



Государственного бюджетного учреждения  
дополнительного профессионального педагогического образования  
центра повышения квалификации специалистов  
«Информационно-методический центр»  
Московского района Санкт-Петербурга.

**ПРИНЯТО**

Педагогическим советом ГБУДПО ЦПКС  
ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга

Протокол №03

от «04» сентября 2019г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор ГБУ ДПО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

И.Г. Лужецкая

Приказ № 50

от «05» сентября 2019г.



Дополнительная профессиональная программа

**(повышения квалификации)**

**«Стратегический менеджмент в образовании как инструмент обеспечения качества образования»**

*(наименование программы)*

**36 часов**

**Автор (составитель)**

Кравцов Алексей Олегович, д.п.н.  
преподаватель ГБУ ДПО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург

-2019 г.-

# 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и планируемые результаты обучения

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных компетенций:

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта (одного или нескольких), ОТФ и (или) ТФ	Уровень квалификации ОТФ и (или) ТФ
1	2	3
Стратегический менеджмент в образовании как инструмент обеспечения качества образования	<p>- осуществление руководства образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами;</p> <p>- определение стратегии, цели и задач развития ОУ, принятие решения о программном планировании его работы;</p> <p>- соблюдение требований, предъявляемых к результатам деятельности ОУ;</p> <p>- поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;</p> <p>- принятие локальных нормативных актов.</p> <p>2. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016)</p> <p>ТФ 3.1.1. Руководство образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации или организации дополнительного образования детей.</p> <p>Организация разработки и утверждение локальных нормативных актов профессиональной образовательной организации по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности.</p>	7

Программа направлена на освоение следующих профессиональных компетенций:

- Формирует эффективный стиль собственного поведения и поведения членов команды для осуществления изменений в образовательной организации (ПК-1);
- Разработка общей стратегии образовательной организации (ПК-2);
- Осуществляет стратегическое планирование по профилю (направлению) деятельности (ПК-3);
- Реализовывает стратегию развития образовательной организации (ПК-4).

**Цель программы:** формирование у слушателей целостного представления о методологии и методах разработки стратегии развития образовательной организации на основе современных подходов стратегического менеджмента в образовании и о способах их использования для решения стоящих перед образовательным учреждением задач.

## **Задачи программы:**

### ***дать представление:***

- о сущности понятия управление образованием и стратегический менеджмент;
- о содержании стратегического менеджмента как самостоятельного вида управленческой деятельности, обеспечивающей разработку и успешную реализацию стратегий развития образовательного учреждения;
- о концепциях и школах стратегического менеджмента и перспективах его внедрения в деятельность современных образовательных организаций;
- об общей и конкурентной стратегиях в сфере образования, миссии, видении, стратегических целях деятельности образовательного учреждения.

### ***обеспечить усвоение:***

- основных понятий и принципов стратегического менеджмента;
- сущности и методов стратегического менеджмента применительно к деятельности образовательного учреждения;
- алгоритмов и инструментов стратегического анализа;
- принципов разработки и реализации стратегических планов с учетом факторов внешней и внутренней среды;
- способов совершенствования деятельности образовательного учреждения на основе методов стратегического менеджмента.

### ***сформировать умения:***

- анализа внешней и внутренней среды организации с выделением ключевых факторов;
- формулировки миссии, видения, стратегических целей образовательного учреждения;
- разработки программ и планов инновационного развития образовательного учреждения;
- применения методов преодоления сопротивления персонала при реализации стратегического плана.

## **В результате освоения программы учащийся должен:**

- знать:

- законодательство российской федерации и субъектов российской федерации в сфере образования;
- федеральные государственные образовательные стандарты, федеральные, региональные и национальные приоритеты развития образования, профессиональные стандарты;
- специфику образовательной деятельности организации, действительное и перспективное положение образовательной организации на рынке образовательных услуг, рынке труда;
- теорию и методы управления образовательными системами, стратегический менеджмент;
- современные информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении образовательной организацией;
- методы анализа и взаимодействия образовательной организации и внешней среды, принципы, методы, технологии анализа и мониторинга факторов внешней среды организации;
- локальные нормативные акты образовательной организации;
- принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации, факторов внутренней среды, анализа рисков;
- принципы, методы, технологии, инструменты плановой деятельности в образовательной организации;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы, методы и технологии мониторинга реализации программы стратегического развития организации;</li> <li>– принципы, методы и технологии подбора, развития, адаптации и мотивации сотрудников и достижение стратегических целей.</li> </ul>
- уметь:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать методы анализа внешней и внутренней среды образовательной организации для разработки стратегии и программы развития;</li> <li>– локализовать (адаптировать к конкретному контексту) федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты;</li> <li>– формировать видение, миссию организации, организационную стратегию, определять индикаторы и показатели ее достижения;</li> <li>– применять программно-проектные методы организации деятельности;</li> <li>– применять информационно-коммуникационные технологии;</li> <li>– применять методы, технологии и инструменты мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации;</li> <li>– владеть навыками выстраивания конструктивных отношений с участниками образовательных отношений, социальными партнёрами и местным сообществом, управлять изменениями в организации, посредством взаимодействия с участниками образовательных отношений, социальными партнерами и местным сообществом;</li> <li>– принимать управленческие решения в условиях различных мнений участников образовательных отношений, социальных партнеров, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию;</li> <li>– мотивировать сотрудников на достижение стратегических целей.</li> </ul>

1.2. **Категория слушателей** руководители, заместители руководителей подразделений образовательных учреждений, кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей государственных образовательных учреждений Санкт-Петербурга

1.3. **Трудоемкость обучения** 36 часов

1.4. **Форма обучения** Очно-заочная форма

1.5. **Требования к уровню подготовки слушателей** (*уровень имеющегося профессионального образования - высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы, занимаемая должность – руководитель 1-3 уровней ОО.*)



2.2. Календарный учебный график:

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)		Плановый период реализации программы 3 месяца, режим занятий 1 раз в неделю по 2-4 часа															
		1 мес.				2 мес.				3 мес.				4 мес.			
<b>Модуль «Концептуальные положения стратегического менеджмента»</b>	Форма			А		А		А									
	Часов			6		6		6									
<b>Модуль «Разработка стратегии развития образовательного учреждения: подходы и технологии»</b>	Форма								А		А		А				
	Часов								6		6		6				
<b>Итоговая аттестация</b>													2				



**Практические задания:**

Задание. Для предложенной конкретной ситуации выполнить анализ внешней среды, рассмотрев отдельно макросреду и среду непосредственного окружения.

Результаты анализа внешней среды удобно представить в виде таблицы 1.

Фактор	Таблица 1			
	Состояние фактора	Тенденция изменения	Характер влияния на организацию положительный отрицательный	
			(возможности)	(угрозы)

Задание. Выполнить анализ внутренней среды организации.

Результаты анализа внутренней среды целесообразно представить в Таблице 2.

Фактор	Таблица 1			
	Состояние фактора	Тенденция изменения	Значение для организации	
			Положительное (сильная сторона)	отрицательное слабая сторона

4

Тема «Государственная политика в образовании как ориентир развития образовательной организации»

4

4

Современная государственная политика в образовании: ключевые приоритеты. Национальная доктрина образования. Федеральная целевая программа развития образования. Приоритетный национальный проект развития образования. Государственная программа развития образования. Программы развития территориальных систем образования.

Слушатели узнают о:

Современной государственной политике в образовании: ключевые приоритеты. Национальной доктрине образования. Федеральной целевой программе развития образования. Приоритетный национальный проект развития образования. Государственная программа развития образования. Программы развития территориальных систем образования.

