Сеник Н.И., старший методист ЦНППМ

КГАОУ ДПО ХК ИРО

**МАКЕТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Задача сегодняшнего дня каждой общеобразовательной организации (далее – школа) - *поиск управленческих технологий, способных обеспечить внутренние трансформационные процессы,* создать современную образовательную среду в рамках федеральных и региональных Проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

Новые вызовы времени требуют от руководителя школы «прорывных» институциональных изменений, «перезагрузки» системы управления.

В этой связи предлагается макет ролей и компетенций как карты, по которой удобно ориентироваться (ПРИЛОЖЕНИЕ 1).

В основе - логика «управляемого прогресса»: от целеполагания к целедостижению.

Содержание представлено в тезисном формате, отражающем комплекс компетенций, направлений личностно-профессиональной навигации руководителя; новую роль управленческой команды школы на принципах - интеграция, проактивность, полисубъектность, предполагающая солидарную ответственность за результат всех участников образовательных отношений, интеграцию управленческих подходов по вертикали и горизонтали, активное взаимодействие и сотрудничество, выражающееся в со-управлении, со-деятельности, обеспечивающиеобразовательную среду на принципах - интенсивность, мобильность, устойчивость.

Материал наработан в процессе реализации регионального проекта «Эффективная школа» *для школ с низкими образовательными результатами, работающих в сложных социальных условиях.* Может быть использован при составлении (корректировке) муниципальных и школьных программ развития, разработки стратегий, проектов как механизмов для обеспечения модульных, системных изменений, а также программ, планов, дорожных карт на очередной учебный год, конкретизируясь и наполняясь содержанием в соответствии с ресурсными особенностями и возможностями.

Использованные материалы:

1. Национальный проект «Образование».

2. Федеральные и региональные проекты Хабаровского края: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Современные родители», «Учитель будущего».

**МАКЕТ РОЛЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ**

**РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ**

**НАЦ.ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»**

**Цель:** «Перезагрузка» системы управления с ориентиром на управленческие принципы: *полисубъектность*, (поскольку каждый участник образовательных отношений является субъектом образовательной деятельности, ответственным за результат), *проактивность*, *взаимодействие, сотрудничество, со-деятельность*, *рефлексия*

