

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Ректор РАНХиГС

_____ В.А. Мау

«___» _____ 2020г.

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС

Протокол от «___» _____ 2020 г. № _____

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации

**«Модель управления развитием школы
в контексте цифровой трансформации»**

Москва, 2020

Разработчики

к.т.н., доцент, директор центра
проектного и цифрового развития
образования ИОН РАНХиГС

_____ П.Д. Рабинович

заместитель директора центра
проектного и цифрового развития
образования ИОН РАНХиГС

_____ К.Е. Заведенский

Директор ГБОУ Школа № 2103
г. Москва

_____ Н.П. Ильина

к.пед.н., Директор ГБОУ Школа
№ 1329

_____ В.Ф. Бурмакина

к.т.н., заместитель директора
МОУ СОШ №29 г. Подольск

_____ И.С. Царьков

младший научный сотрудник
центра проектного и цифрового
развития образования ИОН
РАНХиГС

_____ М.Э. Кушнир

директор проектов ПАО
«Сбербанк»

_____ А.В. Ожаровский

Академический руководитель:

к.т.н., доцент, директор центра
проектного и цифрового развития
образования ИОН РАНХиГС

_____ П.Д. Рабинович

Исполнительный руководитель:

к.э.н., директор Центра
интенсивной подготовки и
профессиональной ориентации
РАНХиГС

_____ К.А. Пушкарева

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета Института отраслевого менеджмента «__» _____ 2020 г., протокол № ____.

1. Общая характеристика программы повышения квалификации

1.1. Цель и задачи реализации

Целью Программы является формирование новой модели управления образовательной организацией, в том числе управления образовательными запросами и продуктами, базовыми процессами, проектами трансформации и стратегического развития

Задачи Программы:

совершенствование профессиональных компетенций и знаний руководителей общеобразовательных организаций в сфере

- моделей и практик управления продуктами,
- моделей и практик управления процессами, повышения их эффективности,
- методологий и практик управления проектами,
- отбора, разработки и внедрения образовательных практик цифровой трансформации образования.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012г.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»
3. Паспорт национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. N 16)).
4. Паспорт национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам протокол от 24 декабря 2018 г. N 16)
5. Приказ Минобрнауки России №1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» от 12 сентября 2013 г.
6. Приказ Минобрнауки России от 10.12.2014 N 1567 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата)"
7. Приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 N 322 (ред. от 13.07.2017) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры)"
8. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".
9. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.
10. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 2 декабря 2019 г. N649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды».

11. Паспорт федерального проекта «Цифровая образовательная среда», утвержденный проектным комитетом по национальному проекту «Образование» (протокол от 07 декабря 2018 г. № 3).
12. Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», утвержденный президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 28.05.2019 № 9).
13. Приказ РАНХиГС от 23 октября 2015 года №01-5567 «Об утверждении Положения о порядке обучения по индивидуальному учебному плану и ускоренном обучении и Положения о применении в РАНХиГС электронного обучения и дистанционных образовательных технологий».
14. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
15. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения о дополнительных профессиональных программах (повышения квалификации и профессиональной переподготовки)» №01-4285 от 17.07. 2017 г.
16. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019 года
17. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов;
18. Распоряжение Министерства экономического развития России № 26Р-АУ от 14.04.2014 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;
19. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
 - ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 07.10.2016),
 - Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»
 - Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 N 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК и СПК
Организационно-управленческая деятельность	ПК 1. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
	ПК 2. Способность разрабатывать корпоративную стратегию программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
	ПК 6. Способность участвовать в управлении проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой

	организационных изменений
Исследовательская деятельность	ПК 11. Готовность использовать систематизированные теоретические и практические знания для постановки и решения исследовательских задач в области образования
Педагогическая деятельность	ПК 2. Способность использовать современные методы и технологии обучения и диагностики
	ПК 5. Способность осуществлять педагогическое сопровождение социализации и профессионального самоопределения обучающихся
Проектная деятельность	ПК 9. Способность проектировать индивидуальные образовательные маршруты обучающихся
	ПК 10. Способность проектировать траектории своего профессионального роста и личностного развития

1.4. Категория слушателей

Программа предназначена для руководителей образовательных организаций общего образования субъектов Российской Федерации (директора и заместители директора) муниципального и регионального уровня, а также представителей кадрового управленческого резерва, сотрудников образовательных организаций, претендующих на руководящие должности и участвующих в стратегическом развитии организации.

