**Разработка структурно-функциональная модель повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения**

**на стажировочных площадках**

**Москва 2020**

**Содержание**

1. Обоснование актуальности модели повышения квалификации управленческих команд школ
2. Цель, содержание, структура и условия реализации модели повышения квалификации управленческих команд школ и критерии ее эффективности
3. Примерный порядок реализации модели в региональной системе повышения квалификации

**Приложения:**

1. Алгоритм апробации модели повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках.
2. Примерное Положение об организации повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках.
3. Особенности разработки и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках.
4. Примерный Договор о взаимодействии между региональным ИПК, ИРО и общеобразовательной организацией-стажировочной площадкой по взаимообучению управленческих команд школ в программе повышения квалификации.
5. Информационная карта эффективной управленческой практики школы.
6. Структура регионального каталога эффективных управленческих практик.
7. Требования к размещению информации о стажировочной площадке в формате взаимообучения.

**1. Обоснование актуальности модели повышения квалификации управленческих команд школ**

Эффективность управления современной образовательной организацией определяется слаженными действиями *управленческой команды*, члены которой разделяют общее видение целей организации и подходов к их достижению, доверяют лидеру команды. Развитие профессиональных компетенций управленческой команды, внутренняя синхронизация профессиональных установок и ценностей, единство принципиальных решений по вопросам развития образовательной организации, установление и расширение партнёрских отношений с другими школами может достигаться за счёт соответствующих моделей и программ повышения квалификации.

К числу ключевых требований к дополнительным профессиональным программам нового поколения относятся практико-ориентированный характер, нацеленность на профессиональное и личностное развитие их участников. Вместе с тем, в практике организации повышения квалификации руководителей образовательных организаций, административных команд школ, по-прежнему, доминируют традиционные формы, не позволяющие овладевать апробированными способами решения задач развивающейся профессиональной управленческой деятельности. Практически отсутствуют механизмы эффективного использования уже имеющегося инновационного опыта управленческих команд других школ в целях профессионального развития. Деловые коммуникации между школами и их руководителями не рассматриваются системой повышения квалификации как ресурс для обучения.

Палитру современного образования определяет не только наличие множества актуальных задач, но и достаточно широкий спектр эффективных вариантов их решения, создаваемых в управленческой практике конкретных школ и обладающих мультипликативным потенциалом. В этой связи необходима такая модель повышения квалификации управленческих команд школ, которая позволяла бы погружаться в «первоисточники» практики, взаимодействуя с её авторами и носителями. Одновременно, в рамках этой модели должен действовать механизм, обеспечивающий активный характер обучения членов управленческих команд, их высокую мотивацию.

Назначение **структурно-функциональной модели** повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках (далее – модель) **состоит в знакомстве с эффективными решениями профессиональных задач, передаче и обмене и практиками для приобретения навыков применения таких решений**.

В практике организации повышения квалификации успешно используется *стажировка*, как форма освоения дополнительной профессиональной программы, позволяющая управленцу получить новые знания, обрести дополнительные профессиональные навыки, усвоить опыт коллег.Кроме того,в педагогике (в том числе – андрагогике) давно доказал свою эффективность такой метод обучения как *взаимообучение*, заключающийся в обмене основной и дополнительной информацией по предмету изучения, совместной отработке новых навыков, взаимопроверке изученного и усвоенного. Взаимообучение даёт возможность каждому попеременно выполнять роль учителя и ученика. В этом методе действует принцип «кто обучает других, тот в это время учится сам».

Использование взаимообучения ***как подхода*** в организации повышения квалификации управленческих команд на стажировочных площадках может давать синергетический эффект с точки зрения достижения целей передачи-присвоения эффективной практики, и с точки зрения личностно-профессионального продвижения в рамках этой практики.

Правовой основой для разработки модели стало содержание ст.76 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказа Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Модель может быть использована в региональной системе образования.

**2. Цель, содержание, структура и условия реализации модели повышения квалификации управленческих команд школи критерии ее эффективности**

Сегодня школьное образование и система управления образовательными процессами на всех уровнях нуждается в кадрах, обладающих новым мышлением, новой управленческой культурой, новыми взглядами на осуществление своей профессиональной деятельности. В связи с этим повышение квалификации управленческих кадров системы образования переходит от отрывочных и периодически повторяющихся курсов к целостной, специально организованной системе, включающей кроме практикоориентированного обучения также поддержку и сопровождение профессиональной деятельности. Особую значимость в данных условиях приобретает возможность использования диагностических процедур и цифровых технологий.