|  |  |
| --- | --- |
| **Вызовы/Задачи/Результаты**  **(Ключевые тренды)** | **Действия участников образовательных отношений в ответ на вызовы**  **(Описание ключевых трендов)** |
| **Директор** | |
| Модернизация методов управления школой, обеспечение «прорывных» изменений в *реализации задач региональных проектов* национального проекта «Образование»: «*Современная школа», «Учитель будущего», «Успех каждого ребенка», «ЦОС*»  Развитие внутренних и внешних ресурсов развития школы | Создание правового поля для реализации Проектов, обеспечение пакета локальных нормативных актов, регламентирующих управленческий процесс, реализацию функций: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово-прогностическая, контрольно-диагностическая.  Пересмотр Программы развития с ориентиром на форсайт-технологии, проектно-ориентированные подходы развития *стратегических направлений*, содержащих оперативные механизмы, включающих ряд тактических действий по:  *\*модернизации инфраструктуры, обновлению материально-технической базы*, обеспечивающей возможности:  -создания современной образовательной средына принципах мобильность, устойчивость, интенсивность, предполагающей наличие условий для освоения обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс;  -реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ, в том числе в школах, работающих в неблагоприятных социальных условиях *(ФП «Современная школа»);*  -безопасных и доступных условий образования для обучающихся (в том числе обучающихся с ОВЗ, инвалидностью);  \**цифровой трансформации образовательной среды*, обновлению, информационному наполнению функциональных возможностей открытых и общедоступных информационных ресурсов для повышения уровня доступности образования, обеспечения академической мобильности, возможности построения индивидуальной траектории развития (*ФП «Цифровая образовательная среда»).*  \*развитию *инфраструктуры воспитательного пространства* школы, созданию условий для повышения доступности качественного дополнительного образования детей; реализацию дополнительных общеразвивающих программ всех направленностей;  *\*совершенствованию* *системы профессионального развития* педагогических кадров посредством:  -модернизации методической службы как механизма непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников;  -создания системы стимулов для профессионального роста педагогических работников; развития форм административной поддержки педагогических работников, показывающих высокий уровень образовательных результатов обучающихся;  \**функционированию эффективной психолого-педагогической службы*, предполагающей:  -индивидуализированное психолого-педагогическое сопровождение каждого обучающегося с учетом индивидуальных возрастных, психологических и физиологических особенностей;  -организацию психолого-педагогической поддержки обучающихся, испытывающих трудности в освоении образовательных программ, находящихся в социально-опасном положении;  -повышение психолого-педагогической компетентности участников образовательных отношений: педагогических работников, обучающихся, их родителей (законных представителей);  \**развитию**системы внешних связей (привлечение «смежных» участников образовательного процесса),*  использованию новых форматов взаимодействия с организациями, осуществляющими образовательную деятельность: разработка и внедрение программы менторства и наставничества для обучающихся в рамках взаимодействия с промышленными предприятиями, организация сетевого взаимодействия (партнерских взаимоотношений), использование их ресурсов для восполнения недостающих кадровых ресурсов, привлечения дополнительных образовательных ресурсов для реализации ключевых образовательных задач школы; ресурсов их профессионально-производственной среды для профессионального определения, осознанного выбора обучающимися образовательно-профессиональных маршрутов, готовности к дальнейшему обучению и успешной социализации;  \* *созданию системы менеджмента качества*, комплексной системы оценки как механизма рефлексии и конструктивной «обратной связи» для принятия своевременных управленческих решений |
| **Заместители директора школы по учебно-воспитательной, научно-методической (методической) работе** | |
| Организационно-административное, педагогическое обеспечение образовательного процесса  Обеспечение системы профессионального роста педагогических работников (РП *«Учитель будущего»)* | ***\****Создание *административных, организационно-методических* условий, обеспечивающих:  -организацию образовательной деятельности на принципах: системно-деятельностный подход, самоорганизация, творчество, повышенное чувство ответственности участников образовательных отношений за результат;  -широкий выбор общеобразовательных программ (в том числе дополнительных образовательных программ всех направленностей), соответствующих образовательным запросам обучающихся и их родителей (законных представителей) в том числе для обучающихся с особыми потребностями в образовании (углубленно