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.5. Форма обучения и срок освоения

Заочная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость 36 академических часов, в том числе 1 час на итоговую аттестацию.

1.6. Период обучения и режим занятий

Освоение программы предусматривается в период трех месяцев.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2 - Календарный учебный график

Период обучения - 4 месяца			
1	2	3	4
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ, ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ-учебные занятия

ИА – итоговая аттестация

2.2. Учебный план

Таблица 3

Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час				Промежуточная аттестация	Код компетенции
		Всего	Лекции	Практические занятия	Проектные задания		
Введение	0,5	0,5	0,5	0	0	-	ПК 1 ПК2 ПК 5 ПК 6 ПК 9 ПК 10 ПК 11
1. Введение: современные управленческие технологии	1,25	1,25	0,25	1	0	-	
2. Проектная деятельность в органах государственного управления	1	1	0	1	0	-	
3. Школа как системный объект управления	2,7	2,7	0,95	1,75	0	-	
4. Стратегия развития школы	5,5	5,5	3,5	2	0	-	
5. Продуктовая разработка и управление продуктом в школе	3,25	3,25	1,25	2	0	-	
6. Проектирование и проектная деятельность в школе	5,57	5,57	2	3,75	0	-	
7. Управление процессами школы	2,55	2,55	0,75	1,8	0	-	
8. Кейсы	0,5	0,5	–	0,5	0	-	
Проектная работа	13,3	13,3	0	0	13,3	-	-
Заключение	0,5	0,5	0,5	0	0	-	
Итоговая аттестация	1	1	1			Итоговый зачет (в форме демонстрации результатов проектных заданий)	
Всего:	36	36	23	9,7	13,3		

2.3. Рабочие программы дисциплин

Планируемые результаты освоения программы

Таблица 4

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая деятельность	ПК 1. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	групповой динамики, социальной организации групп, управления жизненным циклом группы	управлять проектными группами, преобразовывать группы в команды	формирование модели деятельности организации и проектирование мер по преобразованию модели
	ПК 2. Способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	управления проектом: жизненных циклов, этапов, инструментов	организовывать разработку и/или участвовать в разработке проектов развития	формирование модели деятельности организации и проектирование мер по преобразованию модели
	ПК 6. Способность участвовать в управлении проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	инноваций в образовании: типов, видов, характеристик, организационных и продуктовых инноваций в образовании	участвовать в управлении инновационным проектом в образовании	формирование модели деятельности организации и проектирование мер по преобразованию модели
Исследовательская деятельность	ПК 11. Готовность использовать систематизированные теоретические и практические знания для постановки и решения исследовательских задач в области образования	методов анализа и структурирования информации, средств и техник аналитической деятельности	способность выявлять общие закономерности в ситуации, применять техники анализа ситуации и объекта деятельности и структурировать информацию	анализ функции образовательной организации во внешних контекстах и сферах деятельности

Педагогическая деятельность	ПК 2. Способность использовать современные методы и технологии обучения и диагностики	методов обучения, методов измерения и оценки образовательного результата	использовать современные образовательные технологии для повышения образовательного результата в процессе обучения и образования	разбор и решение модельных типовых ситуаций, симуляция реальных ситуаций
	ПК 5. Способность осуществлять педагогическое сопровождение социализации и профессионального самоопределения обучающихся	ситуаций рынка труда и профессий, техник самоопределения и осуществления выбора	использовать техники сопровождения при принятии субъектом решения	разбор и решение модельных типовых ситуаций, симуляция реальных ситуаций
Проектная деятельность	ПК 9. Способность проектировать индивидуальные образовательные маршруты обучающихся	индивидуальной образовательной траектории: методов, инструментов, среды	использовать техники сопровождения при организации и прохождении индивидуального образовательного маршрута	разбор и решение модельных типовых ситуаций, симуляция реальных ситуаций
	ПК 10. Способность проектировать траектории своего профессионального роста и личностного развития	самоопределения и его механизмов. Профессиональной навигации.	использовать техники самоопределения, рефлексии для построения траектории развития, выявления и устранения дефицитов в имеющихся средствах деятельности	разбор и решение модельных типовых ситуаций, симуляция реальных ситуаций