Эффективность развития профессиональных компетенций управленческих команд школ обеспечивает повышение квалификации в формате стажировок. Необходимы такие программы стажировок, основу которых составляет практико-ориентированный подход, ориентация на развитие личностных и профессиональных компетенций, сочетание стажировки и взаимообучения.

Стажировочные форматы взаимообучения позволяют не только провести анализ лучших практик и инструментов управления образовательными организациями, но и познакомить с апробированными эффективными решениями профессиональных задач, таких как:

* видение образовательной деятельности как элемента стратегии развития образовательной организации, отвечающей вызовам времени;
* координация, интеграция, организация взаимодействия членов управленческой команды в направлении достижения высоких образовательных результатов;
* управление по индикаторам и результатам как система организации движения образовательной организации к желаемым результатам;
* внедрение организационных механизмов, ориентированных на единые ресурсы;
* эффективное управление интегрированными ресурсами (кадровыми, материально-техническими, финансово-экономическими, информационными);
* осуществление внешних коммуникаций со всеми заинтересованными партнерами.

Разработка и реализация стажировочных программ в формате взаимообучения позволит в краткие сроки восполнить профессиональные дефициты, а также сформировать и развить компетенции управленческих команд школ РФ.

2**. Цель и задачи**:

а) цель: развитие профессиональных компетенций управленческих команд школ РФ для эффективного развития образовательных организаций и достижения образовательных результатов.

б) задачи:

* Выявление эффективных управленческих практик в образовательных организациях
* Разработка программ деятельности стажировочных площадок, находящихся в равных условиях (в городах-миллионниках, средних и малых городах РФ);
* Проведение семинаров по обучению новым форматам повышения квалификации управленческих команд школ стажировочных площадках;
* Проведение диагностик уровня сформированности управленческого потенциала управленческих команд.
* Апробация модели повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках.
* Доработка по итогам проведения апробации модели повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимобучения на стажировочных площадках

В основе модели – дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, направленная на освоение доказавших свою продуктивность управленческих практик и развитие навыков их применения. Учебными модулями программы повышения квалификации выступают программы стажировок на базе школ с успешным и перспективным опытом (*приложение 1, 2*).

Программа повышения квалификации через взаимообучение управленческих команд школ

Программа стажировки 5…

Программа стажировки 4

Программа стажировки 3

Программа стажировки 2

Программа стажировки 1

На основании п.1.9. ст.8 Федерального закона от 29.12.2012 г. 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» полномочия по организации предоставления дополнительного профессионального образования выполняются субъектом РФ через государственные организации дополнительного профессионального образования. В данной модели меняется роль регионального учреждения дополнительного профессионального педагогического образования (УДППО).Оно не является разработчиком программы в традиционном понимании. Его основные задачи заключаются в выявлении эффективных управленческих практик, проведении маркетинговых исследований, выстраивании взаимодействия со стажёрскими площадками, помощь им в создании программы стажировки, конструировании программы повышения квалификации для управленческих команд школ, создание организационной схемы и сопровождение её реализации.

Основным ***условием*** для реализации модели станет верифицированная информация в региональной системе образования об адресах лучшего опыта. Второе важное условие- чётко выстроенная логистическая схема реализации программы и её координация. Готовность руководителя школы и её управленческой команды – носителя продуктивной практики к выполнению роли стажировочной площадки также относится к определяющим условиям реализации модели.

Базовым ***организационным принципом*** реализации программы повышения квалификации является накопительный формат, предполагающий возможность постепенного освоения содержания в течение определённого периода и в объёме не ниже установленного действующим законодательством в сфере дополнительного профессионального образования. Программа может быть реализована, например, в течение учебного или календарного года. Решение принимает региональная организация дополнительного профессионального образования. Она же создаёт в программе ситуацию выбора управленческой командой учебных модулей (программ стажировки) под свой образовательный запрос.

Новым в данной модели станет ***условно-персонифицированный характер*** освоения программы повышения квалификации. Так как слушателями программы становятся управленческие команды школ, то использование такого инструмента, как индивидуальный учебный план (ИУП) будет означать синхронизацию его содержания для членов управленческой команды одной школы. При этом ИУП для членов управленческой команды другой школы может быть несколько иным. Важно, чтобы успешный опыт коллег присваивался командным способом. У каждого из участников взаимообучения есть возможность использовать такой персональный инструмент освоения программы повышения квалификации, как Дневник стажировки.

