

Областное государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Курский институт развития образования»
(ОГБУ ДПО КИРО)
ЦНППМ

**Методические рекомендации
по разработке и реализации образовательных
траекторий (маршрутов) развития
управленческих команд образовательных организаций**

УДК 371.14
ББК 74.204
М 54

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
ОГБУ ДПО КИРО

*Рекомендовано к использованию отделением руководителей в системе
РУМО СОО (протокол № 2 от 12.04.2023 г.)*

Рецензенты:

Рагулина И.В., заведующий ЦНППМ ОГБУ ДПО КИРО, канд. геогр. наук;
Пожидаева Г.В., директор МБОУ «СОШ № 20 имени А.А. Хмелевского»
г. Курска, руководитель отделения руководителей общеобразовательных орга-
низаций регионального УМО в системе общего образования Курской области.

Составители:

Шумакова Т.В., старший преподаватель центра непрерывного повышения
профессионального мастерства ОГБУ ДПО «Курский институт развития обра-
зования»;

Травина А.А., директор МБОУ «Прогимназия «Радуга»;

Жирнова И.А., методист центра непрерывного повышения профессиональ-
ного мастерства ОГБУ ДПО «Курский институт развития образования».

**М 54 Методические рекомендации по разработке и реализации обра-
зовательных траекторий (маршрутов) развития управленческих команд
ОО/ И.А. Жирнова, Травина А.А., Шумакова Т.В. – Курск: ОГБУ ДПО КИРО,
2023. – 16 с.**

Методические рекомендации разработаны в целях совершенствования ме-
ханизмов управления качеством образования на уровне общеобразовательной
организации. При разработке данных методических рекомендаций использо-
вался лучший опыт управления качеством образования на школьном уровне.

Материалы рекомендаций адресованы руководителям и заместителям ру-
ководителей общеобразовательных организаций Курской области.

Содержание

Введение.....	4
Основные понятия.....	5
Основные подходы к формированию и реализации ИОМ управленческой команды.....	6
Заключительное публичное мероприятие по итогам реализации ИОМ.....	9
Структура ИОМ.....	10
Компоненты ВСОКО.....	
Приложения	
Содержание Маршрута 1 «Перезагрузка».....	11
Содержание Маршрута 2 «Управленческий тренажер».....	12
Содержание Маршрута 3 «Успешная команда».....	13

Введение

Настоящие Методические рекомендации по разработке и реализации образовательных траекторий (маршрутов) развития управленческих команд ОО (далее – Рекомендации) определяют цель, структуру, регламент подготовки и реализации индивидуальных образовательных траекторий (маршрутов) (далее – ИОМ).

При разработке Рекомендаций учтены положения следующих законодательных, нормативных правовых актов и методических рекомендаций:

Федерального закона от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г.

№ 3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;

приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года N 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. №Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. №Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана»;

письма Министерства просвещения Российской Федерации от 8 ноября 2021 г.

№АЗ-872/08 «О направлении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

Основные понятия

В настоящих Рекомендациях применяются следующие основные понятия:

управленческая команда образовательной организации (далее – УК) – общность специалистов, объединенных посредством формальных и неформальных отношений и имеющие общие ценности, профессиональные ориентиры, нормы мышления, поведения и взаимодействия, формирующих профессиональную среду на уровне образовательной организации;

диагностическое исследования профессионально-личностных компетенций членов управленческих команд – комплекс оценочных процедур (в том числе в электронном виде), обеспечивающих возможность установления уровня профессионального развития управленческой команды, ее готовность к осуществлению профессиональной деятельности, а также отдельные элементы личного потенциала членов управленческих команд;

дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации или программа профессиональной переподготовки (далее – ДПП);

индивидуальный образовательный маршрут (далее – ИОМ) – комплекс мероприятий, включающий описание содержания, форм организации, технологий, темпа и общего времени освоения управленческими командами необходимых знаний, умений, практических навыков и опыта, основанный на персонализированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе с опорой на результаты *диагностического исследования профессионально-личностных компетенций и управленческий контекст образовательной организации*, в которой работает УК, а также возможности и ресурсы системы дополнительного профессионального образования регионального уровня;

профессиональные компетенции – способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач;