Тематический раздел	Тематика	Объем программы, часы			
		Всего	Лекции	Практические занятия	Проект
Введение	О проекте	0,1	0,1	0	0
	О программе 3	0,1	0,1	0	0
	Установка на проектную работу программы 3	0,3	0,3	0	0
1. Введение: современные управленческие технологии	<u>1.1. Управление как метод и подход</u> - смена управленческих парадигм в истории - управленческие технологии и тенденции в их изменении	0,5	0	0,5	0
	<u>1.2. Современные подходы к управлению</u> - спиральная динамика организаций - управление по ценностям, управление по целям - проектная организация деятельности	0,75	0,25	0,5	0
2. Проектная деятельность в органах государственного управления	<u>2.1. Система организации проектной деятельности в государстве</u> - методология - проектные офисы - система позиций - нормативные акты и др.	0,5	0	0,5	0
	<u>2.2. Национальные проекты, федеральные проекты, государственные проектные инициативы</u>	0,5	0	0,5	0
3. Школа как системный объект управления	<u>3.1. Системный подход к управлению</u> - модель школы как системы, модель системы проектного управления школой - “внешние системы”: контексты школы, стейкхолдеры, партнеры. - внутренние системы: обучение, администрирование, управление	0,75	0,25	0,5	0
	<u>3.2. Типы процессов в объекте управления</u> - Run, Change и Disrupt - развитие и операционная деятельность организации - инструментарий управленца для каждого типа процессов	0,75	0,25	0,5	0
	<u>3.3. Продуктовая разработка, проектная деятельность и процессное управление</u>	0,7	0,2	0,5	0
	<u>3.2. Политики школы как средство управления</u> - стратегическое позиционирование - кадровая, финансовая, технологическая,	0,5	0,25	0,25	0

	инфраструктурная политика - политика работы с партнерами - политика работы с семьей				
4. Стратегия развития школы	<u>4.1. Стратегия и стратегическое позиционирование школы</u> - смысл и функции стратегии для школы - отличие стратегии от других видов программных документов развития	0,75	0,25	0,5	0
	<u>4.2. Разработка стратегии</u> - анализ ситуации - поиск разрывов - постановка проблем	0,75	0,25	0,5	0
	<u>4.3. Разработка стратегии</u> - целеполагание - моделирование результата - организационный план изменений	4	3	1	0
5. Продуктовая разработка и управление продуктом в школе	<u>5.1. Продукт</u> - HADI – цикл в разработке продуктов - жизненный цикл продукта - минимально жизнеспособный продукт (на примерах деятельности компаний и стартапов)	0,75	0,25	0,5	0
	<u>5.2. Анализ потребностей, ориентация на клиента</u> - путь потребителя - карта эмпатии - ценностное предложение (Value Proposition Canvas)	0,75	0,25	0,5	0
	<u>5.3. Разработка и развитие продукта</u> - фреймворки Customer Development, Design Thinking, CRAFT, SCRAMPER и др. - проблемные интервью - определение и тестирование гипотез о проблемах - прототипирование продукта - развитие ценности продукта (решенческое интервью, разговор с существующим потребителем)	1,75	0,75	1	0
6. Проектирование и проектная деятельность в школе	<u>6.1. Норма проектной деятельности</u> - проектирование - управление реализацией - внедрение - проектный менеджмент как механизм реализации проектных инициатив - место проектов в управлении, на уроках и вне уроков - проектное управление и проектное обучение	0,75	0,25	0,5	0
	<u>6.2. Международные и отечественные стандарты проектного управления</u> - жизненные циклы в гибких и классических методах управления проектом	0,75	0,25	0,5	0