Члены управленческой команды школы, ставшей стажировочной площадкой в программе, могут быть одновременно слушателями программы и обучаться на других стажировочных площадках. Тем самым достигается эффект взаимообучения. Однако, это не является обязательным условием участия в программе повышения квалификации. Но предполагает систему стимулирования авторов программы стажировки. Например, при формировании зачётных единиц повышения квалификации.

Успешно реализованная программа стажировки позволит:

- сформировать у её авторов и «стажёров» представление об образовании как о системе разнообразных практик по развитию,

- превратить школу в партнёра других школ в районе, городе, регионе,

- сделать значимым имидж школы и его влияние на образовательную среду района, города, региона.

Модель выполняет несколько ***функций***:

*Аналитическая* позволяет достоверно выявить лучшие практики и инструменты управления. В процессе стажировки её участниками (как управленческими командами других школ, так и носителями практики) проводится детальный анализ опыта образовательной организации, ставшего предметом изучения и передачи.

*Образовательная* функция модели повышения квалификации управленческих команд обеспечивает освоение содержания программы стажировки через знакомство с эффективным опытом и становлением (совершенствованием) навыков, необходимых для его применения в условиях своей школы.

*Развивающая* функция заключается в том, что участники стажировки не только осваивают новое содержание, но и получают установки и импульс для самообразования, саморазвития после стажировки, в процессе применения изученной практики в собственной управленческой деятельности.

Ведущей ***целью*** повышения квалификации управленческих команд школ Российской Федерации в формате взаимообучения на стажировочных площадках является развитие профессиональных компетенций управленцев, обеспечивающих в свою очередь эффективное развитие образовательных организаций и достижение высоких образовательных результатов.

Перечень компетенций (навыков) уточняется в каждой программе стажировки в блоке целеполагания.

***Критерии эффективности*** повышения квалификации управленческой команды школы в формате взаимообучения на стажировочной площадке:

- уровень умения анализировать опыт коллег из другой школы;

- уровень умения адаптировать и применять успешную практику в условиях своей школы;

- уровень умения видеть перспективы использования новой практики;

- уровень умения осуществлять деловые коммуникации с коллегами.

Для системы образования района, города, региона возможно представить ***эффект применения*** данной модели повышения квалификации в виде положительной динамики качества общего образования. Кроме того, произойдет усиление сетевых, горизонтальных связей между школами. На уровне школы в качестве эффекта обучения управленческой команды на стажировочной площадке будет, как минимум внедрена новая практика, как максимум она получит развитие и будет оказывать положительное влияние на качество педагогического процесса в целом. Эффектом повышения квалификации управленческой команды станет укрепление командного взаимодействия и развитие командной управленческой культуры.

Отбор ***содержания программы*** стажировки определяют два базовых *принципа*:

- актуальность с точки зрения достижения современных и опережающих целей качественного школьного образования;

- подтверждённая эффективность управленческой практики, предлагаемой к изучению.

Кроме того, важными становятся открытость, полнота и доступность информации об успешном опыте, избранном для передачи и представляемом стажировочной площадкой. Достигается этот принцип за счёт функционирования специальной информационной среды повышения квалификации управленческих команд школ на основе взаимообучения. Партнёрское взаимодействие и консолидация усилий участников программы стажировки реализуется через активные методы обучения в программе и развитие навыка деловой коммуникации между управленческими командами.

*Требованиями к отбору содержания* повышения квалификации в формате взаимообучения на стажировочной площадке выступают:

- соответствие целям и задачам повышения квалификации управленческой команды школы;

- соответствие практической направленности обучения;

- ориентация на современные образовательные технологии и средства обучения;

- возможность реализации накопительного принципа повышения квалификации.

Содержание повышения квалификации управленческой команды школы должно давать возможность познакомить с эффективными профессиональными решениями таких задач, как:

- видение образовательной деятельности как элемента стратегии развития образовательной организации, отвечающей вызовам времени;

- координация, интеграция, организация взаимодействия членов управленческой команды в направлении достижения высоких образовательных результатов;

- управление по индикаторам и результатам как система организации движения образовательной организации к желаемым результатам;

- внедрение организационных механизмов, ориентированных на единые ресурсы;

- эффективное управление интегрированными ресурсами (кадровыми, материально-техническими, финансово-экономическими, информационными);

- осуществление внешних коммуникаций со всеми заинтересованными партнерами.

Содержание программ стажировки должно соответствовать актуальным направлениям развития современного школьного образования. В программе повышения квалификации они будут представлены как тематические направления стажировки (учебных модулей).