**Тематика и содержание самостоятельной работы слушателей по модулю**

Тема	Содержание самостоятельной работы
Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления	Работа с кейсами: проанализировать ситуации, в которых проявляются различные управленческие компетенции руководителя в области стратегического менеджмента
Процесс стратегического управления	Составить личный профиль управленческих компетенций в области стратегического менеджмента

Текущей контроль - выполнение контрольного задания



	Содержание и факторы определяющие стратегию организации	Заполнение таблиц «Факторы успеха – факторы риска» по материалам конкретной образовательной организации										
	Государственная политика в образовании как ориентир развития образовательной организации	Анализ соответствия программы развития образовательной организации (по выбору слушателя) стратегическим ориентирам развития территориальной образовательной системы										
	<b>Модуль 2. «Разработка стратегии развития образовательного учреждения: подходы и технологии»</b>		18	12	6							
5	Тема «Миссия и ценности в системе стратегического планирования»		3	2	1							
	<p>Миссия и ценности образования как ориентационное поле развития; видение - образ желаемого будущего, социальный заказ образованию, инновационная деятельность, роль лидера в определении и реализации стратегии, культура организации.</p> <p>Практические задания</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа с кейсами по определению возможных вариантов миссии в каждой конкретной ситуации.</li> <li>2. Освоить технологию разработки миссии своей организации и проанализировать ее на соответствие принципам образовательной политики региона.</li> <li>3. Работа с кейсами: проанализировать ситуации, в которых проявляются различные управленческие компетенции руководителя.</li> <li>4. Составить личный профиль управленческих компетенций.</li> <li>5. Методика формирования ценностных ориентаций команды разработчиков.</li> </ol>											<p>Слушатели научатся:</p> <p>Работать с кейсами по определению возможных вариантов миссии в каждой конкретной ситуации, анализу ситуации, в которых проявляются различные управленческие компетенции руководителя.</p> <p>Освоят технологию разработки миссии своей организации и проанализировать ее на соответствие принципам образовательной политики региона.</p> <p>Составлять личный профиль управленческих компетенций.</p> <p>Методике формирования ценностных ориентаций команды разработчиков</p>
6	Тема «Аналитический этап стратегического планирования»		3	2	1							
	<p>Анализ и оценка внутренних и внешних возможностей для определения стратегии развития. Организационная культура как ресурс развития в условиях изменений. Методы анализа внешней и внутренней среды. Определение проблемного поля развития. Выбор приоритетных направлений развития.</p> <p>Практические задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение SWOT и PEST-анализа.</li> <li>2. Построение профиля организационной культуры.</li> <li>3. Проведение сравнительного анализа профиля организационной культуры и</li> </ol>											<p>Слушатели научатся:</p> <p>Проводить SWOT и PEST-анализа.</p> <p>Строить профиль организационной культуры.</p> <p>Проводить сравнительный анализ профиля организационной культуры и личного профиля управленческих компетентностей руководителя.</p> <p>Систематизировать проблемное поле развития.</p> <p>Определять результаты стратегического развития в виде конкретных продуктов.</p>

	<p>личного профиля управленческих компетентностей руководителя.</p> <p>4. Заполнение таблиц «Факторы успеха - факторы риска».</p> <p>5. Систематизация проблемного поля развития.</p> <p>6. Определение результатов стратегического развития в виде конкретных продуктов.</p>													
7	<p>Тема «Формирование стратегического образовательной организации»</p> <p>«Формирование стратегического плана образовательной организации»</p>		3	2	1									
	<p>Форматы стратегических планов. Процесс разработки структуры стратегического плана. Определение ресурсной базы реализации стратегического плана. Производственные стратегии реализации плана. Научно-методическое и организационно-управленческое сопровождение разработки и реализации стратегического плана.</p> <p>Практические задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение значимых событий развития системы через «Круг воспоминаний».</li> <li>2. Освоение методики «Зеркало прогрессивных преобразований».</li> <li>3. Сравнительный анализ вариативных форм стратегического плана.</li> <li>4. Тренинг формулирования целей и задач.</li> <li>5. Заполнение таблицы «Задачи-действия».</li> <li>6. Работа с кейсами: анализ стратегических планов развития из разных регионов России.</li> <li>7. Разработка рабочего варианта стратегического плана.</li> </ol>													<p>Слушатели научатся:</p> <p>Определять значимые события развития системы через «Круг воспоминаний».</p> <p>Методике «Зеркало прогрессивных преобразований».</p> <p>Сравнительному анализу вариативных форм стратегического плана.</p> <p>Формулировать цели и задачи.</p> <p>Разрабатывать рабочий вариант стратегического плана.</p>
8	<p>Тема «Целевые программы и проекты в системе стратегического планирования»</p>		3	2	1									
	<p>Целевая программа как форма оперативного планирования реализации нововведений. Технология разработки целевых программ. Проект как способ управления непрерывным развитием системы образования.</p> <p>Практические задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа с кейсами: анализ целевых программ.</li> <li>2. Составление целевой программы по выбору слушателей.</li> <li>3. Составление плана по реализации любой конкретной цели стратегического плана, используя вариативные техники на выбор (диаграмма Ганнта, зеркало прогрессивных преобразований, сетевой график, матрица и т.д.).</li> <li>4. Анализ кейсов: проекты различной проблематики, реализуемые в образовательных системах разных регионов.</li> <li>5. Разработка проекта по одному из направлений стратегического плана.</li> </ol>												<p>Слушатели научатся:</p> <p>Работать с кейсами по анализу целевых программ.</p> <p>Составлять целевую программу.</p> <p>Составлять план по реализации любой конкретной цели стратегического плана, используя вариативные техники на выбор (диаграмма Ганнта, зеркало прогрессивных преобразований, сетевой график, матрица и т.д.).</p> <p>Анализ кейсов: проекты различной проблематики, реализуемые в образовательных системах разных регионов.</p> <p>Разработке проекта по одному из направлений</p>	