региональный методист – штатный сотрудник ЦНППМ (в том числе работающий по совместительству) или привлекаемый к работе в ЦНППМ по договору гражданско-правового характера и в иных формах сотрудничества, осуществляющий сопровождение ИОМ;

профессорско-преподавательский состав – педагогические работники – штатные сотрудники ЦНППМ и кафедр ОГБУ ДПО КИРО, осуществляющие разработку ИОМ;

региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – РС НМС) – региональный сегмент ЕФС; совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности регионального уровня, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов;

стажировка управленческих команд – форма освоения ДПП, предполагающая обучение управленческих команд в процессе трудовой деятельности;

центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ) – структурное подразделение ОГБУ ДПО КИРО, осуществляющее в качестве субъекта ЕФС координацию деятельности субъектов РС НМС в области непрерывного развития профессионального мастерства в ходе разработки и сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров.

Основные подходы к формированию и реализации ИОМ управленческой команды

Непрерывное обучение в системе профессионального роста управленческих команд региона призвано обеспечить реализацию принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников (Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 года N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» (с изменениями на 20 августа 2021 года)). Эффективным инструментом такого обучения становится ***индивидуальный образовательный маршрут, разработанный для членов управленческой команды образовательной организации*** (далее – ИОМ).

В соответствии с методическими рекомендациями по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № АЗ-872/08 «О направлении методических рекомендаций») ИОМ составляются с учетом возможностей, созданных в

конкретном регионе, а также федеральных, сетевых, дистанционных и иных мероприятий, которые наилучшим образом решают задачу непрерывного научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

На основании имеющихся документов федерального значения, определивших векторы профессионального развития управленческих кадров региона, а также с опорой на областной проект «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций» (основание: Постановление Администрации Курской области от 10.11.2022 № 1284-па «Об утверждении Стратегии развития образования в Курской области на период до 2030г») в Курской области была разработана «Программа подготовки управленческих команд образовательных организаций Курской области: маршруты профессионального развития».

В соответствии с Концепцией создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174, организацию разработки и сопровождения ИОМ призваны обеспечить ЦНППМ. Данное обстоятельство позволяет закрепить региональным координатором реализации выше названного проекта ЦНППМ ОГБУ ДПО КИРО.

В целях разработки и контроля за ходом реализации ИОМов для управленческих команд ОО при ЦНППМ создается рабочая группа из методистов и профессорско-преподавательского состава ЦНППМ и кафедр ОГБУ ДПО КИРО.

ИОМ разрабатывается в целях создания необходимых условий для непрерывного роста профессионального мастерства управленческих команд ОО, повышения уровня овладения профессиональными компетенциями и современными образовательными технологиями.

Работа по формированию и реализации ИОМ включают в себя четыре этапа:

1. Диагностический этап.

Периодичность диагностических процедур регламентируется нормативными актами регионального и муниципального уровней.

Диагностика осуществляется на основе уровня подхода и позволяет выявить несколько уровней сформированности профессионально-личностных компетенций управленческих команд: высокий, средний, базовый.

2. Этап разработки ИОМ.

Сотрудники ЦНППМ (члены профессорско-преподавательского состава)

наполняют 3 варианта маршрутов (ИОМ) управленческих команд на основе результатов проведенных диагностических процедур комплексом мероприятий, индивидуально решающих задачи повышения профессионального мастерства членов управленческих команд.

Варианты Маршрутов строятся на основе проведенной профессионально-личностной диагностики, осуществляемой в том числе в онлайн-формате, в соответствии с методическими рекомендациями по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана, утвержденными распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. №Р-201.

Усредненная оценка сформированности профессионально-личностных компетенций управленческих команд, позволяет разделить их на 3 уровня:

- команды с базовым уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности;
- команды со средним уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности;
- команды с высоким уровнем подготовки к осуществлению профессиональной деятельности.

Для команд с базовым уровнем подготовки предлагается Маршрут 1 «Перезагрузка»

Для команд со средним уровнем подготовки предлагается Маршрут 2 «Управленческий тренажер»

Для команд с высоким уровнем подготовки – Маршрут 3 «Успешная команда»

ИОМ включают в себя комплекс мероприятий (инвариантная и вариативная части), наиболее адекватно и адресно решающих задачи повышения квалификации и профессионального мастерства членов управленческой команды ОО.