Это могут быть: внеурочная деятельность, воспитание и профилактика правонарушений, воспитание и социализация, дополнительное образование, здоровье и безопасность, ИКТ, индивидуализация, использование Больших Данных, кадры, классный руководитель, коммуникативные и психологические тренинги, коммуникации, конвергенция, дистанционные образовательные технологии, нормативно-правовые умения, ОВЗ, олимпиады, оценка образовательного результата, предметное дополнительное образование, предметное обучение, преемственность, проектная деятельность, профессиональное образование, профильное обучение, развивающая среда, развитие талантов, самоуправление, социальные партнеры, управление информацией, управленческие компетенции, финансы, эффективный учебный план, эффективный урок.

Однако этот список должен быть открыт и корректироваться по мере обновления образовательных стратегий.

Реализация содержания программы стажировки осуществляется через использование соответствующих ***методов и форм*** повышения квалификации. Для достижения целей программы стажировки важно использовать методы, обеспечивающие активный характер обучения, освоение её содержания всеми членами управленческой команды школы. Это могут быть краткосрочные тематические семинары, мастер-классы, демонстрационные видео-ролики, деловые и организационные игры, круглые столы, проектные мастерские, воркшопы, творческие лаборатории, тренинги, дискуссии и т.п. При выборе тех или иных методов важно учитывать командный принцип организации обучения, т.е. максимальное использование групповых форм и методов.

Взаимодействие между организаторами стажировочной площадки – носителями продуктивного опыта и управленческими командами других школ может осуществляться в следующих *формах:* очное обучение на базе школы, электронное обучение с использованием дистанционных образовательных технологий, очно-заочное обучение с использованием дистанционных образовательных технологий.

***Нормативное обеспечение*** модели связано с созданием локальных нормативных документов регионального УДППО и локальных нормативных актов школ, являющихся стажировочными площадками. Взаимодействие регионального УДППО и школы по вопросам разработки и реализации программы стажировки регулируется договором (*приложение 3).* Реализация структурно-функциональной модели повышения квалификации управленческих команд в формате взаимообучения на стажировочных площадках осуществляется в соответствии с нормами действующего законодательства, локальными актами организаций.

УДППО разрабатывает Положение о повышении квалификации управленческих команд в формате взаимообучения на стажировочных площадках, Положение об информационной среде для взаимообучения управленческих команд школ, Методические рекомендации по планированию и организации обучения на стажировочной площадке и другие. Документы должны отражать требования к целям и задачам повышения квалификации, регулировать процедуру разработки и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в целом и программ стажировки в частности, взаимоотношения участников обучения, требования к структуре и механизмам реализации.

Общеобразовательная организация (школа) может разрабатывать собственное Положение о стажировочной площадке по взаимообучению школ и согласовать его с региональным УДППО.

Неотъемлемым условием качественной реализации программы стажировки управленческих команд школ является её ***методическое обеспечение,*** которое должно полностью охватывать основное содержание. В комплекс методических материалов входят нормативно-методические (рекомендации по разработке программы стажировки, планированию и организации её реализации), организационно-методические (учебная программа стажировки, индивидуальный учебный план) и учебно-методические (дидактические, учебные материалы и ресурсы).

Требования к методическому обеспечению модели повышения квалификации связаны с необходимостью создания учебно-методических материалов, которые будут использованы в ходе реализации программы стажировки, а также методических материалов, которые могут применяться после стажировки в процессе апробации эффективной практики в своей школе. Такими материалами могут быть презентации, кейсы, интерактивные рабочие листы, чек-листы, ссылки на публикации опыта, видео-ролики об опыте и т.п.

Специально организованная ***информационная среда*** также является условием успешной реализации модели.Требования к структуре и содержанию такой среды обусловлены следующими принципами: информационная открытость программы стажировки, возможный заявительный характер стажировочной площадки, возможность регистрации управленческой команды школы для участия.

Информационная среда для реализации модели может быть организована как специальный раздел на региональном портале дополнительного профессионального образования педагогических работников (если такой в регионе функционирует), или на страницах сайта регионального УДППО. Возможна интеграция разделов сайта организации и профильного портала.

Информационная среда должна обеспечивать возможность проведения исследования по выявлению адресов эффективных управленческих практик, возможность школе заявить себя в качестве стажировочной площадки по взаимообучению школ. Также потребуется специальная форма, где школа сможет самостоятельно (через опцию модерации) заполнить информацию о предстоящем обучающем событии и прикрепить материалы (программа стажировки, раздаточный материал, сценарий мероприятия, презентации и т.п.), предварительно подвергнутые экспертизе и согласованные с УДПО. В разделе «Взаимообучение управленческих команд школ….» размещается информация о предстоящей программе стажировки в рамках взаимообучения (*приложение 6*).