	- различия и назначение гибких и классических методов				
	<u>6.3. Инструментарий и методы в классическом проектном управлении</u> - паспорт проекта - основные категории проекта - цели и задачи проекта - результаты проекта - управление заинтересованными сторонами - управление планированием мероприятий проекта и др.	0,5	0,25	0,25	0
	<u>6.4. Инструментарий и методы в гибком проектном управлении</u> - артефакты - этапы - роли и процессы	0,75	0,25	0,5	0
	<u>6.5. Формирование и управление командой проекта</u> - жизненные циклы команды - пирамида ответственности - способы мотивации - техники фасилитации	0,75	0,25	0,5	0
	<u>6.6. Проект как образовательная технология</u> - проекты на уроках (фреймворк Scrum для трансформации уроков: что считать проектом, маршрутные листы (бэклог), формирование групп учеников, организация работы, демонстрация и оценка результатов, ретроспектива и рефлексия) - обзор международного и отечественного опыта проектной трансформации уроков	0,75	0,25	0,5	0
	<u>6.7. Проекты вне уроков</u> - реальные проекты в школе - принципы, инструменты, решения	0,75	0,25	0,5	0
	<u>6.8. Образовательная субъектность</u> - роль и значение субъектности для современного образования - субъектность ученика через проектную деятельность	0,75	0,25	0,5	0
7. Управление процессами школы	<u>7.1. Процессы</u> - понятие процесса - структура процесса - управление процессами - бережливое производство	0,75	0,25	0,5	0
	<u>7.2. Поток создание ценности</u> - подходы к построению структуры процесса - стандартизация процессов	0,75	0,25	0,5	0
	<u>7.3. Статистическое управление процессами</u>	0,55	0,25	0,3	0
8. Кейсы	<u>8.1. Разработка, внедрение и реализация систем управления в образовательных организациях, кейсы проектов развития школ, кейсы EdTech стартапов</u>	0,5	0	0,5	0
Проектная работа	Выполнение проектных заданий	13,3	0	0	13,3

Заключение	Выводы по программе	0,5	0,5	0	0
	Итоговая аттестация	1	0	1	0

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация образовательной программы происходит в заочной форме с использованием платформенного решения (информационной системы) для программ дополнительного профессионального образования. Методологически, методически и организационно программа обеспечивается деятельностью коллектива научно-педагогических кадров, экспертов и спикеров, соответствующих нижеперечисленным требованиям к их квалификации:

- опыт работы в сфере образования и (или) бизнеса и (или) государственной службы – не менее 3 лет;
- опыт выступления в качестве эксперта и (или) спикера, и (или) модератора на конференциях/ образовательных программах;
- опыт работы на управленческой позиции в организациях или органах власти – не менее 2 лет;
- опыт участия или управления аналогичными проектами, в том числе: разработка концепций, стратегий и программ развития – не менее 2 лет;
- наличие профессионального опыта и компетенций, подтвержденного публикациями или выступлениями на семинарах и конференциях.

Ниже приведен базовый коллектив научно-педагогических кадров, экспертов и спикеров. В ходе реализации программы могут привлекаться дополнительные кадры для представления отдельных (конкретных) ее элементов.

Таблица 6

Ф.И.О. преподавателя	Наименование ВУЗа (который окончил) специальности и квалификации по диплому	Основное/дополнительное* место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительная квалификация	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой темы
				Всего	В том числе по читаемой дисциплине	
Рабинович Павел Давидович	Московский Государственный Индустриальный Университет, «Автоматизация технологических процессов», квалификация «Инженер-электромеханик»"	Институт общественных наук РАНХиГС: директор центра проектного и цифрового развития образования; внутренний совместитель - заместитель директора Школы антропологии будущего; к.т.н., доцент, лауреат премии Правительства России в области образования; ICP-APM, KMP I, ICP-ATF, ICP	24	10	10	Введение 4. Стратегия развития школы
Заведенский Кирилл Евгеньевич	Российский университет дружбы народов, «Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии», квалификация «Инженер-эколог»	Заместитель директора Центра проектного и цифрового развития образования ИОН РАНХиГС	4	2	2	Введение 5. Продуктовая разработка и управление продуктом в школе

Ф.И.О. преподавателя	Наименование ВУЗа (который окончил)	Основное/дополнительное* место работы, должность, ученая	Стаж работы в области профессиональн	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой темы
Царьков Игорь Сергеевич	Московский горный институт, «Физико-технический факультет», квалификация: «Горный инженер-физик»	МОУ СОШ №29, заместитель директора по УВР, Лауреат Премии Правительства России в области образования Внешний совместитель в Центре проектного и цифрового развития образования ИОН РАНХиГС (почасовая оплата труда)	18	5	5	6. Проектирование и проектная деятельность в школе 8. Кейсы: разработка, внедрение и реализация систем управления в школах и образовательных организациях
Ожаровский Александр Вячеславович	МИФИ (Национальный исследовательский ядерный университет). Специальность - ядерная физика. Квалификация - инженер-физик	ПАО «Сбербанк», директор проектов, центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, руководитель группы (по совместительству) РМР 2006, РМЕ 2010, РМЕР 2011	20	10	5	1. Введение: современные управленческие технологии 3. Школа как системный объект управления 7. Управление процессами школы
Матвиюк Елена Сергеевна	Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского. Математика. Учитель математики-информатики	МОУ СОШ №25 г. Балашиха, учитель математики Центр проектного и цифрового развития образования ИОН РАНХиГС, младший научный сотрудник (почасовая оплата труда)	17	2	2	6. Проектирование и проектная деятельность в школе 8. Кейсы: разработка, внедрение и реализация систем управления в школах и образовательных организациях
Гаркуша Наталья Сергеевна	Мастер делового администрирования Квалификация учитель биологии и географии Специальность: биология с доп. специальностью география	Заместитель директора Центра подготовки руководители цифровой трансформации, д.п.н., сертифицированный руководитель проектов IPMA Level C; PRINCE2	28	20	10	2. Проектная деятельность в органах государственного управления 3. Школа как системный объект управления 4. Стратегия развития школы 6. Проектирование и проектная деятельность в школе 8. Кейсы: разработка, внедрение и реализация систем управления в школах и образовательных организациях
Шубин	Тихоокеанский	Заместитель начальника	10	1,	1,5	2. Проектная

