

Методические рекомендации
для дальнейшей реализации программы профессиональной переподготовки
кадрового резерва для региональных систем образования

Оглавление

1. Обоснование актуальности разработки методических рекомендаций	2
2. Введение.....	4
3. Рекомендации по формированию и наполнению учебного плана.....	5
4. Рекомендации по организации образовательного процесса и по условиям его осуществления, перечень используемого оборудования и материалов	18
5. Рекомендации по кадровому обеспечению образовательного процесса	20
6. Рекомендации по нормативно-правовому обеспечению, необходимому в реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования.....	20
7. Список литературы, рекомендуемый для дальнейшей реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования.....	25

1. Обоснование актуальности разработки методических рекомендаций

Цифровая образовательная среда, основанная на быстроразвивающихся технологических процессах, создает в обществе условия, при которых выпускники образовательных организаций будут конкурентноспособными и получают такие качества, которые в дальнейшем будут способствовать их успешной социализации и адаптации в современном обществе. При этом под цифровой образовательной средой (далее - ЦОС) – мы понимаем открытую совокупность информационных систем, предназначенных для обеспечения различных задач образовательного процесса.

Цифровая трансформация образования — неизбежный процесс изменения содержания, методов и организационных форм учебной работы, направленный на решение задач социально-экономического развития страны в условиях промышленной революции и становления цифровой экономики¹.

¹ Э. Алиева, А. Алексеева, Э. Ванданова, Е.Карташова, Г. Резапкина. Цифровая переподготовка. Обучение руководителей образовательных организаций.

Для этого необходимо перестроить организацию и управление в сфере образования с применением эффективного образовательного менеджмента, современных механизмов финансирования, информационных систем и ресурсов цифрового образовательного контента.

В 2018 году федеральный проект «Цифровая образовательная среда» впервые поставил задачу по разработке и реализации программы профессиональной переподготовки руководителей, осуществляющих государственное управление в сфере образования в субъектах Российской Федерации, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды.

Ответственными исполнителями стали: Министерство просвещения Российской Федерации, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство цифрового развития связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Таким образом, интерес к формированию современной цифровой образовательной среды продиктован временем и государственной необходимостью.

Для выполнения задач Федерального проекта «Цифровая образовательная среда» в региональных системах образования необходимо сформировать эффективные региональные управленческие команды. Развитие региональных систем образования будет способствовать повышению эффективности управления современной российской школой, а значит, и конкурентоспособности российского образования в целом.

Актуальность дальнейшей реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования обусловлена государственными задачами по цифровизации основных образовательных сред всех уровней образования и созданием современной цифровой образовательной среды в субъектах Российской Федерации.

Программа даст возможность слушателям курсов освоить новые виды профессиональной деятельности и развить базовые управленческие компетенции, которые в дальнейшем позволят организовать в регионах ЦОС, как на уровне регионального управления, так и в рамках образовательной организации.

Особенностью данной программы является практико-ориентированность. Более половины очного обучения занимает проектная работа, которая должна привести к реализуемым в ближайшее время, масштабируемым проектам цифровой трансформации регионов.

Для достижения высокого качества обучения Программа построена с учетом передового российского и мирового опыта в управленческой подготовке слушателей с использованием следующих принципов:

- организация учебного процесса на базе системы мероприятий, которые задают требования к самоорганизации и самоопределению каждого слушателя, а также к его управленческим способностям;
- организация учебных мероприятий, превышающих способности слушателей, заставляющих их развиваться, делая то, чего они до сих пор не делали;
- организация учебного процесса вокруг решения реальных управленческих и профессиональных проблем слушателей; максимальная приближенность к актуальным вопросам национальной и мировой практики управления;
- применение междисциплинарного подхода и использование современных методов обучения, предусматривающих активную работу слушателей (дискуссии, мастер-классы, разборы кейсов и лучших практик, тренинги, проектно-аналитические проблемные сессии);
- привлечение практикующих экспертов-практиков, обладающих значительным опытом и способных осуществлять анализ и передачу опыта слушателям;
- практическое консультирование коллективных проектов слушателей;
- использование малых учебных групп (команд), индивидуальный подход к обучению;
- модульный принцип обучения, позволяющий использовать преимущества непрерывного образования и консультирования.

Методические рекомендации по реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования направлены на повышение эффективности управления региональными системами образования через подготовку руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по внедрению целевой модели цифровой образовательной среды, утвержденной приказом Министерства просвещения 2 декабря 2019 года.

2. Введение

Методические рекомендации разработаны с целью оказания методической помощи по реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования (далее - Программы).

В задачи данных методических рекомендаций входит:

- создание необходимых организационно-технологических условий в организациях для реализации Программы;
- методическое сопровождение организаций, реализующих Программу, по формированию и наполнению учебного плана, проведению промежуточной и итоговой аттестации слушателей;
- обеспечение необходимой нормативно-правовой базой по реализации Программы;
- создание необходимого кадрового резерва в организациях для реализации Программы;
- обеспечение необходимой методической литературой по реализации Программы.

Рекомендации предназначены для специалистов региональных институтов развития образования и образовательных организаций, осуществляющих подготовку управленческих кадров по дополнительным профессиональным программам.

При использовании данных методических рекомендаций по реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования, будут созданы необходимые условия для формирования в регионах нового современного управленческого корпуса в рамках выполнения задач Федерального проекта «Цифровая образовательная среда».