После стажировки, на этапе применения новой практики, могут возникать дополнительные вопросы к авторам успешного опыта. Обратная связь, коммуникация между управленческими командами могут быть предусмотрены как возможность в информационной среде модели.

Обеспечение программы стажировки ***кадрами*** осуществляется силами стажировочной площадки по взаимообучению школ. Это управленческая команда школы, которую возглавляет директор. Программа стажировки ближе к формату методической работы в образовательной организации, но адресаты проводимого мероприятия – коллеги из других школ.

**3. Примерный порядок реализации модели в региональной системе повышения квалификации**

Региональной организацией дополнительного профессионального образования совместно со школами-стажировочными площадками последовательно решаются задачи, определившие логику модели повышения квалификации:

- в образовательной системе территории проводится профессиональная «инвентаризация» лучших управленческих и педагогических практик, доказавших свою эффективность и потенциально воспроизводимых в условиях других школ;

- формируется и развивается командная управленческая культура в общеобразовательных организациях;

 - создаётся механизм поддержки коллективов школ к поиску, созданию, внедрению перспективных технологий и результативных педагогических и управленческих практик;

- проводится всесторонний анализ успешной практики, выявляются перспективные линии для её развития;

- организаторы стажировочной площадки приобретают опыт диссеминации собственной успешной практики и посредством своеобразной супервизии развивают идеи для её совершенствования;

- участники программ стажировки получают действующие инструменты, доказавшие свою эффективность на практике;

- в управленческой команде происходит развитие рефлексивной культуры.

Принципиально **важной** является помощь будущим стажировочным площадкам со стороны специалистов регионального УДППО в овладении навыками презентации своего успешного управленческого опыта. А именно: умение создать эффективную презентацию, навыки публичного выступления (в том числе в формате видео), оформление текстов с описанием практики, навыки работы с блогосферой и др.

***Этапы разработки и реализации модели***

|  |
| --- |
| I. Подготовительный. *Задачи:* сформировать региональный информационный каталог успешного управленческого опыта школ; определить школы – площадки для стажировки; подготовить управленческие команды стажировочных площадок для презентации своего опыта; сформировать нормативную и организационную базу для реализации программы повышения квалификации. |
| *Региональное УДППО* | *Школа-стажировочная площадка* |
| 1. Подготовка инструментов для выявления эффективной практики (*приложение 4*). 2. Разработка Положения о повышении квалификации управленческих команд в формате взаимообучения, включающее описание процедуры отбора стажировочных площадок и экспертизы программ стажировки, подготовленных школами (*приложение 1*).3. Создание регионального каталога эффективных управленческих практик (информационного банка о лучшем опыте) (*приложение 5*).4. Отбор адресов лучшей практики для определения стажировочных площадок, в том числе через самозаявление школ, и заключение договоров. 5. Проведение обучающего семинара или групповой консультации для руководителя и спикеров стажировочной площадки по вопросам разработки и реализации программы стажировки на базе школы. Включить в программу семинара вопросы об оформлении и предъявлении практики, подготовке эффективной презентации, работы с блогосферой, диагностики управленческого потенциала членов управленческих команд. 6. Проведение экспертизы разработанных программ стажировки и учебных материалов к ней.7. Конструирование программы повышения квалификации управленческих команд школ на основе программ стажировочных площадок.8. Размещение информации о программах стажировки в специальном разделе сайта УДППО (*приложение 6*). | 1. Заключение договора с региональным УДППО *(приложение 2).*2. Разработка Положение о стажировочной площадке по взаимообучению управленческих команд школ. 3. Разработка проекта программы стажировки и учебных материалов, получение экспертного заключения.  |
| II. Реализационный.*Задачи:* запуск механизмов реализации программы повышения квалификации; формирование инструментов для накопительного и индивидуального характера освоения программы повышения квалификации управленческими командами; управление реализацией и корректировка инструментов реализации программы. |
| *Региональное УДППО* | *Школа-стажировочная площадка* |
| 1. Запуск механизмов реализации программы (зачисление слушателей, оформление индивидуальных учебных планов и т.п.). 2. Согласование индивидуальных учебных планов, оформление дневников стажировки, зачетных книжек повышения квалификации и т.п.3. Управление информацией о стажировочных площадках на специальном информационном ресурсе. 4. Осуществление мониторинга реализации программы повышения квалификации. 5. Публикация информации о состоявшихся стажировочных площадках.  | 1. Согласование с региональным УДППО сроков проведения стажировочной площадки. 2. Подготовка к публикации и публикация информации о программе стажировки. 3. Проведение стажировки для управленческих команд школ.  |
| III. Заключительный *Задачи:* анализ и оценка результатов программы повышения квалификации в целом и программ стажировки (учебных модулей); корректировка модели повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках.  |
| *Региональное УДППО* | *Школа-стажировочная площадка* |
| 1. Подготовка аналитической записки по итогам реализации модели повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения.2. Публикация итогов реализации программы повышения квалификации управленческих команд школ региона (в том числе через обсуждения на специальном круглом столе, конференции и т.п.). 3. Корректировка организационной схемы реализации модели с учётом возможной региональной специфики.  | 1. Участие в подготовке аналитических материалов по результатам реализации программы повышения квалификации.2. Участие в обсуждении итогов программы.  |

