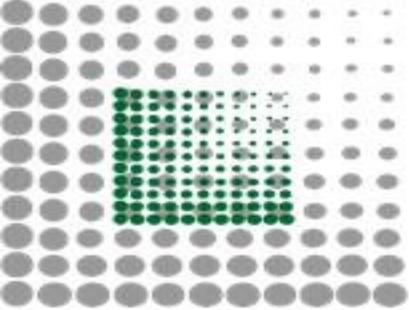
Управленческий_цикл.pptx

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.



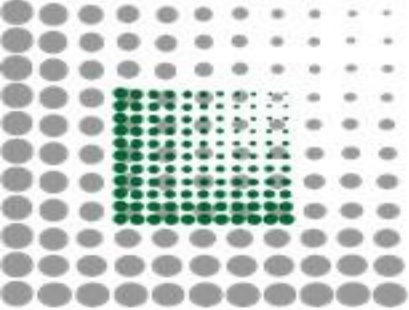


ПЛАНИРОВАНИЕ

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)				

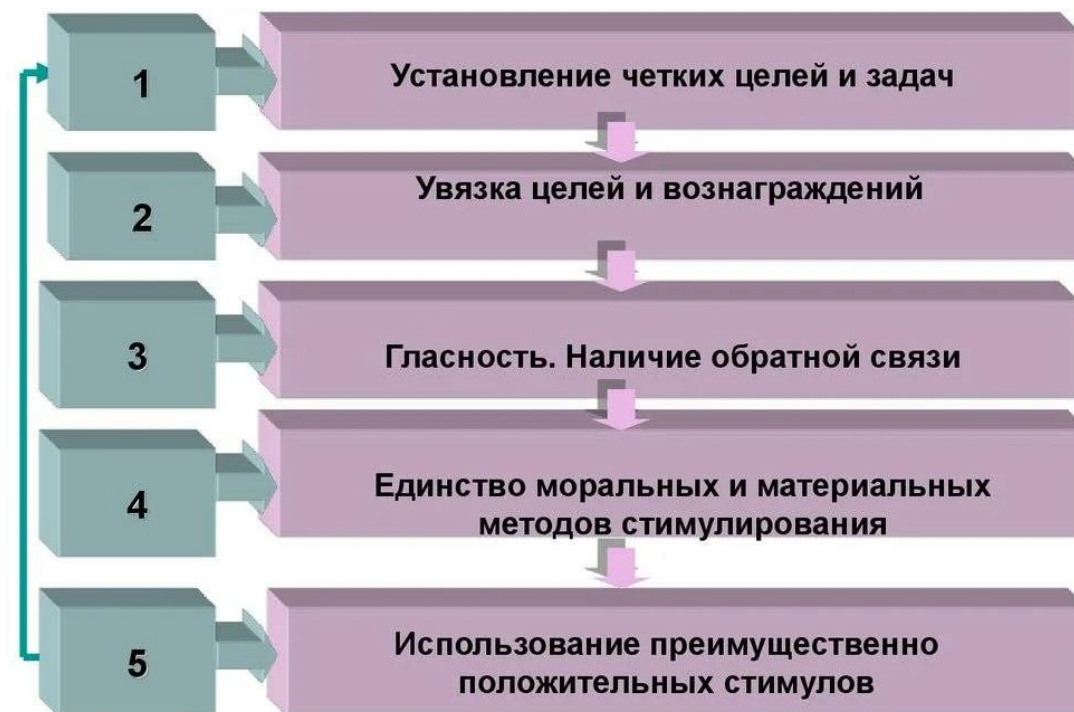
Матрица полномочий и ответственности

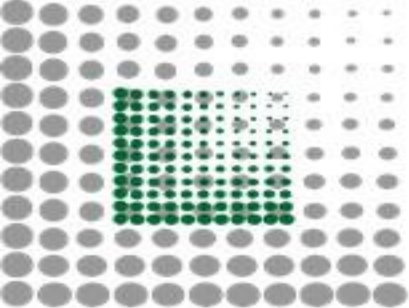
	Спонсор проекта	Директор проекта	Менеджер проекта	Администратор проекта	Менеджер содержания	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель n+1
Действие 1	У	К	С		О			И
Действие 2		У	К	О	С		И	
Действие 3		У	К	С	О			И
Действие 4			У	К	С	О	И	
Действие 5			У	К	С	О	И	