Ф.И.О. преподавателя	Наименование ВУЗа (который окончил)	Основное/дополнительное* место работы, должность, ученая	Стаж работы в области профессиональн	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой темы
Александр Сергеевич	Государственный Экономический Университет (г.Владивосток), финансы и кредит, экономист, 2010 г.	отдела развития Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС		5		деятельность в органах государственного управления 6. Проектирование и проектная деятельность в школе
Ильина Наталья Павловна	ГОУ ВПО Ставропольский государственный университет естественно-географический факультет, учитель биологии	ГБОУ Школа 2103, директор	23	14	14	4. Стратегия развития школы 3. Школа как системный объект управления 8. Кейсы: разработка, внедрение и реализация систем управления в школах и образовательных организациях
Назукина Анастасия Александровна	Московский городской педагогический университет, Квалификация: учитель истории Специальность: история	МБОУ СОШ #28 г. Химки, заместитель директора по научно методической работе, к.ист.н.	12	12	3	4. Стратегия развития школы 8. Кейсы: разработка, внедрение и реализация систем управления в школах и образовательных организациях

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для изучения предусмотренных программой учебно-методических материалов и выполнения самостоятельной работы необходимо наличие ноутбука (планшета), устойчивый доступ к сети Интернет с пропускной способностью не менее 10 Мбит/с, лицензионные системные программы для работы с документами и подготовки презентаций (Microsoft Office или функциональный эквивалент), поиска в интернете (браузер), работы с электронной почтой, воспроизводства мультимедиа информации (фото, видео, аудио).

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Информирование участников программы осуществляется посредством электронной почты, а также размещения информационных материалов на специализированном интернет-ресурсе (цифровой образовательной платформе) реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций субъектов Российской Федерации по цифровой трансформации.

Учебно-методическое обеспечение участников программы осуществляется посредством учебно-методических материалов, комплекта дополнительных материалов, а также реестра рекомендованной литературы и информационных источников, размещаемых на специализированном интернет-ресурсе (цифровой образовательной платформе) реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций субъектов Российской Федерации по цифровой трансформации.

Участникам программы обеспечивается персональный доступ к специализированному интернет-ресурсу (цифровой образовательной платформе) реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций субъектов Российской Федерации по цифровой трансформации в течении программы и шести месяцев после ее завершения.

В Программе предусмотрен теоретический блок (видео-аннотация и содержательная презентация), блок практических заданий (задания по освоению теоретической информации и изучению цифрового инструментария), блок проектных заданий (работа над проектом трансформации своей школы), а также обширный блок материала для самостоятельного изучения (видеолекции, списки дополнительной литературы, дополнительные текстовые материалы, ссылки на дополнительные онлайн курсы и проекты и пр.). При этом предусматривается возможность выбора участниками уровня погружения в Программу, а также наиболее удобного формата изучения материала (текст, аудио, видео). Соответственно время прохождения Программы у каждого участника будет индивидуальным, минимально необходимое время для освоения предлагаемого содержания Программы, соответствует объему, указанному в таблице 5.

Учитывая невозможность рассмотрения цифровой трансформации образования в отрыве от кардинальных изменений экономики, социальной сферы, бизнеса и пр. , в Программу включено изучение отечественных и международных методологий, практик и инструментов управления продуктами, оптимизации процессов и проектного управления, которые необходимы для достижения целей цифровой трансформации, а также гармонизации выбираемых подходов с внедряемыми на федеральном, субъектом и муниципальном уровнях (в частности, раздел «Проектная деятельность в органах государственного управления»). Учет специфики образования (образовательных организаций) будет осуществляться участниками при включении отобранных подходов в проект цифровой трансформации собственной школы.