													стратегического плана.
9	Тема «Разработка системы мониторинга стратегического плана»		3	2	1								
	Мониторинг и контроль в системе стратегического планирования. Виды мониторинга. Управление качеством реализации стратегического плана. Процедуры оценивания результатов и последствий нововведений в системе образования. Корректировка планов. Практические задания: 1. Работа с кейсами: образцы стратегических планов. 2. Заполнение таблицы «Стандарты - индикаторы - показатели». 3. Работа с картой управления качеством по одному из направлений стратегического плана.												Слушатели научатся: Работать с кейсами: образцы стратегических планов. Заполнять таблицы «Стандарты - индикаторы - показатели». Работать с картой управления качеством по одному из направлений стратегического плана.
10	Тема «Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана»		3	2	1								
	Принципы построения эффективной команды. Приемы и техники командообразования. Распределение ролей в команде. Планирование профессионального роста членов команды (коучинг). Практические задания: 1. Методики командообразования «Строим мост», «Восемь шагов». 2. Выявление и решение проблем взаимодействия. 3. Техники обмена информацией. 4. Распределение ролей в команде. 5. Профиль эффективной команды.												Слушатели научатся: Методике командообразования «Строим мост», «Восемь шагов». Выявлять и решать проблем взаимодействия. Технике обмена информацией. Распределению ролей в команде. Профилю эффективной команды.
	<b>Тематика и содержание самостоятельной работы слушателей по модулю</b>												Текущий контроль - выполнение контрольного задания
	<b>Тема</b>	<b>Содержание самостоятельной работы</b>											
	Миссия и ценности в системе стратегического планирования	Работа с кейсами по определению возможных вариантов миссии в каждой конкретной ситуации. Групповая работа по разработке миссии своей организации и анализу ее на соответствие принципам образовательной политики региона. Групповая работа по согласованию ценностных ориентаций команды разработчиков											
	Аналитический этап стратегического планирования	Заполнение таблиц «Факторы успеха - факторы риска» по материалам конкретной образовательной организации Систематизация проблемного поля											



### **3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ** *(организационно-педагогические)*

#### **3.1. Организация образовательной деятельности по программе**

Запланированные лекционные и практические занятия. На лекционных занятиях слушатели знакомятся с теоретическими положениями, ключевыми понятиями, терминами, классификациями. Важную роль в освоении дисциплины играет самостоятельная работа, которая направлена на углубление и расширение полученных знаний, а также на получение дополнительной информации по изучаемой теме и их совершенствование.

На практических занятиях активно используются следующие интерактивные формы организации учебного процесса:

- дискуссия;
- работа в группах;
- кейс-метод (решение ситуационных задач);
- организационно-деятельностная игра;
- ролевая игра;
- компьютерные презентации.