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

МОТИВАЦИЯ

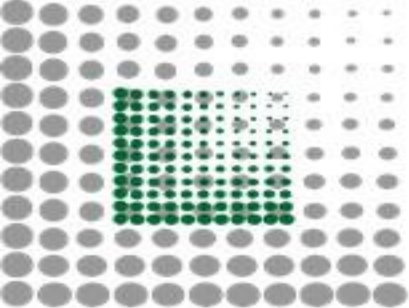
- Побуждение к действию; процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.
- **Разработка и внедрение системы мотивации.**





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.**

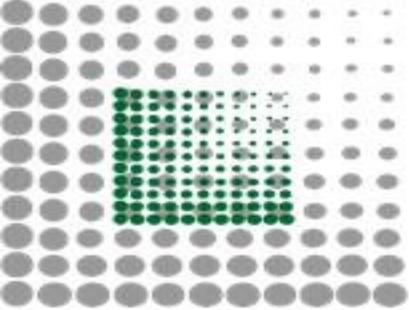


Концепция

- **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.

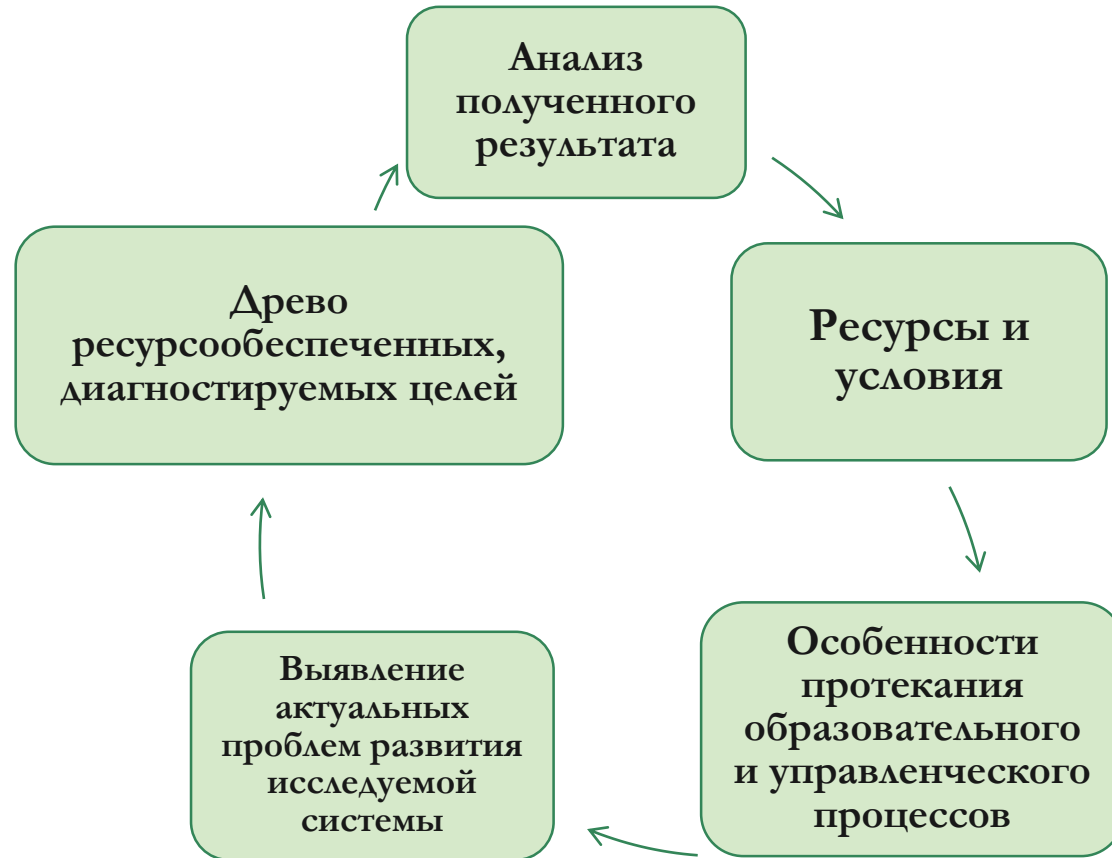
Фиксируются:

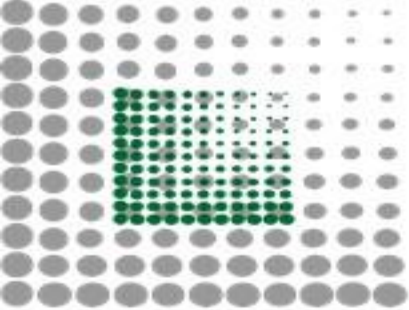
- ✓ цели и задачи развития образовательной организации на определенный период,
- ✓ показатели, на основании которых будут делаться выводы о результативности деятельности образовательной организации,
- ✓ описываются методы сбора и обработки данных.

Проблемно-ориентированный анализ



Управление по результатам





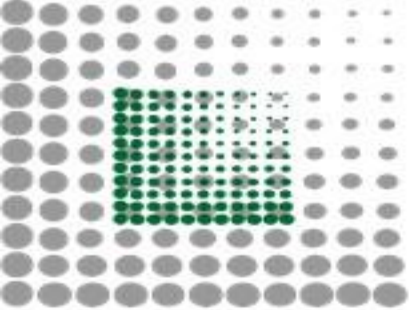
SWOT-анализ

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

4 комбинации факторов SWOT-анализа

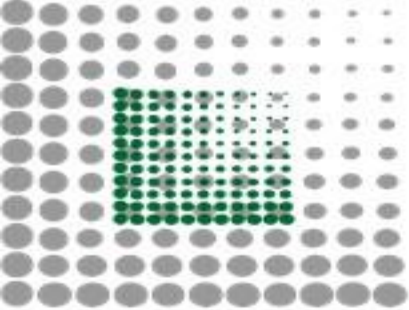
1. **Стратегия развития:** комбинация в SWOT-анализе, где есть сильные стороны и возможности.
2. **Потенциальные преимущества** и их стратегия при анализе: сильные стороны и угрозы, соединенные вместе.
3. **Внутренние преобразования:** стратегия в анализе - возможности и слабые стороны.
4. **Ограничения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

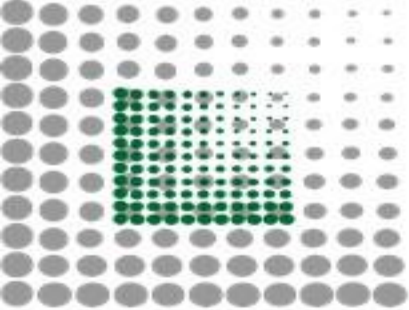


Меры и мероприятия по достижению целей развития

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.