При этом Программа является динамической и предусматривает возможность изменения в процессе реализации в соответствии с базовыми принципами цифровой трансформации, гибкого проектного управления, а также обратной связи от участников.

Перечень информационных источников является динамически формируемым и размещается содержащаяся непосредственно на специализированном интернет-ресурсе (цифровой образовательной платформе) в рамках предлагаемы к изучению тематических разделов.

Ниже приводиться базовый перечень информационных источников.

Тема 1. Представление проекта и образовательной программы

1. Информационные материалы по комплексу дополнительных профессиональные программы повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций субъектов Российской Федерации по цифровой трансформации

Тема 2. Введение: современные управленческие технологии

1. Бек Д., Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества, М.: Альпина, 2018, – 410 с.
2. Щедровицкий П. Г., «PUZZLES: как современный управленец формирует картину мира», Цикл лекций в НИТУ МИСИС
3. Щедровицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления / Г. П. Щедровицкий, Москва: Дело, 2004. 197 с.

Тема 3. Проектная деятельность в органах государственного управления

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместо Постановления Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 “Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации”;
2. Центр проектного менеджмента РАНХиГС. [Электронный ресурс]. URL: <https://pm.center.ru>
3. Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс] / Хелдман Ким. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 352 с. — 978-5-4488-0080-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63809.html>

Тема 4. Школа как системный объект управления

1. Бурков В. Н., Коргин Н.А., Новиков Д. А. Введение в теорию управления организационными системами / Под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. — М.: Либроком, 2009 — 264 с.
2. Алексеев С. И. Исследование систем управления. Учебно-методический комплекс. — М.: Евразийский открытый институт, 2008. — 194 с. — ЭБС: <http://www.biblioclub.ru/book/90619/>
3. Мацусита К. Миссия бизнеса; пер. с англ. — М.: EDELSTAR, Альпина Паблишерз, 2010.
4. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. Система измерения эффективности как важный элемент менеджмента. — Баланс Бизнес Букс, 2004
5. Генри Нив, Организация как система, М.: Альпина Паблишер, 2018, – 368 с.

Тема 5. Стратегия развития школы

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 416 с.: ил.

2. Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. — М.: НИРРО, 2005. — 272 с.
3. Управление инновационной деятельностью в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. Л. Лебедев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Научный консультант, 2018. — 272 с. — 978-5-6040243-7-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75487.html>

Тема 6. Продуктовая разработка и управление продуктом в школе

1. Жанна Лидтка и Тим Огилви. Дизайн-мышление для менеджеров. Думай, как дизайнер»
2. Э. Рис «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели»
3. А. Остервальдер, И. Пинье, «Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители»

Тема 7. Проектирование и проектная деятельность в школе

1. Свод знаний по управлению проектами (PMBoK)
2. Agile Manifesto (<https://agilemanifesto.org>)
3. Белый Е.М. Управление проектами [Электронный ресурс]: конспект лекций / Е.М. Белый, И. Б. Романова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 79 с. — 978-5-4486-0061-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>
4. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
5. Богомолова А. В. Управление ресурсами проекта [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Богомолова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2014. — 160 с. — 978-5-4332-0178-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72204.html>
6. Килпатрик У.Х. Метод проектов. Применение целевой установки в педагогическом процессе / У.Х. Килпатрик, Ленинград: Брокгауз-Ефрон, 1925.
7. Л. А. Евстратова, Н. В. Исаева, О.В. Левшукова, доклад «Проектное обучение. Практики внедрения в университетах»

Тема 8. Управление процессами школы

1. Деминг, Эдаврде. "Новая экономика для промышленности, правительства, образования", второе издание. М.: 1993
2. Лайкер Дж., Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира, М.: Точка, 2019., 400

Тема 9. Кейсы: разработка, внедрение и реализация систем управления в школах и образовательных организациях

1. Клейтон Энтони Технологические дорожные карты: инструменты для развития // Форсайт. 2008. №3.
2. Гимназия ДГТУ (<https://donstu.ru/structure/administrative/sluzhba-prorektora-po-uchebnoy-rabote-i-nepretyvnomu-obrazovaniyu/gimnaziya-dgtu/>)
3. ГБОУ СОШ № 2103, г. Москва (<https://sch2103uz.mskobr.ru/#/>)
4. Кейсы реализованных проектных инициатив <http://edufuture.ru>