3. Рекомендации по формированию и наполнению учебного плана

Программа курсов профессиональной переподготовки, должна быть представлена в виде комплекса основных характеристик образования: нормативной правовой базы; планируемых результатов обучения; форм обучения и сроков освоения Программы; содержания Программы (учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ модулей); организационно-педагогического обеспечения (кадровое обеспечение, материально-техническое и программное обеспечение реализации Программы), а также учебно-методического и информационного обеспечения Программы, оценочных и методических материалов.

Содержание Программы должно учитывать требования профессиональных стандартов, федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования в части результатов освоения дополнительных образовательных программ, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках по соответствующим должностям и квалификационные требования к профессиональным знаниям, навыкам и профессиональным компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Разработка и осуществление образовательной деятельности по дополнительной профессиональной программе должно проводиться в соответствии с «Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», утвержденным приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 и «Методических рекомендаций - разъяснений по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов» письмо от 22.04.2015 г. №ВК-1032/06 Министерства образования и науки Российской Федерации.

В учебном плане Программы должны быть указаны перечень дисциплин (модулей), их общая трудоемкость, в том числе и по видам занятий (лекции, семинарские/практические занятия, самостоятельная работа), текущий контроль успеваемости, промежуточная и итоговая аттестация, формируемые профессионально-специализируемые или профессиональные компетенции.

Срок освоения программы должен составлять не менее 500 академических часов согласно Государственным требованиям к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 06.05.2008 № 362.

Продолжительность обучения по Программе может составлять 12 недель.

Рекомендуемый график занятий: понедельник – пятница – 9 академических часов ежедневно. Форма обучения: очная с использованием дистанционных образовательных технологий.

Соотношение учебных часов по виду занятий рекомендуется следующее:

- лекции – 66 академических часов;
- проектная работа, включая практические (семинарские) занятия – 204 академических часа.
- самостоятельная работа – 198 академических часов.
- подготовка и защита этапов проекта – 30 академических часов.
- итоговая аттестация – 6 академических часов.

С целью улучшения качества обучения, в Программе должны быть представлены различные форматы обучения: лекции, мастер-классы, симуляторы, мастерские, деловые игры, разборы кейсов и лучших практик, тренинги управленческих компетенций, тренинг психофизиологической подготовки, консультации, проектная работа.

Программа построена на модульном принципе и состоит из шести модулей:

Модуль 1. Контексты и проблемы школьного образования в России и мире.

Модуль 2. Новое содержание управления образованием.

Модуль 3. Новые инструменты и технологии обучения.

Модуль 4. Управление образовательной системой.

Модуль 5. Управление качеством образования.

Модуль 6. Работа со стейкхолдерами.

Результаты освоения Программы необходимо разделить на итоговые (овладение новыми видами деятельности, формирование новых и совершенствуемых имеющихся компетенций) и промежуточные (освоение знаний, умений и практического опыта).

Примерный учебный план Программы представлен в таблице 1. В учебном плане графы 4 – 6 представляют трудоемкость модуля в очном формате (контактная работа): лекции, практические занятия (семинары), графы 8 – 11 представляют трудоемкость модуля с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения (лекции, практические занятия (семинары)), графа 12 – самостоятельная работа слушателей Программы, графа 13 – текущий контроль успеваемости, графа 14 – промежуточная аттестация и графа 15 – код компетенции.

В программе каждого модуля необходимо предоставить требования к организации текущего контроля и результатам обучения.

По организационным и техническим вопросам, возникающим во время проведения обучения, для слушателей Программы должна быть организована консультационная поддержка.

Трудоемкость каждого модуля должна составлять 83 академических часа.

Содержание каждого модуля состоит из отдельных тем, согласно содержанию модуля, а также необходимо обратить внимание на то, что в состав каждого модуля входят тренинги, проектная работа, подготовка и защита этапа проекта.

По окончании каждого модуля, должна проводиться промежуточная аттестация в виде защиты этапа проекта (графа 14).

Таблица 1. Рекомендуемый Учебный план

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости ¹	Промежуточ-ная аттестация	Код компетенци и	Пере-зачет
			Всего	В том числе			Всего	В том числе							
				Лекции/в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практические занятия / в интерактивной форме ⁵		Лекции/в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия / в интерактивной форме					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Контексты и проблемы школьного образования в России и мире	83	45	11		34	2	2			36			ПСК 1	
1.1.	Школа. Тенденции и проблемы развития	5	3	1		2					2	О		ПСК 1	
1.2.	Актуальны проблемы качества российского образования, общероссийская система оценки качества образования	5	3	1		2					2	Д		ПСК 1	
1.3.	Базовые процессы в образовании. Программы развития в сфере образования	9	5	1		4					4	Д		ПСК 1	
1.4.	Системное мышление. Эмоциональный интеллект.	5	3	1		2					2	О		ПСК 1	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д); эссе (Э), домашнее задание (ДЗ), реферат (Р), кейс (К), проект (П)