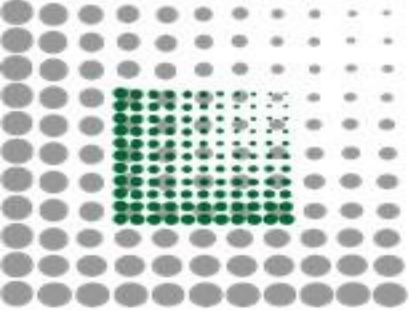


Лица, ответственные за достижение результатов

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

Матрица полномочий и ответственности

Субъекты управления/ работы (действия)				
		I		



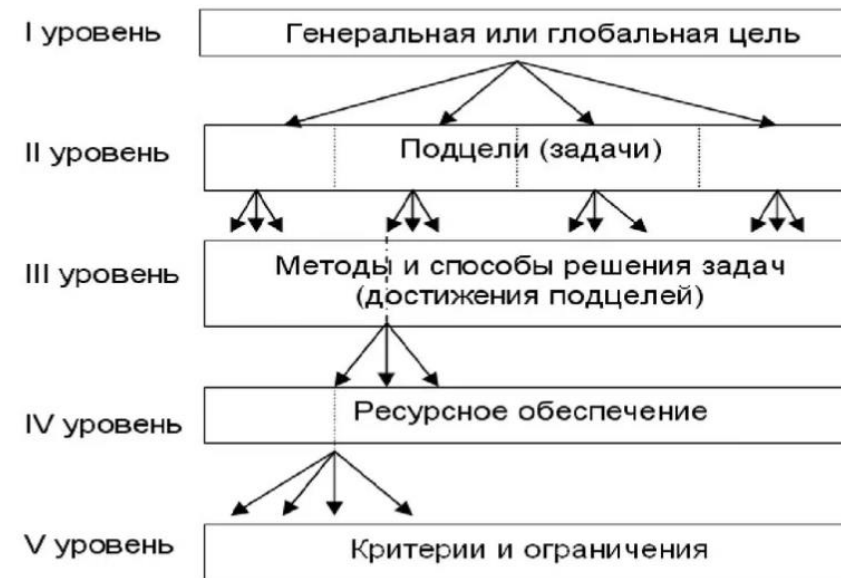
Функция управления

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

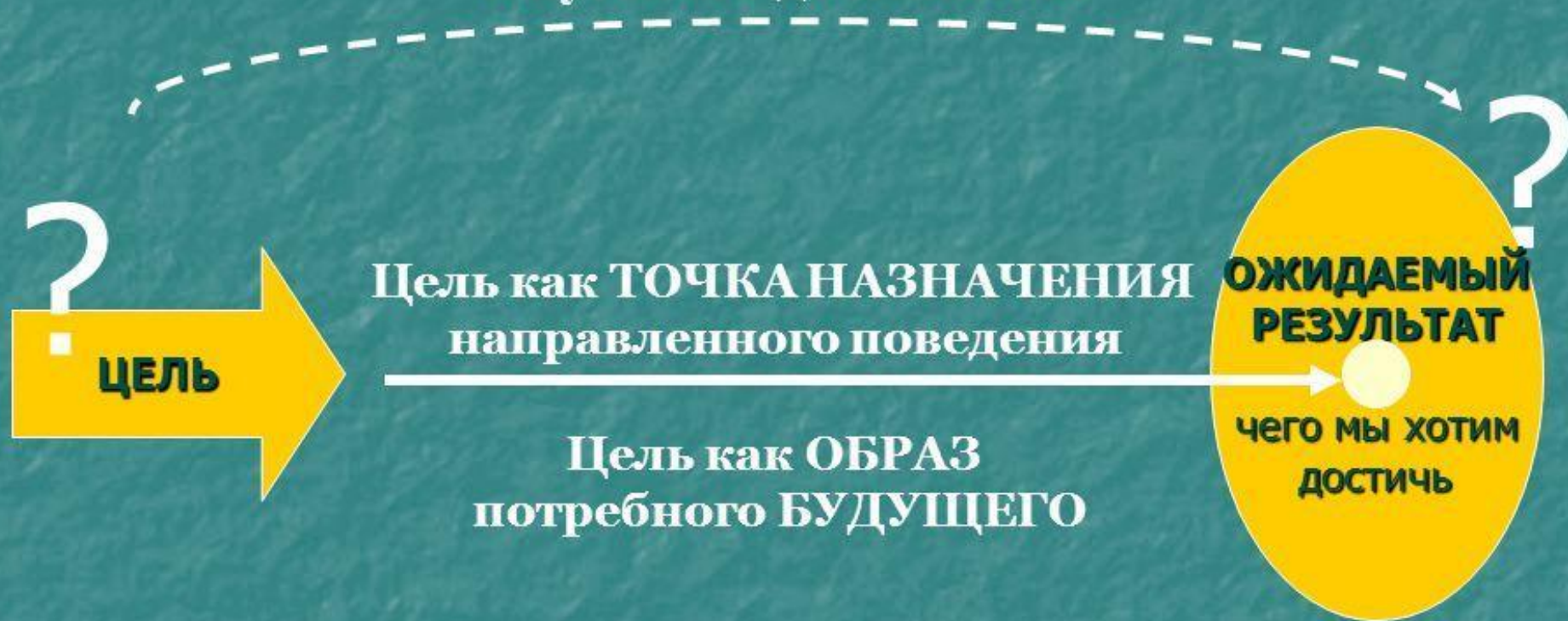
Целеполагание

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

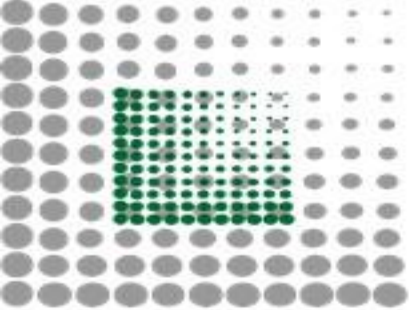
Построение дерева целей



Цель как предвосхищение результата деятельности
и путей его достижения



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.**



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

Проблема: дефицит педагогических кадров

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