#### **3.2. Материально-технические условия: проекционный экран, мультимедийный проектор, компьютер**

#### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

##### **Учебно-методическое обеспечение программы**

##### **Список рекомендуемой литературы и других информационных ресурсов по программе**

###### **Основная литература:**

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент : Учебник / Егоршин Александр Петрович, Гуськова Ирина Владимировна Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. – 290 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : Учебник и практикум/Зуб А.Т.. М.:Издательство Юрайт, 2017. – 375 с.
3. Мардас А.Н. Стратегический менеджмент : Учебник и практикум/Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. – М.:Издательство Юрайт, 2017. – 205.
4. Михеева Е. В. Программа развития ДОУ : теоретические и практические подходы к ее разработке/Е.В. Михеева. – М.|Берлин:Директ-Медиа, 2015. – 78 с.
5. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : Учебник/Молчанова О.П.. – М.:Издательство Юрайт, 2017. – 261 с.
6. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : Учебно-практическое пособие/Попов С.А. – М.:Издательство Юрайт, 2017. – 447 с.

###### **Дополнительная литература:**

7. Воронина Е.В. Инновационный проект образовательного учреждения: Опыт описания инновационных проектов школ для участия в Приоритетном Национальном проекте «Образование». – М.: 5 за знания 2008. – 386 с.
8. Гришина И.В., Шевелев А.Н., Волков В.Н., Светлицкий С.Л., Курцева Е.Г. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения. – СПб.: КАРО, 2006. – 128 с.
9. Кравцов А.О. Педагогическое проектирование: культурно-ценностный подход: Методическое пособие. – СПб.: НОУ «Экспресс», 2007. – 64 с.
10. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
11. Макарова Л.П., Гордияш Е.Г. Программа развития: опыт работы инновационного образовательного учреждения. – Волгоград: Учитель, 2008. – 266с.
12. Моисеев А.М., Моисеева О.М Проектное управление в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПКиППРО, 2007. – 124 с.
13. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Основы стратегического управления школой. Учебное пособие. – М., Центр педагогического образования, 2008. – 256 с.
14. Петренко А.А. Управление развитием образовательного учреждения инновационного типа:

Практическое пособие. – М.: АРКТИ, 2006. – 80 с.

15. Программа развития современной школы: рабочая книга для руководителей образовательных учреждений и организаций / В.Н. Виноградов, Г.Ф. Глебова, О.Г. Прикот; /Отв. ред. Г.Ф. Глебова; Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008. – 195 с.
16. Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.

#### другие информационные ресурсы:

— **электронные образовательные ресурсы (ЭОР):**

1. <http://www.oid.metodcenter.edusite.ru/pla.a.l.ht.ml>
2. <http://www.pedobsh.ru/e-store/books/10/> - Сайт педагогического общества России
3. <http://www.pedlib.ru/> - Педагогическая библиотека
4. <http://www.cs-network.ru> - сайт общественно-активных школ
5. <http://anovikov.ru/> - сайт академика А.М. Новикова
6. <http://www.i-u.ru/biblio> - библиотека Русского гуманитарного интернет-университета
7. <http://portal.gersen.ru/> - Портал «Гуманитарные технологии в социальной сфере»
8. <http://k-obr.spb.ru> - комитет по образованию Сакт-Петербурга
9. <http://www.vcstnik.cdu.ru> - журнал «Вестник образования»
10. <http://mon.gov.ru/> - Сайт Минобрнауки РФ
11. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование»
12. <http://www.openet.edu.ru> - российский портал открытого образования
13. <http://effektiko.ru/1ko.htm1> - сайт журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования»
14. <http://www.direktor.ru> - Сайт журнала «Директор школы»
15. <http://www.zavuch.info> - Интернет-портал «Зауч.инфо»

#### Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность
<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) на платформе издательства «Лань». Учебники и учебные пособия для университетов издательства «Лань» и десятков российских издательств	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет
<a href="http://ibooks.ru">http://ibooks.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) iBooks.Ru. Учебники и учебные пособия для университетов издательств «Питер», «БХВ-Петербург»	
<a href="http://www.znanium.com/">http://www.znanium.com/</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) Znanium. Учебники и учебные пособия для университетов издательства «Инфра-М» и десятков российских издательств	
<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) Университетская библиотека онлайн. Учебники и учебные пособия для университетов издательства «ДиректМедиа» и десятков российских издательств	
<a href="http://www.biblio-online.ru">http://www.biblio-online.ru</a>	Электронно-библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт». Учебники и учебные пособия для университетов издательства «Юрайт»	