3. Этап реализации ИОМ.

Для реализации ИОМ создается открытое образовательное пространство, в котором осуществляются профессиональное взаимодействие и коррекция деятельности управленческих команд. Срок реализации ИОМ – 1 год. Построение и реализация ИОМ может осуществляться посредством полного или частичного взаимодействия через автоматизированную информационную систему.

На этом этапе:

управленческие команды участвуют в мероприятиях в соответствии с ИОМ, при возникновении затруднений в процессе реализации ИОМ обращаются за методической помощью к профессорско-преподавательскому составу и региональным методистам ЦНППМ;

региональный методист осуществляет общую координацию продвижения управленческих команд по ИОМ, фиксирует промежуточные результаты прохождения ИОМ;

профессорско-преподавательский состав ЦНППМ осуществляет наполнение маршрутов актуальной информацией по управленческим темам, разрабатывает программы повышения квалификации, вносит предложения по корректировке ИОМ; оказывает помощь управленческой команде в подготовке и проведении заключительного публичного мероприятия.

4. Заключительный этап.

Итог реализации – публичная защита управленческого проекта «Программа развития ОО».

При подведении итогов на заключительном публичном мероприятии команда ЦНППМ, осуществлявшая разработку и сопровождение ИОМ управленческих команд ОО, представляет свои наблюдения о позитивных/негативных изменениях в профессиональной деятельности управленческой команды.

Подведение итогов проходит в комфортной и доброжелательной обстановке.

Заключительное публичное мероприятие по итогам реализации ИОМ

Управленческий проект является **результатом реализации ИОМ** и направлен на решение практических задач образовательной организации и улучшение показателей ее работы. Разработка управленческого проекта формирует у управленческой команды умение проектно мыслить, определять механизмы и использовать инструменты достижения цели и реализации задач, а также нести ответственность за взятые обязательства. Разработка управленческого командного проекта «Программа Развития ОО» – это результат учета в деятельности изученных материалов.

Публичная защита проекта и его последующая реализация – это дополнительная возможность решения задачи консолидации педагогического коллектива, обучающихся и родителей в единую команду для решения актуальных задач с ориентацией на заявленные конкретные результаты.

В процессе разработки управленческого проекта управленческой команде необходимо ответить на следующие вопросы: какие показатели деятельности образовательной организации изменятся благодаря реализации управленческого проекта? почему реализация проекта является важной и необходимой для конкретной образовательной организации

Структура ИОМ

Система мер по непрерывной подготовке управленческих команд формируется благодаря взаимодействию трех блоков: «обучение», «поддержка» и «сопровождение», включенных в маршруты профессионального развития управленческих команд, формируемых с учетом проведенной диагностики и специфики деятельности образовательных организаций дошкольного, общего, дополнительного и среднего профессионального образования.

Содержание маршрутов профессионального развития управленческих команд представлено инвариантной и вариативной частями.

Инвариантная часть ИОМ – это блок «обучение», **вариативная часть ИОМ** – это блоки «поддержка и сопровождение».

Инвариантная часть (блок «Обучение») представлена теоретической и практической частями по направлениям, представленным в «Дорожной карте» областного проекта «Формирование и развитие управленческих команд образовательных организаций».

1 месяц – одно направление (ежемесячно 12 часов инвариантной части: теоретический и практический блоки).

Вся **инвариантная теоретическая часть** (блок «обучение») реализуется в очно-заочной форме: материалы размещены на образовательной платформе Moodle ОГБУ ДПО КИРО (видеоматериалы, практические задания, электронные пособия).

На образовательной платформе Moodle командам предоставлена возможность погружаться в теоретическую часть ИОМ и учиться в удобном темпе.

Цель дистанционного теоретического обучения по ИОМ – подготовка к очным встречам.

Практико-ориентированные интенсивы в рамках направлений инвариантной части организуются 1 раз в месяц очно.

Вариативная часть Программы (блоки «поддержка и сопровождения», не более 36 часов в зависимости от маршрута) представлена 3 вариантами маршрутов: 1 вариант «Перезагрузка», 2 вариант «Управленческий тренажер», 3 вариант «Успешная команда», учитывающими результаты диагностических исследований и специфику работы образовательных организаций.