изучающих отдельные предметы, получающих образование в рамках предпрофильного и профильного обучения, по договорам об оказании платных образовательных услуг, для детей с ограниченными возможностями здоровья, инвалидностью); освоение *ООП* по индивидуальному учебному плану, в том числе в сетевой форме (*РП «Успех каждого ребенка*);  *-*обновление содержания образования в соответствии с новыми концепциями преподавания и направлениями развития предметных областей как важнейшего элемента овладением компетенциями, в том числе метапредметными, навыками XXI века в рамках освоения ООП;  - использование обновленных форм, методик и технологий обучения, индивидуально-дифференцированных подходов; создание обучающимся 5-11 классов эффективных и "гибких" механизмов освоения образовательных программ, что обеспечит оптимизацию учебного времени обучающихся, высвободив его для мероприятий по саморазвитию и профессиональному самоопределению *( РП «Успех каждого ребенка);*  -освоение обучающимися основного и среднего общего образования отдельных предметов и образовательных модулей, основанных на принципах выбора ребенка («Предоставить каждому ребенку право выбора и формирования своей образовательной траектории развития» *(РП «Современная школа»);*    \*Формирование *пространства развития профессионально-личностных компетенций* *педагогических работников* (предметные, методические, информационные, цифровые, психолого-педагогические, коммуникативные и др.) на принципах: адресность, непрерывность через создание (развитие, совершенствование) организационных форм (в том числе интерактивных) как инфраструктурных компонентов системы профессионального развития для переосмысления педагогическими работниками ключевой роли учителя в современной школе, повышения мотивации к совершенствованию собственной профессиональной деятельности через совершенствование, модернизацию методической службы как механизма непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий через:  -участие в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками, привлечения работодателей к дополнительному профессиональному образованию педагогических работников, в том числе в форме стажировок *( РП «Учитель будущего»);*  -серию семинаров-практикумов, педагогических мастерских, круглых и дискуссионных столов по актуальным образовательным проблемам, стажировок;  -технологиинаставничества, коучинга;  -различные формы «горизонтального обучения», профессионального взаимодействия (профессиональные сообщества педагогов, ассоциации, сетевые объединения по разным направлениям деятельности, территориальные предметные (межпредметные) объединения, сетевые пары, межшкольные творческие группы, межшкольные педагогические советы; технологии кураторской методики;  -персонифицированную научно-методическую (методическую), информационную, консультационную поддержку обучающей деятельности учителя.  \* *Создание организационно-административных условий* *для поддержки и сопровождения**образовательной деятельности**обучающихся*, при которых они могли бы раскрыть свои творческие возможности, подготовиться к жизни в высокотехнологичном конкурентном мире:  -реализация права на освоение ООП по индивидуальному учебному плану, индивидуальному образовательному маршруту с учётом потребностей, интересов и способностей;  -создание эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся *(Цель Нацпроекта «Образование»);*  -создание условий для осознанного выбора обучающимися образовательных маршрутов, сфер будущей профессиональной самореализации, готовности к дальнейшему обучению и успешной социализации; поддержка обучающихся в предварительном самоопределении как в отношении профилирующего направления своей учебной деятельности, так и в отношении своей будущей профессии и статуса в обществе:  организация сетевого взаимодействия (партнерских взаимоотношений) с предприятиями, организациями, заинтересованными в профессиональной подготовке будущих кадров, использование ресурсов их профессионально-производственной среды для проектирования персональных послешкольных образовательно-профессиональных маршрутов обучающихся;  внедрение *методологии наставничества* обучающихся с привлечением представителей работодателей к этой деятельности, в т.ч. в онлайн-формате, что позволит сформировать организационно-методическую основу для внедрения и последующего развития механизмов наставничества обучающихся общеобразовательных организаций, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися и привлечением представителей работодателей к этой деятельности *(РП «Современная школа»);*  получение консультаций в дистанционной форме на базе ресурсных центров;  -участие обучающихся в открытых онлайн-уроках, реализуемых с учетом опыта цикла открытых уроков "Проектория", направленных на раннюю профориентацию ( *РП «Успех каждого ребенка»);*  \* Модернизация системы оценки качества образования, совершенствование форм внутреннего мониторинга, повышение эффективности управленческого механизма - контроль качества образовательной деятельностикак механизма конструктивной «обратной связи»,экспертного сопровождения образовательного процесса школы:  - на принципах: «измерение для изменений», интеграция (функциональная целостность) внутришкольного контроля и внутренней системы оценки качества образования («ВШК-ВСОКО»), адекватность внешним процедурам и достижение баланса результатов внешней и внутренней оценок;  -где динамика показателей образовательной деятельности- индикатор качества управленческой деятельности |