	Критическое мышление.														
1.5.	Инновационные процессы в современной системе образования	7	3	1		2					4	Э		ПСК 1	
1.6.	Ученик как субъект образования	5	3	1		2					2	Д		ПСК 1	
1.7.	Знания и навыки профессионального управленца (тренинг)	6	2			2	2	2			2	Д		ПСК 1 ПСК 2 ПСК 3 ПСК 4 ПК 2	
1.8.	Работа над проектом	36	18	5		13					18	П		ПК 2 ПК 15	
1.9.	Подготовка и защита проекта	5	5			5							Защита этапа проекта		
2.	Новое содержание управления образованием	83					47	13		34	36			ПСК 2	
2.1.	Экономика и управление: бизнес-модель, экономическая и управленческая эффективность школы	10					6	2		4	4	О		ПСК 2	
2.2.	Информационная открытость в информационной политике образовательной организации	7					5	1		4	2	К		ПСК 2	
2.3.	Стратегическое управление школой. Привлечение финансирования в образовательный проект	7					3	1		2	4	О		ПСК 2	
2.4.	Информационная	5					3	1		2	2	Э		ПСК 2	

	культура управления образовательным учреждением														
2.5.	Организационные практики и инструменты в работе лидера образовательной организации по уровням образования (общее образование, СПО)	7					3	1		2	4	Д		ПСК 2	
2.6.	Знания и навыки профессионального управленца (тренинг)	6					4	2		2	2	О		ПСК 1 ПСК 2 ПСК 3 ПСК 4 ПК 2	
2.7.	Работа над проектом	36					18	5		13	18	П		ПК 2 ПК 15	
2.8.	Подготовка и защита проекта	5					5			5			Защита этапа проекта		
3.	Новые инструменты и технологии обучения	83					61	19		42	22				
3.1.	Образовательная среда: архитектура, цифровизация. Цифровые образовательные технологии	13					13	5		8		Э		ПСК 1	
3.2.	Организационное проектирование. Эффективная презентация	9					9	3		6		О		ПСК 1	
3.3.	Методология проектной работы. Технология создания экстраординарных результатов.	12					12	4		8		Д		ПСК 1	

3.4.	Знания и навыки профессионального управленца (тренинг)	8					4	2		2	4	Д		ПСК 1 ПСК 2 ПСК 3 ПСК 4 ПК 2	
3.5.	Работа над проектом	36					18	5		13	18	П		ПК 2 ПК 15	
3.6.	Подготовка и защита проекта	5					5			5			Защита этапа проекта		
4.	Управление образовательной системой	83					47	13		34	36				
4.1.	Игропрактика в образовании: игры, которые помогают учиться	10					6	2		4	4	О		ПСК 2	
4.2.	Стратегии привлечения и удержания ключевых сотрудников	7					3	1		2	4	Э		ПСК 2	
4.3.	Формирование управленческих команд	9					5	1		4	4	Д		ПСК 2	
4.4.	Психологические аспекты управления педагогическим коллективом: теория и практика	10					6	2		4	4	К		ПСК 2	
4.5.	Метод Peer-to-peer обучения в действии: возможно ли коллективное обучение без учителей (тренинг)	6					4	2		2	2	Д		ПСК 1 ПСК 2 ПСК 3 ПСК 4 ПК 2	
4.6.	Работа над проектом	36					18	5		13	18	П		ПК 2 ПК 15	
4.7.	Подготовка и защита этапа проекта	5					5			5			Защита этапа проекта		

5.	Управление качеством образования	83					47	13		34	36				
5.1.	Взаимодействие региональных органов исполнительной власти с органами местного самоуправления по вопросам управления качеством образования	10					6	2		4	4	<i>О</i>		ПСК 3	
5.2.	Управление качеством образования на муниципальном уровне	8					4	2		2	4	<i>Д</i>		ПСК 3	
5.3.	Эффективная работа директора общеобразовательной организации по вопросам управления качеством образования	9					5	1		4	4	<i>Э</i>		ПСК 3	
5.4.	Организация программ помощи школам с низкими образовательными результатами и школам, функционирующим в сложных социальных условиях	9					5	1		4	4	<i>Д</i>		ПСК 3	
5.5.	Навыки персональной эффективности (тренинг)	6					4	2		2	2	<i>Д</i>		ПСК 1 ПСК 2 ПСК 3 ПСК 4 ПК 2	
5.4.	Работа над проектом	36					18	5		13	18	<i>П</i>		ПК 2 ПК 15	
5.5.	Подготовка и защита этапа проекта	5					5			5			Защита этапа проекта		
6.	Работа со стейкхолдерами	83					49	17		32	34			ПСК 4	
6.1.	Планирование и тайминг	7					5	1		4	2	<i>ДЗ</i>		ПСК 4	
6.2.	Запросы детей, и родителей	8					4	2		2	4	<i>Р</i>		ПСК 4	

	работодателей в школе														
6.3.	Репутация, бренд, позиционирование	6					4	2		2	2	Д		ПСК 4	
6.4.	Фандрайзинг	7					3	1		2	4	Д		ПСК 4	
6.5.	Управление коммуникацией в образовательной организации	8					4	2		2	4	К		ПСК 4	
6.6.	Навыки персональной эффективности (тренинг)	6					6	4		2		Д		ПСК 1 ПСК 2 ПСК 3 ПСК 4 ПК 2	
6.7.	Работа над проектом	36					18	5		13	18	П		ПК 2 ПК 15	
6.8.	Подготовка и защита этапа проекта	5					5			5			Защита этапа проекта		
	Итоговая аттестация	6												6	
	Всего:	504	45	11		34	253	77		176	200			6	
	Итого:	504													

Рекомендуется, чтобы перед лекциями модераторы давали слушателям Программы установку на целый день, а во второй половине дня слушатели должны будут отработать полученные знания в малых группах.