Содержание Маршрута 1 «Перезагрузка»

В «Перезагрузке» принимает участие вся управленческая команда образовательной организации одновременно. Образовательная организация **на год** превращается в большой проектный офис, задача которого – собственное развитие и разработка проектов развития образовательной организации.

Основу Маршрута составляют следующие **правила**:

1. Руководители и их команды опираются на единые профессиональные ценности.
2. Способы достижения образовательного результата, составляющие ядро стратегии образовательной организации, одинаково понимаются и реализуются всеми сотрудниками.
3. Все члены команды имеют общее видение запланированного образовательного результата.
4. Каждый член команды образовательной организации знает, какой вклад он вносит в достижение запланированного образовательного результата.

ОБУЧЕНИЕ (инвариантная часть)	Вариативная часть маршрута	
	сопровождение	поддержка
Реализация (в течение года) мероприятий (очных и заочных) по тематическим блокам, заявленным в содержании «Программы подготовки управленческих команд образовательных организаций Курской области: маршруты профессионального развития»: «Лидерство в образовательной организации», «Политика и стратегия образовательной организации», «Кадровая политика образовательной организации», «Партнерство и ресурсы образовательной организации»,	Изучение методических пособий (подбираются методистами и преподавателями ЦНППМ). Изучение материалов открытых образовательных ресурсов на сайте ОГБУ ДПО КИРО (вкладка ЦНППМ «Территория руководителя») (в течение всего периода реализации программы).	Экспертное сопровождение команд по вопросу разработки Программ (Положений) ВСОКО специалистами ЦНППМ, кафедр ОГБУ ДПО КИРО; экспертное сопровождение команд по вопросу обновления локальной базы образовательной организации специалистами ЦНППМ, кафедр ОГБУ ДПО КИРО, менторами регионального образования

«Результаты деятельности образовательной организации для субъектов образовательных отношений», «Основные и обеспечивающие процессы в образовательной организации», «Управление финансами образовательной организации», «Управление информацией. Имидж ОО». Форматы обучения: тренинги, дистанционное обучение, селекторные совещания, образовательные интенсивы		
Выполнение итогового управленческого проекта Оказание помощи в подготовке проекта		<i>Дополнительно для управленческих команд школ: освоение практико-ориентированных ДПП ПК ЦНППМ в очном формате</i>
		<i>дополнительно</i> <i>для управленческих команд ДОО:</i> Изучение современных методических разработок ведущих педагогов. (Представляет процесс саморегулирования руководителя ДООУ как «Круг правил», который представляет взаимосвязь всех управленческих функций руководителя). Диагностика детского сада по В.А. Ясвину https://disk.yandex.ru/i/a4DDhJOcniaCYQ

Содержание Маршрута 2 «Управленческий тренажер»

Реализация Маршрута 2 «Управленческий тренажер» покажет управленческой команде образовательной организации необходимые инструменты, которые позволят в форме **стажировочной практики** осуществлять управление образовательными организациями и выявлять точки роста. Стажировочные практики позволят увидеть жизнь успешной управленческой команды, познакомиться с содержанием ее деятельности, сильными сторонами команды. Маршрут «Управленческий тренажер» – это маршрут, в котором обобщены лучшие управленческие практики в целях повышения эффективности принятия управленческих решений. Участники имеют возможность строить свою работу на основе анализа управленческих материалов, собранных в отдельном блоке «Территория руководителя» на сайте ОГБУ ДПО КИРО (вкладка ЦНППМ).

ОБУЧЕНИЕ (инвариантная часть)	Вариативная часть маршрута	
	сопровождение	поддержка
Реализация мероприятий (очных и заочных) по тематическим блокам (в течение года), заявленным в содержании «Программы подготовки управленческих команд образовательных организаций Курской области: маршруты профессионального развития»: «Лидерство в образовательной организации», «Политика и стратегия образовательной организации», «Кадровая политика образовательной организации», «Партнерство и ресурсы образовательной организации», «Результаты деятельности образовательной организации для субъектов образовательных отношений», «Основные и обеспечивающие процессы в образовательной организации»,	Изучение методических пособий, рекомендовано РУМО СОО в системе общего образования Курской области Изучение лучших управленческих практик региона в Медиатеке ЦНППМ (You tube-канал ЦНППМ, плейлист «территория руководителя» https://www.youtube.com/@user-zb3pf8pj4y/playlists)	Работа с руководителями-менторами, членами отделения РУМО СОО (темы для оказания консультативной помощи в работе с управленческими командами заявлены на сайте КИРО http://new.kiro46.ru/tsentr-nppm/napravleniya-raboty/territoriya-rukovoditelya-2/1173-territoriya-rukovoditelya.html) (в течение всего периода реализации программы)