| **Заместитель директора по информатизации образования** | |
| Повышение уровня доступности образования, обеспечение академической мобильности, возможности построения индивидуальной траектории развития (*Из мероприятий регионального «Цифровая образовательная среда»*) | Реализация целевого Проекта «Цифровая образовательная среда» как механизма информационно-технической поддержки и сопровождения мероприятий по цифровизации, комплекса управленческих, организационно-педагогических мер по обновлению, информационному наполнению функциональных возможностей открытых и общедоступных информационных ресурсов (*Из мероприятий РП «Цифровая образовательная среда*»), что обеспечит создание условий для:  - формирования технологической грамотности и компетенций обучающихся, необходимых для перехода к новым приоритетам научно-технологического развития Российской Федерации (*Из Концепций развития предметных областей*);  -продвижения компетенций в области цифровизации (современные информационные технологии, искусственный интеллект, большие данные, облачные пространства, программирование и администрирование цифровых операций) среди подрастающего поколения;  -ранней профориентации и построении траектории собственного развития ( *РП «Цифровая образовательная среда*»);  -воспитания у обучающихся информационной культуры, критического анализа информации, формирование культуры, сознательного и ответственного поведения в информационной среде;  -развития информационных компетенций у педагогических работников, использования в образовательной деятельности возможностей цифрового образовательного контента, конструктора уроков, технологий виртуальной и дополненной реальности |
| **Заместитель директора по воспитательной работе** | |
| *Усиление воспитательного потенциала образовательной среды*  Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций *(Цель нацпроекта «Образование»)*  Совершенствование организационно-управленческих, научно-методических и информационных механизмов в сфере воспитания | *Создание пространства для развития учащихся* через:  -создание условий для реализации *программ внеурочной деятельност*и, организуемой по направлениям развития личности;  -развитие форм включения детей в интеллектуально-познавательную, трудовую, общественно-полезную, художественную, физкультурно-спортивную, игровую деятельности на основе использования потенциала административной и педагогической команды, материально-технического, информационно-цифрового ресурсного обеспечения ОО;  -развитие системы внешних связей, социальных партнерств с ОУ системы дополнительного образования (в т.ч. технопарк «Кванториум», учреждения культуры и спорта, учреждения социальной сферы микрорайона, города, округа, района, сельского поселения, общественные объединения, храмы, организации (в т.ч. общественные, детские общественные движения, др.) в решенииключевых воспитательных задач;  -сетевое взаимодействия ОО с учреждениями образования, культуры, здравоохранения, спорта, религиозными и общественными организациями, др.;  -вовлечение обучающихся в образовательные события ОО, общественно-значимую, социально-активную деятельность: разработка и реализация целевой модели функционирования отрядов (сообществ, объединений) поддержки добровольчества (волонтерства) в образовательных организациях, объединений (сообществ) полезного действия по популяризации здорового образа жизни (*Задачи ФП* ***«****Социальная активность*»);  -реализацию Программы формирования культуры здорового и безопасного образа жизни, участие в краевых конкурсах по формированию здорового образа жизни, профилактике поведенческих болезней (*Из мероприятий краевой программы* «*Воспитание ответственностью*»);  -вовлечение подрастающего поколения в деятельность детских общественных организаций *(из федерального проекта «Успех каждого ребенка*»);  -реализацию комплекса мероприятий по предупреждению правонарушений, распространения наркомании среди обучающихся; организацию диагностической работы, направленной на раннее выявление подростков «группы риска», склонных к противоправным действиям; профилактике суицидального поведения в детской и подростковой среде; проведение мониторингов занятости подростков «группы риска» (*Из мероприятий* *краевой программы* «*Воспитание ответственностью*»);  -разработку методических материалов для педагогических работников и родителей (законных представителей) по вопросам прав детей, семейного права, экономики семьи, этики и психологии семейных и детско-родительских отношений, основам семейного уклада;  Внедрение механизмов адресной поддержки отдельных категорий детей, в том числе оказавшихся в трудной жизненной ситуации, для получения доступного дополнительного образования и реализации талантов детей из малообеспеченных семей, а также проведение мониторинга доступности дополнительного образования с учетом индивидуальных потребностей и особенностей детей различных категорий (в том числе талантливых детей, детей с ограниченными возможностями здоровья, детей, проживающих в сельской местности, детей из семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, малоимущих семей) *(Из мероприятий РП «Успех каждого ребенка)* |