Программа является практико-ориентированной и большая часть ее должна быть реализована через проектную работу. Результат обучения должен привести к реализуемым в регионе масштабируемым проектам цифровой трансформации регионов.

В рамках проектной работы участниками в тематических группах разрабатываются модельные решения, которые затем дорабатываются до конкретных решений с учетом специфики региона.

Принципиальная схема разработки проектов в программе включает: анализ ситуации, постановку проблем, концептуальное решение проблемы, проектное решение, организационное решение, определение пилота и дорожное картирование и планирование трансформации. Все обучающиеся разбиваются на тематические группы (команды) для дальнейшей разработки и защиты командного проекта.

Ядром Программы являются коллективные проектные разработки, решающие целый ряд образовательных, исследовательских и консультационных задач своего региона:

- выделение и практическая разработка тематик, наиболее значимых и актуальных для приоритетных направлений деятельности в сфере образования в регионе;
- соединение экспертного знания и опыта с профессиональной активностью и карьерой слушателей (практическое знание);
- формирование необходимого «пакета» личных компетенций слушателей: лидерство, коммуникация, презентация, аргументация и т. д.;
- формирование профессиональных навыков в процессе групповой работы: аналитика, сценирование, выбор из имеющихся альтернатив, планирование ресурсов и т.д.

В содержании Программы необходимо учесть особенности целеполагания и задачи командных проектов региона.

В проектной работе должен быть учтен межведомственный подход. Наиболее инновационной и сложной сферой является интеграция усилий ведомств для решения комплексных, системных задач, характерных именно для социальной и образовательной сферы региона. Обеспечение интеграции требует от управленческих кадров компетенций, связанных с корпоративным управлением государственными и негосударственными организациями, с практическими вопросами управления проектами и программами развития, системами образования, культуры на региональном, муниципальном, межрайонном, районном уровнях.

Групповая работа над практически ориентированным проектом должна иметь «сквозную деятельность» на всем протяжении освоения Программы, критерием для оценки эффективности обучения, а также основным методическим приемом, позволяющим консолидировать различные межпредметные и дисциплинарные элементы.

Обеспечением проектной работы слушателей в рамках образовательной программы должны выступать проектно-аналитические сессии.

Проектно-аналитическая сессия предназначена для организации системных работ слушателей по решению актуальных проблем и вызовов в области развития системы образования в регионе.

Проектно-аналитическая сессия строится на использовании следующих принципов:

- организация работ вокруг решения реальных управленческих и профессиональных проблем слушателей;
- привлечение действующих руководителей и специалистов государственных органов управления региона, экспертов со значительным опытом профессиональной, общественной и научной деятельности в сфере образования, способных осуществлять анализ и передачу опыта слушателям и практическое консультирование командных проектов слушателей.

Проектно-аналитическая сессия представляет собой структурированное коллективное мероприятие, включающее:

- выступления авторитетных экспертов по теме проектно-аналитической сессии (лекция);
- семинарское занятие слушателей в малых группах, направленное на проведение ситуационной аналитики и выработки проектных предложений;
- проведение общих обсуждений результатов работы групп;
- проведение индивидуальных, групповых и общих консультаций как по тематике проектно-аналитической сессии, так и по общим подходам к выполнению содержательных работ;
- обобщение наработанных проектных предложений и их фиксация в презентациях.

В каждом модуле запланировано проведение тренингов. Тренинги в рамках Программы должны быть направлены на формирование у слушателей личных и групповых навыков, как профессионального (на углубление и освоение темы каждого из модулей Программы), так и общего (коммуникативного, интеллектуального и т. д.) типа.

В основе тренингов должны лежать, как правило, интерактивные мероприятия на базе конкретных «кейсов», имитационных ситуаций, практических примеров.

Тренинги являются важной составной (групповая работа над практически ориентированным проектом, налаживание эффективной коммуникации в команде) частью модуля, связаны с ним тематически и требуют предельно активного (в отличие от экспертных лекций) участия слушателей.

В «пакете» тренингов по освоению навыков и способов работы слушателям могут быть предложены следующие темы:

- 1) Эффективная коммуникация в команде;
- 2) Лидерский потенциал и его развитие;
- 3) Разрешение конфликтов;
- 4) Подготовка и проведение презентации;
- 5) Тайм менеджмент;
- 6) Личная и командная эффективность;
- 7) Планирование и тайминг;
- 8) Организационное проектирование и другие.

Важнейшим временным ресурсом Программы является межмодульный период обучения. В рамках межмодульного периода обучения слушатели в самостоятельном режиме и при поддержке модераторов Программы должны провести анализ пройденного образовательного модуля, подготовиться к следующему образовательному модулю, продолжить работу над подготовкой выпускных итоговых проектов по выбранным тематикам, ознакомиться с рекомендуемой литературой.

В рамках межмодульной работы слушателей должны быть предусмотрены следующие виды работ:

- самостоятельная, при поддержке модератора, анализ пройденного модуля;
- работа над итоговым аттестационным проектом;
- работа над практическими заданиями модератора и экспертами модуля;
- самообразование и подготовка к следующему учебному модулю.