Информационное обеспечение программы: <http://md.imc-mosk.ru/login/index.php>

## 4. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### 4.1. Форма текущего контроля – контрольная работа

### 4.2. Форма итоговой аттестации - защита проекта

### 4.4. Паспорт комплекта оценочных средств:

#### Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 1. «Концептуальные положения стратегического менеджмента»

Промежуточный контроль осуществляется посредством проверки выполнения слушателями заданий контрольных заданий. Для прохождения промежуточного контроля, слушателю необходимо выполнить оба задания.

1. Письменное задание: составление терминологического словаря «Стратегический менеджмент в образовании».

Словарь – список изучаемых терминов, расположенных в алфавитном порядке, определяющий сущностные характеристики явлений и предметов. Словарь состоит из простых предложений и имеет:

- содержательную характеристика объекта;
- ссылку на источник (автора) данной трактовки термина.

Также в словаре могут присутствовать факультативные части:

- этимология термина;
- иллюстративный материал (приведены примеры).

Требования к оформлению терминологического словаря:

- титульный лист (Ф.И.О. составителя, название дисциплины, по которой создается терминологический словарь);
- перечень терминов по дисциплине с сущностными характеристиками и ссылками на источники.

#### *Шкала оценивания терминологического словаря:*

Шкала	Критерии
«зачтено»	В словаре представлено <b>менее 15</b> терминов, более 50% которых <b>соответствуют</b> теме, <b>даны ссылки только</b> на интернет-источники, <b>примеры</b> использования данных терминов <b>не приведены</b>
«не зачтено»	В словаре представлено <b>менее 15</b> терминов, более 50% которых <b>не соответствуют</b> теме, <b>ссылки</b> на источники <b>отсутствуют</b> , слушатель <b>не смог привести примеры</b> использования данных терминов Словарь <b>не представлен</b> или не соответствует установленным требованиям

2. Письменное задание «Подготовка аннотированного каталога Интернет-ресурсов «Примеры успешной реализации стратегий образовательных учреждений Санкт-Петербурга».

Каталог Интернет-ресурсов представляет собой тематически подобранный слушателем перечень интернет-сайтов. В каталоге необходимо отразить:

- тему (параграф, вопрос и т.д.);
- название сайта;
- электронный адрес и дату обращения;
- краткое содержание интернет-сайта (перечень вопросов, на которые можно получить ответы на представленном сайте).

#### *Шкала оценивания каталога Интернет-ресурсов:*

Шкала	Критерии
«зачтено»	В каталоге представлено 3-5 тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям
«не зачтено»	В каталоге представлена одна тема, сайты тематически не подобраны, частично соответствуют теме, каталог не соответствует требованиям

#### Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 2. «Разработка стратегии развития образовательного учреждения: подходы и технологии»

Промежуточный контроль предполагает выполнение письменного задание «Разработка элементов стратегического управления: миссия, видение, цели, задачи».

В задании необходимо для конкретной образовательной организации разработать миссию, видение, стратегические цели, показатели и критерии достижения целей.