| **Психолог, социальный работник (педагог)** | |
| Апробация и внедрение целевой модели функционирования психологических служб в ОО, расположенных на территории Хабаровского края, что позволит создать необходимые организационные, методические и финансово-экономические условия и требования для дальнейшей реализации проекта *(Из задач регионального проекта «Современная школа»)*  Психологическое обеспечение образовательного процесса в школе в соответствии с требованиями единого стандарта качества психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений (*Из распоряжения МОиН ХК от 05.03.2018 №238 «О создании муниципальных психологических служб в системе общего*  *образования Хабаровского края»)* | Профессиональное обеспечение социально-педагогической и психологической помощи, сопровождения участников образовательных отношений:  \*индивидуализированное психолого-педагогическое сопровождение каждого обучающегося с учетом индивидуальных возрастных, психологических и физиологических особенностей;  \*психолого-педагогическая, социальная поддержка обучающимся, испытывающим трудности в освоении образовательных программ;  \*повышение психолого-педагогической компетентности педагогических работников, обучающихся, их родителей (зак.представителей);  \*развитие системы школьной медиации: профилактики и управления конфликтами в образовательной среде  \*создание (развитие) системы профилактической работы с учащимися, находящимися в социально-опасном положении (СОП):  -поддержка обучающихся, состоящих на внутришкольном учете, на учете в КДН, ПДН, «группах риска»; проведению регулярного мониторинга занятости подростков «группы риска»; организация диагностической работы по раннему выявлению подростков «группы риска», склонных к противоправным действиям; профилактике суицидального поведения в детской и подростковой среде;  -повышение психолого-педагогической компетентности родителей (законных представителей) обучающихся; организация индивидуального и группового консультирования педагогических работников и родителей (законных представителей) по вопросам педагогики и возрастной психологии;  -создание системы комплексного сопровождения детей-инвалидов, детей с ОВЗ и семей, воспитывающих таких детей, детей из семей мигрантов; разработка и реализация комплекса обучающих модулей для родителей детей-инвалидов по вопросам здоровья, развития, коррекции, обучения и воспитания;  \*создание родительского клуба как центра формирования и развития родительских компетенций, взаимодействия и поддержки; разработка методических материалов для родителей по вопросам прав детей, семейного права, экономики семьи, этики и психологии семейных и детско-родительских отношений, основам семейного уклада;  -создание консультативных центров (обеспечение взаимодействия) для методической, психолого-педагогической, медико-социальной, диагностической и консультативной помощи (включая службу ранней коррекционной помощи) образовательной организации и родителям (законным представителям);  \*взаимодействие (в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий) с ресурсными центрами (психологические центры, центры социальной помощи семьям и детям, психолого-медико-социального сопровождения, образовательные учреждения, реализующие АООП, правоохранительные органы (КДН, ПДН), органы здравоохранения, социальной защиты, опеки и попечительства и др.) |
| **Педагогические работники** | |
| Внедрение на уровнях основного общего и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих  освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс(*Задача федерального проекта «Современная школа»)*  Принятие субъектной позиции в повышении качества собственных образовательных достижений, и в целом школы      Формирование характеристик перспективной *модели выпускника школы на основе Национального образовательного идеала*:  высоконравственный, творческий, компетентный гражданин России, принимающий судьбу Отечества как свою личную, осознающий ответственность за настоящее и будущее своей страны, укорененный в духовных и культурных традициях российского народа и ориентирована на его готовность к самореализации в современном мире | *\*Совершенствование профессионально-личностных компетенций* в направлениях:  - развитие *менеджерских навыков управления* *процессом обучения*;  -*формирование собственной модели обучения*, профессионального инструментария педагогической, образовательной деятельности;  - *разработка и реализация образовательных программ* (рабочих, индивидуальных)в т.