Каждый модуль завершается защитой группового проекта, тему которого слушатели находят в проблемных зонах своей работы и задачах, стоящими перед регионом. Проекты оценивает комиссия, состоящая из членов совета по разработке образовательной программы, независимых экспертов, представителей региональных органов исполнительной власти в сфере образования.

Контроль знаний слушателей, обучающихся по Программе должен проводиться на основе аналитической записки и презентации по этапу проекта, оценка выставляется по итогам защиты проектной командой этапа проекта образовательного модуля Программы.

Программа завершается подготовкой и защитой итоговых проектов. Необходимо отметить, что итоговый проект является командной работой слушателей курсов профессиональной переподготовки.

Выпускной итоговый проект является важнейшим завершающим этапом обучения в рамках Программы. По согласованию с руководителями программы обучения тема проекта выбирается слушателями, исходя из его понимания целесообразности решения актуальных проблем или задач, связанных с его дальнейшей практической деятельностью, и проектами развития региональной системы образования в целом.

Оформление итогового проекта осуществляется слушателями на протяжении всей дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки.

Примерные этапы работы региональной команды над итоговым проектом (по каждому модулю) могут быть следующие:

1. Ситуационный анализ и проблемная тематизация. Первичная постановка проблемы (модуль 1).
2. Структурирование разрывов и их причин. Допостановка проблемы (проблематизация средств деятельности (механизмов) и мышления (понятий)) (Модуль 2).
3. Стратегическая ставка (концептуальное решение) (Модуль 3).
4. Проектное решение (Модуль 4).
5. Уточнение концептуального решения и проектного решения. Организационное проектирование (Модуль 5).
6. Сценирование преобразований, пилотирование и апробация (Модуль 6).

Оформление итогового проекта осуществляется слушателями на протяжении всей дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки и состоит из следующих этапов:

- выбор темы проекта;
- выбор проектного решения;
- обоснование ресурсной базы проекта, риски проекта;
- оформление работы: подготовка и прохождение серии промежуточных защит по выбранной тематике; написание текста работы (аналитические записки и текст проекта); подготовка итоговой презентации;
- защита проекта перед аттестационной комиссией, состоящей из представителей органов исполнительной власти, руководителей регионального института повышения квалификации, руководителя Программы, независимых экспертов.

В системе оценки итогового проекта центральное место отводится рассмотрению прикладных элементов работы, практическому материалу и возможности реализации слушателями своих проектных предложений в регионе.

По окончании обучения слушатели должны уметь реализовывать государственную политику в образовательной сфере в соответствии со своими должностными обязанностями и полномочиями; владеть основным инструментарием экономического и институционального анализа и основными финансовыми инструментами для решения задач развития региональных инфраструктур; решать задачи кадрового обеспечения деятельности и управления человеческим капиталом; разрабатывать и применять технологии анализа, планирования и принятия решений; владеть инструментами аналитики и проектирования в материале собственной практики управленческих работ.

4. Рекомендации по организации образовательного процесса и по условиям его осуществления, перечень используемого оборудования и материалов

Для успешной реализации Программы, должны быть подготовлены аудитории для проведения лекционных, практических и семинарских занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации, а также аудитории для самостоятельной работы.

Все аудитории должны быть оснащены телекоммуникационным оборудованием, программными средствами, специально оборудованными стендами и другими материально-техническими ресурсами, обеспечивающие слушателям освоение образовательной Программы.

Лекционные залы и аудитории для проведения практических работ должны иметь подключение к сети Интернет, необходимо обеспечение свободного доступа каждого слушателя к средствам информационных и коммуникационных технологий.

Аудиторное помещение для проведения лекционных и практических занятий должно быть оснащено необходимым оборудованием:

- мобильные столы с возможностью формирования различных форм раскладки участников;
- стулья;
- прибор для воспроизведения информации на расстоянии (микрофон);
- оборудование для проецирования слайдов на экран;
- экран;
- персональное устройство с портом USB 2.0, подключенное к оборудованию для проецирования слайдов на экран;

- переключатель слайдов (1 шт.);
- флипчарты со сменными блоками бумаги;
- бумага для флипчарта (в необходимых количествах для реализации программы);
- комплект разноцветных маркеров.

Для реализации Программы и проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации, слушатели должны быть обеспечены персональным компьютером (ноутбуком) с постоянным доступом в Интернет, звуковоспроизводящими устройствами (колонками), микрофоном (для участия в вебинарах), Web-камерой.

На компьютере (ноутбуке) должно быть установлено необходимое программное обеспечение:

- Браузер Mozilla Firefox, Google Chrome или другой.
- Конструктор презентаций Microsoft PowerPoint или OpenOffice.org Impress (LibreOffice Impress).
- Adobe Acrobat Reader
- Текстовый редактор Microsoft Word, WordPad.

Для проведения лекций в интерактивной форме (вебинаров) необходимо обеспечить профессорско-преподавательский состав следующим оборудованием:

- компьютер, который снабжён Web-камерой;
- микрофон;
- устройство автоматического наведения камеры на говорящего, с разрешением лица;
- ЖК-экран профессионального типа.

В целях организации электронного обучения для самостоятельной работы слушателей создаются папки «Общая» и для каждого слушателя, либо группы слушателей (команды) на Яндекс-диске/в системе дистанционного обучения. Устанавливается доступ всех участников к папке «Общая» и к папке группы (команды) слушателей посредством открытия доступа преподавателем через электронную почту.