«Управление финансами образовательной организации», «Управление информацией. Имидж ОО». Форматы обучения: тренинги, дистанционное обучение, селекторные совещания, образовательные интенсивы		
Выполнение итогового управленческого проекта Подготовка итогового проекта с привлечением помощи менторов, сотрудников ЦНППМ, кафедр КИРО		<i>для управленческих команд школ: Освоение практикоориентированных ДПП ПК ЦНППМ в формате стажировки</i> <i>для управленческих команд ДОО:</i> 1. Научно-методическое и информационное сопровождение работы стажировочных площадок. ✓ Изучение бережливых технологий в ДОО. ✓ Организация STEAM–среды в ДОО. ✓ Развивающая предметно-пространственная среда (предметно-пространственная среда группового помещения) в соответствии с требованиями ФГОС ДО. 2. Диагностика детского сада по В.А. Ясвину https://disk.yandex.ru/i/a4DDhJOcniacYQ
Образовательный бонус-итог реализации ИОМ: возможность получения рекомендации на участие в конкурсе на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования		

Содержание Маршрута 3 «Успешная команда»

Маршрут 3 предполагает большую самостоятельность в работе команды по самообразованию и основан на внутреннем аудите (самопроверка) системы управления персоналом образовательной организации, проверке качества управленческой деятельности на соответствие требованиям стандарта с последующими рекомендациями по улучшению.

ОБУЧЕНИЕ (инвариантная часть)	Вариативная часть маршрута	
	сопровождение	поддержка
Реализация мероприятий (очных и заочных) по тематическим блокам (в течение года), заявленным в содержании «Программы подготовки управленческих команд образовательных организаций Курской области: маршруты профессионального развития»: «Лидерство в образовательной организации», «Политика и стратегия образовательной организации», «Кадровая политика образовательной организации», «Партнерство и ресурсы образовательной организации», «Результаты деятельности образовательной организации для субъектов образовательных отношений», «Основные и обеспечивающие процессы в образовательной организации», «Управление финансами образовательной организации», «Управление информацией. Имидж ОО». Форматы обучения: тренинги, дистанционное обучение, селекторные совещания, образовательные интенсивы	Проведение внутреннего аудита по разным аспектам деятельности управленческой команды под руководством назначенных тьюторов: - анализ официального сайта как элемента имиджа организации; - анализ локальных актов учреждения; - анализ состояния работы с кадрами организации; - анализ внедряемых проектов и процессов и пр. (в течение всего периода реализации программы по индивидуальному графику, определенному по согласованию с тьюторами)	Включение членов отдельных команд в деятельность отделения руководителей регионального УМО в системе общего образования Курской области (план деятельности отделения размещен на сайте КИРО http://new.kiro46.ru/slushatelyam/regionalnoe-umo-v-sisteme-obshchego-obrazovaniya.html) Презентация лучшего опыта работы в ОО, ДОО и СПО

Выполнение итогового управленческого проекта Самостоятельная подготовка проекта		<i>Для управленческих команд ДОО:</i> Составление паспорта образовательной ситуации ДОО, определить показатели успешности работы поможет следующее: - краткие итоги воспитательно-образовательного процесса; - показатели развития детей; - результативность освоения новых программ и технологий; - системный подход к анализу и планированию работы ДОО; - достижения педагогического коллектива; - творческие контакты с вузами, учеными, школами города, научными и культурными центрами; - стабильность работы; - успешное участие педагогов в методических мероприятиях города, ДОО; - углубленная работа педагогического коллектива по основной теме, разработка методических пособий; - результативность педагогических советов, лекций, семинаров, практикумов, творческих мастерских, игр, тренингов, проведенных с педагогическим коллективом; - оценка работы коллектива родителями.
Образовательный бонус-итог реализации Программы: возможность получения рекомендации на участие в конкурсе на соискание премии Губернатора Курской области в области качества образования		