ч.для обучающихся с особыми потребностями в образовании (углубленно изучающими отдельные предметы, получающими образование в рамках предпрофильного и профильного обучения, по договорам об оказании платных образовательных услуг, для детей с ограниченными возможностями здоровья);  -обновление содержания, модернизация образовательных технологий в соответствии с требованиями ФГОС общего образования;  -внедрение в образовательную практику индивидуально-дифференцированных подходов; развитие «гибких», метапредметных, общекультурных и цифровых компетенций, функциональной грамотности (*Из мероприятий РП «Современная школа»);*  -использование принципиально новых технологий персонализированного обучения, стимулируют собственную учебную деятельность школьника, его самостоятельные открытия;  **-**использование цифровых инструментов, мультимедийных средств, технологий дистанционного он-лайн обучения, смешанного образования, способствующих продвижению компетенций в области цифровизации (современные информационные технологии, искусственный интеллект, большие данные, облачные пространства, программирование и др.); использование технологий виртуальной и дополненной реальности *(Из мероприятий РП «Цифровая образовательная среда»);*  -расширение традиционных границ обучения с применением сетевой формы реализации образовательных программ;  -деятельность научных сообществ обучающихся; развитие исследовательской, проектной деятельности**,** в том числе с использованием учебно-научного комплекса «Наноэдьюкатор II» в урочной и внеурочной деятельности», поддержка участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах разных уровней;  -внедрение в образовательный процесс *автоматизированных процедур оценки качества* образования и аттестационных мероприятий (*Из мероприятий РП «Цифровая образовательная среда*»)  \**Переосмысление роли педагога в современной школе с позиций:*  - в образовательной среде современной школы - ученико-центрированное образование, ориентированное на формирование мыслящего, «самоуправляемого учащегося», способного ставить цели своего обучения, определять темп и другие параметры процесса обучения;  -образовательная среда школы формирует систему ключевых компетенций в интеллектуальной, общественно-политической, коммуникационной, информационной и прочих сферах;  -в фокусе внимания педагогической деятельности компетенции человека XXI века: коммуникация, креативизация, критическое мышление, команда;  -компьютерная грамотность - компонент функциональной грамотности (в цифровую эпоху учитель не просто online-тьютор, это аналитик и менеджер информационных ресурсов, умеющий проводить уроки с использованием интерактивных мультимедийных инструментов;  -цифровая грамотность для учителя - не столько список освоенных цифровых технологий, сколько понимание его возможностей для обучения (цифра как ТСО, цифра как УМК, цифра как сценарий урока с активным учеником, цифра как среда коммуникации и управления, цифра как инструмент индивидуального развития;  -«оценка – зеркало, а не наказание, когда ученик оценивает свои результаты с позиции «Чему меня научили?»»;  \**Обеспечить учащимся принятие в образовательном процессе* *роли, предполагающей:*  ***-***субъектную позицию в повышении качества собственных образовательных достижений, и в целом школы; выбора и формирования своей образовательной траектории развития;  -формирование в себе «новых грамотностей» (гражданская грамотность, мультиграмотность, ИКТ-грамотность, цифровая грамотность и др.), универсальных компетентностей: способность к сотрудничеству и работе в команде, коммуникативность, социально-эмоциональные навыки: кооперативность, способность к сотрудничеству, способность договариваться, убеждать, аргументировать, др.), готовность к миру неопределенности (осознанность, жизнестойкость, креативность, ориентация на развитие, готовность действовать);  -формирование позиций от «меня учат» - к «я учусь», «Я - активный и самоорганизующийся человек», «Знание – это то, что во мне», «Воспитай самого себя»; выступать как полноценный, сотрудничающий со всеми субъектами образовательной среды, партнер, «субъект-партнер» по «субъект-субъектному» взаимодействию; взаимодействовать в системе новых отношений «Учитель – Ученик» на принципах: сотрудничество в образовательном процессе, субъектность, инициатива, осознанность, самостоятельность, творчество;  -сотрудничество (взаимодействие) с социальными партнерами школы, инициировать разработку и реализацию совместных инновационных образовательных проектов и программ;  -формирование компетентностей: ценностно-смысловая, учебно-познавательная, общекультурная, информационная, коммуникативная, цифровая, др.;  -формирование навыков управления собственной образовательной деятельностью;  -формирование ответственности за результативность учебного процесса |