3.4. Проектная работа

Программа носит деятельностный практический характер, для достижения заявленных целей и задач предусматривается выделенный блоком проектной работы. Участники выполняют набор проектных заданий (в соответствии с методологией проектирования), результаты которых могут быть использованы участниками на разных

этапах цифровой трансформации своих школ, а выполнение всех проектных модулей – сформировать и запустить комплексный проект цифровой трансформации (при проявлении соответствующей мотивации и глубины погружения).

Если участник принимает участия в других программах, разработанных и реализуемых в соответствии с договором от 20 января 2020 года № РКОП0120, проектные задания каждой программы суммарно представляют собой законченный, самооценный продукт. При этом продукты разных программ в случае их последовательной разработки – объединяются и приносят дополнительный эффект.

Проектные задания Программы построены так, что для их выполнения участникам-руководителям школ будет необходимо вовлечь других участников образовательного процесса, а также опираться на представленные в Программе теоретические материалы. Это обеспечит практическое использование материалов и результатов Программы с первых дней участия в ней руководителей школ.

Перечень примерных проектных заданий:

Задание 1 «Школа и мир»:

определить какие функции школа сейчас выполняет как общественный институт по отношению к другим сферам деятельности (культуре, городу, региону, социуму, детям, производству, инновациям и др.)

Задание 2 «Модель школы (как есть)»:

построить модель деятельности школы: определить процессы в школе: учебные, административные, управленческие. Определить: а) какие элементы процесса поддерживаются / оптимизированы с использованием ИТ, б) какие элементы процесса могли бы быть оптимизированы (указать критерии оптимизации)

Задание 3 «Желаемый образ школы в мире»:

определить какие функции школа как общественный институт может / должна выполнять и не должна / минимизировать по отношению к другим сферам деятельности. Исходя из: а) тенденций в мире, б) стратегических документов страны и региона, в) собственных убеждений определить, какие функции стали менее важны и почему и предложить 2-3 новых функции, которые теперь будет нести на себе школа

Задание 4 «Новая модель школы»:

определить: а) какие новые образовательные результаты ожидаются и как будут оцениваться их достижения? б) как изменятся текущие процессы в школе на уровне устройства процесса и функциональной структуры, в) какие новые процессы должны быть запущены и как они должны быть устроены + функциональная структура

Задание 5 «Дорожная карта»:

с учетом результатов заданий 1-4: а) определить и описать какие новые практики (управленческие и образовательные) планируются к внедрению, б) определить перечень и функции цифровых технологий, обеспечивающих внедрение новых практик, в) определить перечень инфраструктурных изменений для поддержки внедрения новых практик, г) определить потребность, содержание и план профессионального развития кадров, д) сформировать команду трансформации школы, е) сформулировать ключевые вехи (этапы) внедрения новых практик)

Для мотивированных участников Программы предусмотрены дополнительные проектные задания (по желанию).

4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации

Итоговая аттестация обеспечивает возможность практической оценки уровня сформированности цифровых компетенций участников и освоения ими соответствующего теоретического материала. Содержание аттестационных материалов призвано характеризовать способность участников:

- содержательно обосновывать предлагаемые решения,
- возможность применения полученных знаний и навыков для решения задач цифровой трансформации школы и(или) региональных систем образования,
- умение систематизировать и целенаправленно использовать аналитические и статистические данные для подготовки управленческих решений,
- обосновывать свои выводы и предложения, оценивать эффекты и возможные риски при их реализации.

Итоговая аттестация проводится путем оценки представленных участниками результатов выполнения проектных заданий. Ожидаемый результат выполнения проектных заданий - технологическая, инфраструктурная карта цифровой трансформации школы-участника, сравнительный анализ школ-участниц, а также перечень задач / решений по преобразованию текущей ситуации.

Состав и качество представленных аттестационных материалов осуществляется методом взаимной (перекрестной) оценки участниками (один участник проверяет две-три работы коллег) и выборочной экспертной проверки. Итоговая аттестация проводится в цифровом виде на специализированного интернет-ресурса (цифровой образовательной платформы) реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций субъектов Российской Федерации по цифровой трансформации.