В папке «Общая» в процессе реализации программы повышения квалификации размещаются материалы, составляющие учебно-методический комплекс программы:

- учебно-методические, информационные и контрольно-измерительные материалы, в том числе: тексты или видео ролики лекций. Обеспечивается доступ к электронным книгам;
- в папках слушателя или группа/команде в установленные сроки выкладываются готовые проекты по программе для проверки преподавателем.

Коммуникация, обратная связь между слушателями и преподавателями осуществляется посредством мобильного телефона, электронной почты.

5. Рекомендации по кадровому обеспечению образовательного процесса

Реализация Программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом, квалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций, а также преподавателями региональных образовательных организаций.

При отборе кандидатов необходимо использовать компетентностный подход в соответствии с поставленными целями и задачами Программы.

Критерии отбора профессорско-преподавательского состава для реализации Программы в регионах:

1. Наличие практического управленческого опыта работы в сфере образования, бизнеса или государственной службы не менее 3 лет. Эксперт должен быть не только коммуникатором, но и организатором процесса в пределах своей организации.
2. Опыт участия и выступления в качестве эксперта, спикера или модератора на конференциях, семинарах и региональных образовательных программах – не менее 3 лет. Умение работать в проектном режиме.
3. Наличие у кандидата аналитического мышления и способности к теоретическому осмыслению результатов и итогов образовательной деятельности.
4. Наличие опыта участия в рабочих группах и комиссиях по реализации федеральных/региональных проектов в сфере образования, общения со СМИ.
5. Готовность к быстрому восприятию и усвоению больших объемов информации, владение компьютерными технологиями и готовность к внедрению цифровой образовательной среды в регионе.

Проектная работа должна быть организована Руководителем проектной работы - экспертом с доказанным опытом проведения образовательных программ дополнительного профессионального образования.

Руководитель проектной работы должен соответствовать следующим требованиям к квалификации:

- проведено в качестве руководителя проектной работы не менее 5 региональных образовательных программ дополнительного профессионального образования;

– проведено в качестве руководителя проектной работы не менее 5 образовательных программ дополнительного профессионального образования по тематике развития сферы образования или регионального развития.

Проектные группы, состоящие из участников образовательной программы, должны сопровождаться модераторами по числу проектных групп. Модераторы должны иметь опыт ведения таких групп.

К модераторам должны соответствовать следующим квалификационным требованиям:

– иметь опыт модерации в малых группах (от 5 до 10 человек) и (или) в средних группах (от 10 до 20 человек) в рамках образовательных программ или семинаров по тематике развития сферы образования.

При отборе команд - участников на обучение региональные институты развития образования должны акцентироваться на базовых качествах, которые служат основанием для формирования управленческих компетенций. Такими базовыми качествами являются:

- мотивы. Участник должен обладать соответствующей мотивацией к работе в рамках направлений реформирования образования.

- Психологические особенности. Самоконтроль, уравновешенность, эмоциональная стабильность.

- Я-концепция. Уверенность человека в своей профессиональной состоятельности, основанная на личном опыте.

- Знания. Информированность в конкретных вопросах менеджмента образования.

- Навыки. Способности выполнять определенную физическую или умственную задачу за ограниченный период времени в условиях дефицита информации и ресурсов.

Отбор кандидатов для участия в Программе должен базироваться на следующих принципах:

- принцип перспективности. В рамках Национального проекта «Образование» запланирована реализация комплекса мер и мероприятий, способствующих созданию целевой модели цифровой образовательной среды. Для этого в каждом субъекте Российской Федерации планируется сформировать региональную управленческую команду, способную обеспечить внедрение результатов проекта в своем субъекте Российской Федерации;

- принцип максимальности. Для участия в Программе отбираются управленческие кадры всех уровней: руководители и(или) заместители руководителей образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы; руководители и(или) заместители руководителей органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования; заместители руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, в ведении которого находятся вопросы развития образования; представители проектных команд региональных проектов в рамках национального проекта «Образование»; ответственные лица за цифровизацию в субъектах Российской Федерации; руководители и представители региональных и муниципальных органов управления образования, ведущих образовательных организаций всех видов и уровней;

- принцип объективности. Всесторонняя и объективная оценка результатов профессиональной деятельности, знаний, навыков, компетенций и личностных качеств кандидатов для формирования по результатам обучения региональных управленческих команд, мотивированных и компетентных в продвижении и развитии цифровой образовательной среды в субъектах Российской Федерации;

Рекомендуемый состав проектной группы для участия в программе (от 7 до 10 человек):

- заместитель руководителя высшего исполнительного органов власти субъекта Российской Федерации, в ведении которого находятся вопросы развития образования;

- руководитель и (или) заместитель руководителя органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования;

- руководители и представители региональных и муниципальных органов управления образования, ведущих образовательных организаций всех видов и уровней;

- руководители и (или) заместители руководителей образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы и образовательные программы среднего профессионального образования;

- представители проектных команд региональных проектов в рамках национального проекта «Образование»;

- ответственные лица за цифровизацию в субъекте Российской Федерации.