Устранение к 2024 году кадрового дефицита за счет проведения профориентационной работы со старшеклассниками, заключения договоров о целевом обучении с выпускниками ОО, привлечения молодых специалистов и осуществления профессиональной переподготовки учителей.

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

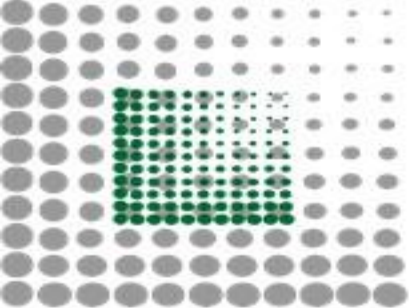
Риск: низкая предметная и методическая компетентность педагогов

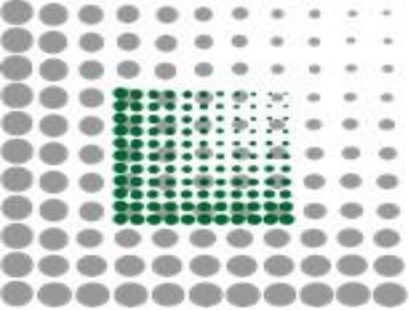
Повышение предметной и методической компетентности педагогических работников.

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.

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART







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.	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 и взаимосвязь



Задачи

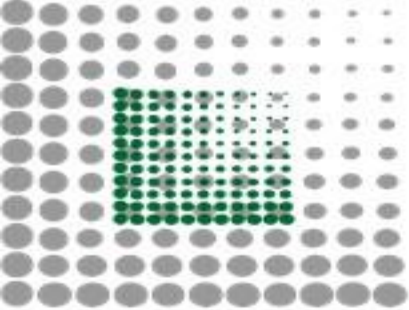


Мероприятия



Планируемый
результат



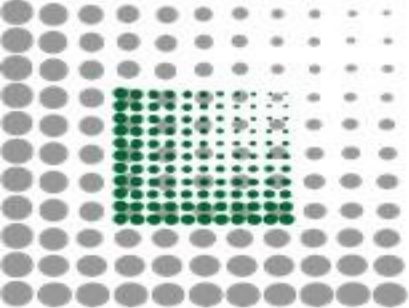


Меры и мероприятия по достижению целей развития

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.