В описании модели порядок её реализации, так же как и прилагаемые инструменты, носят примерный характер и уточняются в условиях региональной системы повышения квалификации работников образования.

**Глоссарий**

***Взаимообучение*** – принцип организации повышения квалификации управленческих команд школ, позволяющий передавать-присваивать состоявшиеся эффективные практики.

***Информационная среда повышения квалификации управленческих команд на стажировочных площадках***- совокупность электронных инструментов и технологий, позволяющих эффективно организовать процесс передачи-присвоения эффективных практик.

***Практико-ориентированный подход в повышении квалификации управленческих команд образовательных организаций***– требование, в соответствии с которым содержание дополнительного профессионального образования должно быть направлено на развитие компетенций через освоение профессиональных инструментов, позволяющих эффективно решать профессиональные задачи.

***Программа стажировки управленческих команд школ*** – программа образовательного события (мероприятия), включающая информацию о продуктивной практике, перечень навыков, которые освоят участники, методы и формы освоения содержания.

***Стажировочная площадка*** – школа, являющаяся носителем продуктивного опыта, заявившая и реализовавшая программу стажировки.

***Управленческая командашколы*** – группа работников образования, которые объединяются для реализации долговременных или краткосрочных проектов, работа которых осуществляется на принципах гибкого распределения ролей, осознания ответственности, общих целей, коллегиальности, продуктивного взаимодействия и взаимодополнения, использования опыта, инициативности и творческого потенциала каждого из членов, что позволяет достигнуть высоких результатов в решении задач и оптимизировать возможные административные сложности.

***Эффективная управленческая практика*** – опыт принятия управленческих решений, в том числе на основе командного взаимодействия, который привёл к развитию образовательной системы школы, высоким образовательным результатам.

*Приложение 1.*

**Алгоритм апробации модели повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках**

Процедура апробации модели состоит из трёх основных этапов:

I – подготовительный, целью которого является выявление шести школ-стажировочных площадок в пилотных территориях и разработка программ повышения квалификации;

II – реализация шести программ повышения квалификации в пилотных территориях;

III – анализ полученных результатов.

Алгоритм апробации:

1. Разработка и оформление на электронном ресурсе опросника для директора+управленческой команды школы.

2. Разработка и оформление на электронном ресурсе опросника для специалистов регионального УДППО.

3. Определение городов и муниципальной территории для исследования управленческих практик школ.

Пилотные территории и квоты для отбора стажировочных площадок:

- город с населением свыше 1 млн. человек – 2 школы;

- крупный город с населением свыше 100 тыс. человек – 2 школы;

- средний город с населением до 100 тыс. человек/сельское поселение – 2 школы.

4. Специалисты регионального УДППО направляют опросник в школы и заполняют свой.

5. Обрабатываются полученные результаты.

6. Сравниваются результаты опроса администрации школ и специалистов регионального УДППО.

7. Выявляются школы – кандидаты для стажировочной площадки в пилотных территориях.

8. Проводятся установочные встречи руководителей МЦРКПО с руководителями органов исполнительной власти в сфере образования в пилотных территориях и ректорами региональных УДППО: Республики Башкортостан и Ивановской области.

7. Разрабатываются программы повышения квалификации управленческих команд в пилотных территориях в формате взаимообучения на стажировочных площадках.

8. Реализуются программы повышения квалификации в объёме 36 учебных часов каждая.

9. Проводится анализ реализации программ и апробации модели повышения квалификации в целом. Оформляется аналитическая записка.