6. Рекомендации по нормативно-правовому обеспечению, необходимому в реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования

Для нормативно-правового регулирования реализации программы профессиональной переподготовки «Государственное управление в сфере образования,

внедрение и функционирование целевой модели цифровой образовательной среды» рекомендованы следующие нормативно-правовые документы:

- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642.
- Методические рекомендации по проведению независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность (утв. Министерством образования и науки Российской Федерации от 01.04.2015);
- Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 №16);
- Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно - телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 05.12.2014 №1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12.2010 №1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.05.2012 №413 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта среднего (полного) общего образования»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 02.12.2019 №649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 20.09.2019 №МР-1165/02 О реализации федерального проекта «Цифровая образовательная среда».

- Приказ Минобрнауки России от 11 июня 2014 № 657 «Об утверждении методики расчета показателей мониторинга системы образования»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 2013 г. №1015 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».
- Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р;
- Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 июня 2018 г. № 366н;
- Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н;
- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06 октября 2015 г. № 691н.
- Совместный приказ Рособрнадзора и Минпросвещения России от 24.12.2019 №1718; 716 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся».
- Указ Президента России от 07.05.2018 №204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;
- Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 №203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»;
- Федеральный государственный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»;
- Федеральный закон от 06.10.1999 N 184-ФЗ (ред. от 07.06.2017) «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»;

- Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ (ред. от 07.06.2017) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017);
- Федеральный закон от 24.04.2020 N 147-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам контроля за эффективностью и качеством осуществления переданных органам государственной власти субъектов Российской Федерации полномочий;
- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

7. Список литературы, рекомендуемый для дальнейшей реализации программы профессиональной переподготовки кадрового резерва для региональных систем образования

В данном разделе указывается рекомендуемые для использования при реализации Программы основная и дополнительная литература, интернет-ресурсы и справочные системы (ссылки на источники оформляются в соответствии с общепринятыми требованиями). и справочные системы (ссылки на источники оформляются в соответствии с общепринятыми требованиями).

Основная литература

1. Абчук В.А., Борисов А. Ф., Воронцов А. В. Система управления организацией - М.: Перспектива, 2010.- 335 с.
2. Агранович, М. Л. Индикаторы оценки качества образования / М.Л. Агранович, П.Е. Кондрашов // Директор школы .- 2007 .- № 5 .- С.5-16;
3. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга - М.: Либроком, 2012- 250 с.
4. Асмолов А.Г. Стратегия социокультурной модернизации образования: на пути к преодолению кризиса идентичности и построению гражданского общества// Вопросы образования № 1, 2008 С.65-86;
5. Болотов В.А. Новое содержание педагогического образования: опыт реализации: научная статья. [Электронный ресурс] /В.А. Болотов, И. Д. Фрумин, Б. И. Хасан. // Институт психологии и практик развития – 2010 – Режим доступа: <http://www.ippd.ru>;
6. Борисова Г.В. Уроки управления новым качеством. – СПб, 2007;
7. Борькин А. Цифровая школа: взгляд изнутри // PC Magazine/RE, 2010, №10. URL: <http://www.pcmag.ru/solutions/detail.php?ID=38826>

8. Брызгалина, Е. В. Проблемы оценки качества образования: теория и практика [Электронный ресурс] / Е. В. Брызгалина. — 2013. — Режим доступа: <http://www.chem.msu.ru/rus/books/2012/science-education-2012/124.pdf>;
9. Варганова Е. Л. Индустрия российских медиа: цифровое будущее: академическая монография / Е. Л. Варганова, А. В. Вырковский, М. И. Максеенко, С. С. Смирнов. — М.: МедиаМир, 2017. — 160 с.;
10. Введение в «Цифровую» экономику / А. В. Кешелава, В. Г. Буданов, В. Ю. Румянцев [и др.]; под общ. ред. А. В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И. А. Зимненко. — ВНИИ Геосистем, 2017. — 28 с.;
11. Главный тренд российского образования — цифровизация [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ug.ru/article/1029>;
12. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект — Режим доступа: <https://mybook.ru/author/daniel-goulman/emocionalnyj-intellekt-pochemu-on-mozhet-znachit-b/read/?page=8>;
13. Дафт Р. Менеджмент/ Пер.с англ. - СПб.: Питер, 2013.- 656 с.;
14. Екшикеев Т. К. Стейкхолдеры рынка образовательных услуг // Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 9. КиберЛенинка научная библиотека. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholdery-rynka-obrazovatelnyh-uslug> (дата обращения: 22.10.2016).;
15. Информатизация образования [Электронный ресурс] // Российская педагогическая энциклопедия — Режим доступа: <https://pedagogicheskaya.academic.ru/1241/>
16. Касаев Б. С., Тебекин А.В. Менеджмент организации. Издание 4. — М.: КноРус, 2011.- 424 с.
17. Коротков Э. М. Менеджмент - М.: Юрайт, 2013.- 640 с.;
18. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента - М.: КноРус, 2012.- 500 с.;
19. Методические рекомендации по проведению независимой системы оценки качества работы образовательных организаций // Вестник образования. - 2013. - № 21. - С.62-79;
20. Огородников А. Цифровая школа — портал будущего http://pedsovet.org/component/option,com_mtree/task,viewlink/link_id,5093/Itemid,118/
21. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. — 2016. — №22. — С. 184-186. — URL <https://moluch.ru/archive/126/34951/> (дата обращения: 16.11.2019);