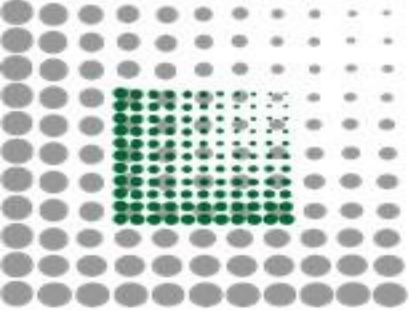


Мероприятия

- 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
- Семинар.
 - Мастер-класс.
 - Воркшоп.
 - Тренинг.
 - Диспут, конференция, литературный вечер, интеллектуальный марафон.

Мера - средство, приём для достижения какой-либо цели: с помощью мер можно провести мероприятие.

Мероприятие — это организованное действие или совокупность действий, направленных на осуществление определённой цели.

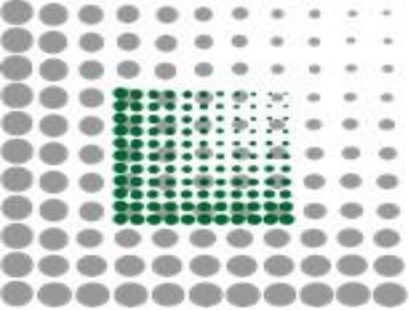


Ожидаемые конечные результаты реализации программы

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



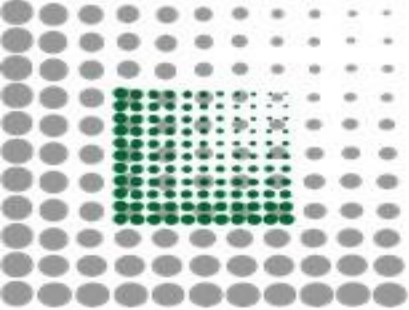
Критерии и показатели

- **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.

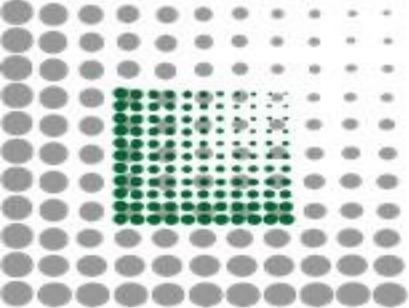
**Оценки и баллы
обучающихся**



Критерии

Качественные

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



Критерии

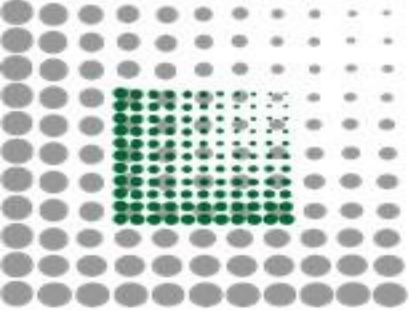
Количественные

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



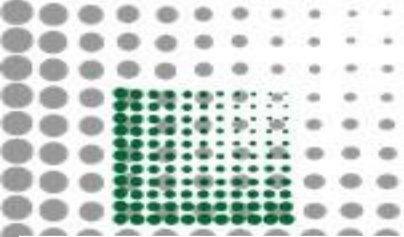
Показатели достижения цели

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...	1. Увеличение доли педагогических работников, прошедших независимую оценку профессиональных компетенций (доля преодолевших минимальный порог). 2. Положительная динамика количества педагогов, восполнивших профессиональные дефициты по итогам реализации ИППР. 3. Увеличение количества педагогов, транслирующих опыт на различных уровнях. 4. Увеличение доли педагогов, владеющих педагогическими технологиями повышения учебной мотивации. 5. Положительная динамика количества педагогов, владеющих педагогическими инструментами работы с отстающими и немотивированными обучающимися. 6. Увеличение доли педагогов, владеющих инструментами формирующего оценивания.