*Приложение 2.*

**Примерное Положение об организации повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках в бюджетном (автономном) учреждении дополнительного профессионального образования «Институт……..»**

1. Общие положения

1.1. Положение об организации и осуществлении образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (далее – Положение) разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Уставом, локальными нормативными актами бюджетного (автономного) учреждения дополнительного профессионального образования «Институт…..» (далее – Институт).

1.2. Настоящее Положение устанавливает общие требования к организации повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках в бюджетном (автономном) учреждении дополнительного профессионального образования «Институт……..»

1.3. Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации осуществляется полностью на базе стажировочных площадок в общеобразовательных организациях ….. (края, области…).

2. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации управленческих команд

2.1. Институт реализует дополнительную профессиональную программу повышения квалификации управленческих команд школ, структура которой основана на совокупности программ стажировок (учебных модулей), разработанных авторскими коллективами школ, чей успешный управленческий опыт становится предметом изучения.

2.2. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации (в объеме не менее 16 часов) направлена на совершенствование и (или) получение профессиональной компетенции, необходимой для профессиональной управленческой деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

2.3. В структуре дополнительной профессиональной программы повышения квалификации должно быть представлено описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в процессе обучения.

3. Порядок реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческих команд

3.1. Для формирования содержания программы предварительно проводится процедура выявления успешных управленческих практик на основе использования соответствующих инструментов.

3.2. Взаимодействие со школами, чей опыт будет изучаться на стажировочной площадке, регулируется договором.

3.3. Для организации и координации процесса реализации программы повышения квалификации через программы стажировок создаётся специальная информационная среда (раздел на сайте бюджетного (автономного) учреждения дополнительного профессионального образования «Институт…..»).

3.4. Срок освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов, заявленных в программе.

3.5. Сроки реализации программ стажировок (учебных модулей) согласовываются с руководителями организаций, где они проводятся.

3.6. Обучение осуществляется по индивидуальному учебному (тематическому) плану в соответствии с локальным нормативным актом, определяющим порядок его реализации.

3.7. Освоение дополнительной профессиональной образовательной программы завершается итоговой аттестацией обучающихся (слушателей) в соответствии с Положением о текущем контроле, промежуточной и итоговой аттестацией.

*Приложение 3.*

**Особенности разработки и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения на стажировочных площадках**

Для определения школ, на базе которых будет проводиться стажировка, можно использовать два подхода:

- региональное УДППО через экспертные процедуры самостоятельно принимает решение о возможной стажировочной площадке;

- общеобразовательная организация имеет право самостоятельно заявить о намерении стать такой площадкой.

Структура дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческих команд школ не должна противоречить приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальным актам регионального УДППО, регулирующим образовательный процесс.

В качестве учебных модулей выступают программы стажировок, которые разрабатываются школами - стажировочными площадками. При этом, необходимо обеспечить гибкий характер реализации программы, когда, например, программа стажировки предоставляется не позднее, чем за две недели до начала стажировки, но ещё отсутствует на момент запуска программы повышения квалификации. По сути, программа становится индивидуальной. Или условно-персонифицированной, если говорить об управленческой команде, как о субъекте повышения квалификации через взаимообучение.

Своеобразным ориентиром, навигатором для конструирования содержания повышения квалификации управленческой команды становятся выбранные региональным УДППО тематические направления, в рамках которых презентуется и осваивается новый опыт. Основанием для выделения тематических направлений повышения квалификации является анализ инновационной управленческой практики на территории, которая может стать предметом передачи-присвоения через региональную систему повышения квалификации.

Программа стажировки может быть продолжительностью от двух академических часов и реализовываться в форме семинара, вебинара, мастер-класса, воркшопа и т.п.

*Приложение 4.*

**Примерный Договор о взаимодействии между региональным УДППО и общеобразовательной организацией-стажировочной площадкой по взаимообучению управленческих команд школ в программе повышения квалификации**

г.  «\_\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Государственное бюджетное (автономное) образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт », в лице ректора

 , действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем ГАУ ДПО « с одной стороны, и (название общеобразовательной организации), в лице директора , действующего на основании Устава, с другой стороны, именуемые в дальнейшем Стороны, заключили настоящий Договор о создании стажировочной площадки на базе (название общеобразовательной организации).

1. Предмет договора

Стороны договорились о сотрудничестве, выраженном в создании стажировочной площадки ГАУ ДПО « на базе (название общеобразовательной организации) в целях реализации программы повышения квалификации управленческих команд школ в формате взаимообучения.