22. Патрахина Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7. № 2 (2015). — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (дата обращения 10.10.2019).
23. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№ 16). С. 51–68. Попова Е. С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // Ars Administrandi (Искусство управления). 2012. № 2. С. 47–54;
24. Питер Ф. Друкер Эффективное управление предприятием/ пер. с англ.- М.: Вильямс, 2009.- 224 с.;
25. Попов, А.А. Антропологическая революция: горизонты открытого образования: научный дискурс/ А.А. Попов, С.В. Ермаков, М.С. Аверков/ Кентавр – №7–2011.Режим доступа: <http://www.circleplus.ru/content/summa/>;
26. Саввинов В. М., Стрекаловский В. Н. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования // Вестник международных организаций. 2013. № 1(40). С. 87–99;
27. Соколов, Е.А. Технологии проблемно-модульного обучения: теория и практика: Монография / Е.А. Соколов. - М.: Логос, 2012. - 384 с.;
28. Фрумин И. Д. Российская школа: альтернатива мобилизации сверху: научная статья. [Электронный ресурс]/ И. Д. Фрумин, Я. И. Кузьминов, А.Б. Захаров //Вопросы образования. – 2013 – №3. Режим доступа. <http://vo.hse.ru>.
29. Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? //Национальное образование – 2019
- <https://www.ozon.ru/context/detail/id/149092994/>;
30. Эфрикян Р.А. Полномочия органов местного самоуправления в сфере образование // Власть. — № 3. — 2008. — с. 71—74.
31. Яковлева Н. О. Проектирование как педагогический феномен // Педагогика. - 2002. - № 6.
32. Якубов Б. А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента. Диссертация на соискание степени канд. эконом. наук. — 180 с. Collons COBUILD Advanced Dictionary of English, Collons CoBUILD; 8th Revised edition. — 2014. — 1968 p. Michael Rundell. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. — Palgrave Macmillan, 2008. — 1692 p.

Дополнительная литература

33. Абдаллах, К.М. Актуальные проблемы оценки качества образования в вузе /К.М. Абдаллах. – Текст: непосредственный электронный //Молодой ученый. – 2019. - № 17 (255). – С. 203 – 204;
34. Гам В.И. Системные изменения в образовании: методология, стратегия, инструментарий. - Омск: Изд. Дом "Наука", 2005.
35. Жилина А. И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя). Монография. Кн.3. СПб: ИОВ РАО, 2002.
36. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. (2016) Психологические особенности коллективного творчества в сетевых сообществах // Психологический журнал. Т. 37. № 2. С. 19–28.
37. Иванов Д.А. Внутрешкольная система управления качеством образования. Как управлять качеством образования в образовательном учреждении? [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.edu.murmansk.ru/www/kachvo_obraz/ivanov_vnutrishkolnaya_sistema_upravleniya.doc;
38. Каракозов С.Д., Сулейманов Р.С., Уваров А.Ю. Техническая политика и этапы развития цифровой образовательной среды МПГУ // Наука и школа. – 2015. – № 1. – С. 19;
39. Розин, В. М. Изучение и конституирование мышления в рамках гуманитарной парадигмы (4-я методологическая программа) / В. М. Розин [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.circle.ru/archive/vm/vav3.html> (дата обращения: 12 марта 2017);
40. Управление качеством / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 287 с.
41. Хмелёва Г. А. Человеческий капитал как условие формирования инновационной экономики региона: монография. — Самара: САГМУ, 2012.
42. Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. - М.,2000.

Интернет-ресурсы

1. <http://marketing.spb.ru> Энциклопедия маркетинга. Сайт ориентирован на предпринимателей, имеющих потребность в повышении своего образовательного статуса в вопросах маркетинга, менеджеров и маркетологов, специалистов по маркетинговым исследованиям, консультантов по бизнесу, аспирантов и студентов, в том числе курсов повышения квалификации.
2. <http://psycho.ru> Сайт по актуальным вопросам развития бизнеса и личности с использованием современной практической психологии. На сайте последние публикации в СМИ, посвященные применению прикладных психотехнологий в менеджменте, управлении персоналом, рекламе и PR.
3. <http://www.4p.ru> е-журнал по маркетингу

4. <http://www.aup.ru> Административно-Управленческий Портал. Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетинг.
5. <http://www.oecd.org/PISA/pisa-for-schools/>
6. https://fioco.ru/Media/Default/Documents/NIKO/5-7_NIKO_MA_part_1.pdf;
7. <https://www.preobra.ru>;
8. Министерство науки и высшего образования – режим доступа <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
9. Министерство просвещения Российской Федерации – режим доступа: <https://edu.gov.ru/>;
10. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru> ;
11. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>.
12. Российский общеобразовательный портал - режим доступа: <http://www.school.edu.ru>
13. Российское образование Федеральный портал – режим доступа: <http://www.edu.ru/index.php>;
14. Сайт ФИРО РАНХиГС – режим доступа: <http://www.firo.ranepa.ru>
15. Справочная правовая система "КонсультантПлюс": <http://www.consultant.ru>;
16. ТОП 10 стран с наиболее развитой цифровой экономикой [Электронный ресурс]. URL: <http://web-payment.ru/article/250/top-10-cifrovaya-ekonomika/>
17. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) www.obrnadzor.gov.ru;
18. Федеральные документы по оценке качества образования <http://d08121.edu35.ru/70-federalnye-dokumenty-po-otsenke-kachestva-obrazovaniya>;
19. Цифровая Россия. Новая реальность. Исследование компании McKinsey Global Inc. Июль 2017 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>