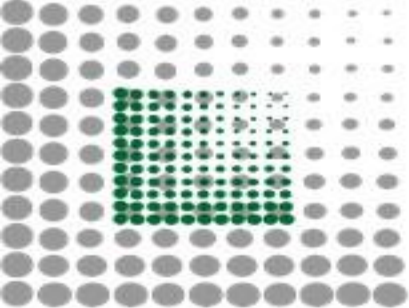
Целостность документа





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	1. Создание рабочей группы по оценке методических компетенций педагогических работников. 2. Разработка программы исследования. 3. Организация и проведение исследования. 4. 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	1. Разработка программы мониторинга. 2. Организация и проведение мониторинга. 3. 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	1. 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.	1. Разработка и реализация программы Марафона методических идей. 2. 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...	1. Разработка и реализация программы стажировки по освоению современных педагогических технологий на базе МОУ СОШ... 2. Заключение договора о сетевом взаимодействии с МОУ СОШ... 3. 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.

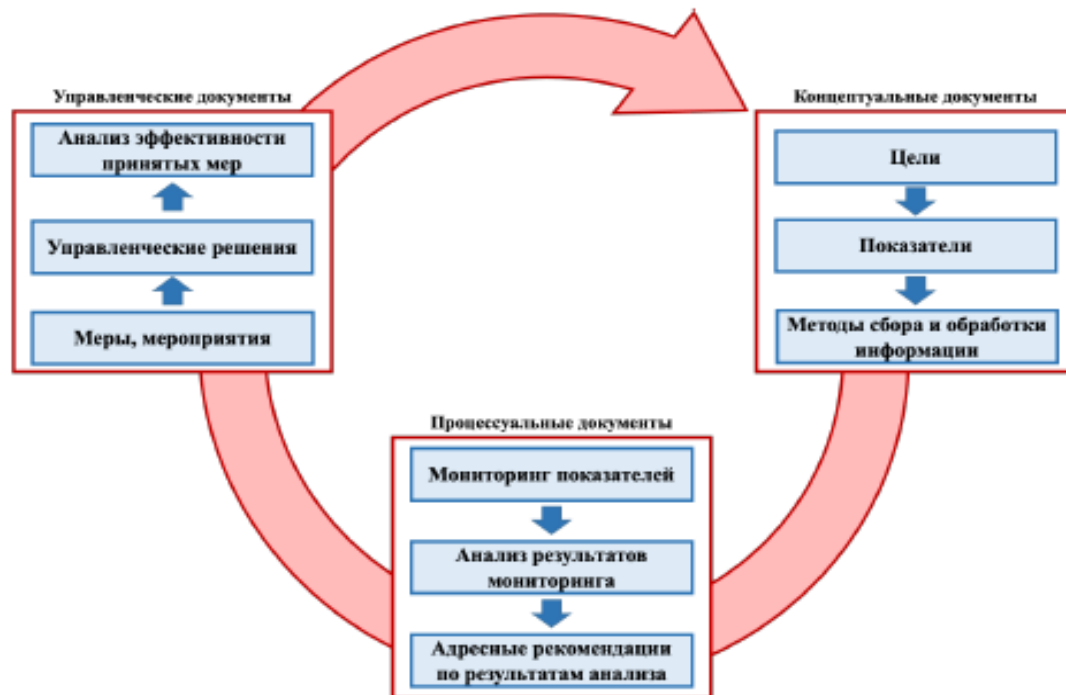


Методы сбора и обработки информации

- 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 учебной неуспешности

Управление на основе данных в каждой
конкретной школе

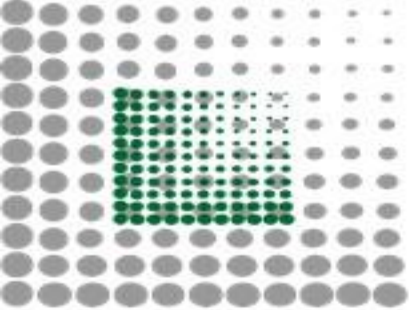


Сроки: до 19 марта

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 учебной 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	Показатели эффективности Резюме (лаконичный вывод)

Спасибо за внимание!