Деятельность стажировочной площадки осуществляется в соответствии с Положением о стажировочных площадках ГАУ ДПО « , утверждённым приказом от № , Положением о стажировочной площадке (название общеобразовательной организации).

1. Обязанности сторон

2.1. ГАУ ДПО « :

* Организует процедуру повышения квалификации управленческих команд школ на стажировочной площадке;
* Назначает куратора стажировочной площадки;
* Осуществляет консультационную и методическую помощь по разработке и реализации программы стажировки;
* Корректирует ход реализации программы стажировки по согласованию с общеобразовательной организацией;
* Совместно с общеобразовательной организацией оформляет информационно-аналитический отчет по итогам реализации программы стажировки;

-

-2.2. Общеобразовательная организация:

* Создает необходимые условия (кадровые, материально-технические, информационные, организационные и др.) для реализации на базе школы программы стажировки;
* Разрабатывает проект программы стажировки, согласовывает с ГАУ ДПО « ;
* Обеспечивает реализацию программы стажировки на высоком качественном уровне;
* Совместно с ГАУ ДПО « готовит информационно-аналитический отчет по итогам реализации программы стажировки;

-

-

1. Ответственность сторон

3.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение настоящего договора Стороны несут ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации.

1. Срок действия договора

4.1. Договор вступает в силу с .

4.2. Срок действия Договора с по .

Срок действия договора истекает по выполнении программы стажировки, но может быть продлен, в случае необходимости, с согласия обеих сторон путем подписания дополнительного соглашения (договора).

4.3. Договор может быть расторгнут в случае невыполнения обязательств одной из его сторон, о чем стороны предупреждают друг друга письменно за один месяц до расторжения договора.

1. Заключительные положения

5.1. Каждая из сторон обязуется оказывать максимальное содействие другой стороне в выполнении принятых по договору обязательств, своевременно принимает зависящие от нее меры по улучшению качества реализации программы стажировки.

5.2. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре, стороны будут руководствоваться положениями гражданского законодательства Российской Федерации.

5.3. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон.

5.4.Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

1. Юридические адреса сторон

*Приложение 5.*

**Информационная карта**

**эффективной управленческой практики школы**

Информационная карта - один из возможных инструментов для выявления лучших управленческих практик. При этом региональное УДППО может использовать и (или) другие инструменты. Карту заполняет каждая школа. Периодически информация должна обновляться.

Анализ информации, полученной с помощью данного и (или) других инструментов, должен показать адреса лучших практик и потенциал руководителя школы, её управленческой команды в целом для создания и реализации программы стажировки для коллег из других школ территории. Организация может представить несколько практик.

|  |  |
| --- | --- |
| Название общеобразовательной организации и контакты (*в том числе школьный сайт*) |  |
| Состав администрации школы с указанием должностей |  |
| Тема практики, которую школа считает эффективной и может поделиться с коллегами  |  |
| Краткое описание практики (*цель, источники, что обеспечило результат, почему практика эффективна и т.п.*) |  |
| Представлялась ли практика и где (*конференции, круглые столы, конкурсы, публикации, видеорепортажи и т.п.*) |  |
| Есть у школы статус стажировочной, инновационной, базовой или пилотной площадки? (*какой именно статус, кем присвоен и чем подтверждён*) |  |

*Приложение 6.*

**Структура регионального каталога**

**эффективных управленческих практик**

Региональный каталог эффективных управленческих практик – форма для создания банка данных об эффективных управленческих практиках, которые могут быть использованы для программ стажировок. Каталог позволяет систематизировать информацию и помогает управлять профессиональным развитием управленцев школ.

Примерные разделы каталога:

1. Тематическое направление

2. Тема практики

3. Общеобразовательная организация (автор практики)

4. Краткое содержание практики

5. Программа стажировки

6. Когда была реализована

7. Управленческие команды каких школ участвовали

*Приложение 7.*

**Требования к размещению информации о стажировочной площадке**

**в формате взаимообучения**

Информация о программе стажировки, находящаяся в открытом доступе, будет включать следующие позиции:

- название программы,

- дата, время и место проведения (в том числе дистанционно),

- чему будут учиться участники стажировки,

- что получат в результате обучения (знания, навыки, материалы и т.п.),

- в рамках какого тематического направления (направлений) развития школьного образования будут работать,

- количество часов,

- количество мест (в динамике: например, сколько осталось),

- руководитель стажировочной площадки (как правило, директор школы).