Результаты итоговой аттестации рассматриваются посредством следующих критериев:

Часть 1 - критерии “по заданиям”

- 1) Полнота выполнения проектного задания:
 - проектное задание выполнено частично (не вся необходимая информация предоставлена, представленная информация не может быть использована и пр.) - 0 баллов за каждое такое задание,
 - проектное задание выполнено в соответствии с предложенной формой (шаблоном) - 1 балл за каждое такое задание;
 - проектное задание выполнено в соответствии с предложенной формой (шаблоном) и содержит дополнительные результаты работ (аналитические материалы, выкладки, предложения и пр.) - 2 балла за каждое такое задание;
- 2) Опора на предложенный программой материал задания:
 - проектное задание выполнено без опоры на предложенный программой материал (не использованы введенные термины, инструменты и пр.) - 0 баллов за каждое такое задание,
 - проектное задание выполнено с опорой на предложенный материал (использованы введенные термины, инструменты и пр.) - 2 баллов за каждое такое задание,
 - проектное задание выполнено с опорой на предложенный программой и дополнительный материал (использованы дополнительные термины, инструменты и пр.) - 4 баллов за каждое такое задание;
- 3) Налаженные продуктивные коммуникации:
 - при выполнении проектного задания участник не коммуницировал с другими участниками программы - 0 баллов за каждое такое задание,
 - при выполнении проектного задания участник минимально коммуницировал с другими участниками программы (в коммуникации участвовало не более 2-3 участников, результаты коммуникации не повлияли на выполнение задания или не нашли в

отражения в представленных аттестационных материалах и пр.) - 2 балла за каждое такое задание,

- при выполнении проектного задания участник продуктивно коммуницировал с другими участниками программы (в коммуникации участвовали 3-7 участников, результаты коммуникации повлияли на выполнение задания или отражены в представленных аттестационных материалах и пр.) - 4 балла за каждое такое задание;

4) Оформление проектного задания:

- низкое качество оформления проектного задания (разные шрифты, форматирования, несодержательное название файлов, низкое качество иллюстраций и пр.) - 0 баллов за каждое задание,
- среднее качество оформления проектного задания (единое форматирование документа, читаемые иллюстрации и пр.) - 1 балл за каждое задание,
- высокое качество оформления проектного задания (собственное стилевое решение, форматирование документа, векторные иллюстрации схемы и пр.) - 2 балла за каждое задание.

Часть 2 - критерии “в целом по аттестации”

5) Амбициозность результатов:

- проектные задания выполнены в целях формального завершения программы (прохождения итоговой аттестации) - 0 баллов;
- проектные задания выполнены в целях реальной цифровой трансформации собственной школы участника программы - 3 балла;
- проектные задания выполнены в целях содействия цифровой трансформации других школ региона / России (обобщены данные по нескольким школам, использованы дополнительные аналитические / статистические данные, сформулированы деятельностные предложения по развитию и пр.) - 5 баллов;

6) Востребованность и реализуемость результатов:

- представленные результаты не могут быть использованы другими участниками программы / другими школами региона и(или) России (неполные, некорректные, неактуальные и пр.) - 0 баллов;
- представленные результаты могут быть использованы другими участниками программы/ другими школами региона и(или) России (полные, корректные, актуальные результаты, но недостаточно уникальные - для использования другими школами требуется существенная адаптация и пр.) - 3 балла;
- представленные результаты могут быть успешно использованы практически всеми участниками программы / школами региона и(или) России (полные, корректные, актуальные результаты, достаточно уникальные - для использования другими школами требуется минимальная адаптация и пр.) - 5 баллов.

Экспертное мнение оформляется в соответствии со следующей формой:

ФИО эксперта / участника		заполняется автоматически	
Место работы		заполняется автоматически	
Критерии (часть 1)	Задание 1	...	Задание N
Критерий 1			
Критерий 2			
Критерий 3			
Критерий 4			

<i>всего по часть 1</i>			
Критерии (часть2)			
Критерий 5			
Критерий 6			
<i>всего по часть 2</i>			
<i>Результат</i>	<i>рассчитывается как сумма “всего по часть 1” по всем заданиям + “всего по часть 2”</i>		

Положительное решение о возможности выдачи документов об успешном освоении программы принимается на основании при получении 75% максимально возможной суммы баллов (не менее 53 баллов из 70 возможных¹). По сумме набранных баллов формируется рейтинг участников программы.

¹ Сумма баллов может варьироваться в зависимости от итогового количества проектных заданий