**Критерии оценки выполнения письменного задания:**

Шкала	Критерии
«зачтено»	<p>Задание выполнено полностью, содержание отражает все аспекты, указанные в задании, письменный ответ полноценный и расширенный, выбрано научное стилевое оформление письменного ответа.</p> <p>Слушатель:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Показывает глубокое и полное знание и понимание всего объема программного материала; полное понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей.</li> <li>— Умеет представить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами; самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщать, выводы.</li> <li>— Устанавливает межпредметные (на основе ранее приобретенных знаний) и внутрипредметные связи, творчески применяет полученные знания в незнакомой ситуации.</li> <li>— Последовательно, четко, связно, обоснованно и безошибочно излагает учебный материал: строит письменный ответ в логической последовательности с использованием принятой терминологии; делает собственные выводы; формирует точное определение и истолкование основных понятий, законов, теорий; при ответе не повторяет дословно текст учебника; излагает материал литературным языком; правильно и обстоятельно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.</li> <li>— Самостоятельно и рационально использует пособия, справочные материалы, учебник, дополнительную литературу, первоисточники; использует для доказательства выводы из наблюдений и опытов.</li> <li>— Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне; допускает не более одного недочета, который легко исправляет по требованию преподавателя</li> </ul>
«не зачтено»	<p>Задание не выполнено: содержание не отражает те аспекты, которые указаны в задании, более 30% письменного ответа носит непродуктивный характер, допущены грубые нарушения стилевого оформления.</p> <p>Слушатель:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Не усвоил и не раскрыл основное содержание материала; не делает выводов и обобщений.</li> <li>— Не знает и не понимает значительную или основную часть программного материала в пределах поставленных вопросов или имеет слабо сформированные и неполные знания и не умеет применять их к решению конкретных вопросов и задач по образцу.</li> <li>— При выполнении одного задания допускает более двух грубых ошибок, которые не может исправить даже при помощи преподавателя.</li> <li>— Полностью не усвоил материал.</li> </ul>

**4.5. Комплект оценочных материалов**

**Итоговая аттестация по программе** – экзамен, включающий защиту разработанной модели программы развития конкретного образовательного учреждения.

Цель итоговой аттестации заключается в выявлении уровня сформированности компетенций и умение использовать их в практической деятельности в процессе реализации деятельности по стратегическому управлению в образовательной организации.

Задание для слушателя: Разработать модель программы развития образовательной организации (на основе материалов Вашего образовательного учреждения) по следующей схеме:

**1. Осуществите анализ социокультурной среды ОУ и выявите ключевую проблему**

Алгоритм анализа ситуации в районе (микрорайоне).

**Общая характеристика района (микрорайона):**

- территориально-административная (где расположена школа?) хозяйственно-экономическая (чем занято население?);
- демографическая (численность? возрастной состав? динамика – увеличивается или уменьшается?);
- социальная и культурно-национальная (каков средний заработок? количество безработных? % малообеспеченных семей, % неблагополучных семей, каковы заболеваемость и здравоохранение,



преступность, беженцы и вынужденные переселенцы, национальный состав населения, учреждения культуры, традиции).

### Анализ образовательных проблем:

- Определение различных жизненных проблем населения.
- Идентификация собственно образовательных проблем, т.е. таких, которые могут быть решены средствами образования.
- Описание образовательных проблем и в чем они состоят.
- Возможности ОУ по разрешению этих проблем.

### Анализ образовательных запросов разных социальных, профессиональных и возрастных групп населения

Есть ли вообще образовательные запросы?

Какие? У каких групп? Какие актуальные, а какие потенциальные?

Группа	Актуальные образовательные потребности	Потенциальные образовательные потребности

### Анализ возможностей удовлетворения выявленных запросов системой образования

1. Образовательные проблемы (жизненные проблемы, которые могут быть решены с помощью образования).
2. Образовательная ситуация (возможности ОУ).
3. Соответствуют ли они друг другу?
4. Какие тут противоречия?
5. Куда двигаться?

### Формулирование ключевой проблемы образования

Каковы пути преодоления противоречий?

## 2. Проведите SOFT-анализ деятельности ОУ

	Оценка	
	+	-
Настоящее состояние относительно настоящего	<b>S</b>	<b>F</b>
Потенциальное состояние относительно процесса и будущего	<b>O</b>	<b>T</b>

3. Сформулируйте видение и миссию ОУ.
4. Определите цель и задачи развития ОУ.
5. Осуществите SWOT- анализ потенциала ОУ по реализации указанных целей.

	О-ВОЗМОЖНОСТИ	Т-ОПАСНОСТИ
S-СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	SO- Возможности, усиливающие наши сильные стороны <i>Как воспользоваться возможностями?</i>	ST – сильные стороны, которые помогут преодолеть препятствия Что может помешать воспользоваться возможностями?
W-СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	WO- возможности, которые «компенсируют» слабые стороны За счет чего можно снизить угрозы?	WT- препятствия, которые провоцируют наши слабые стороны Самые большие опасности для ОУ

6. Определите не более 5 стратегических направлений развития ОУ и сформулируйте положения раскрывающие их на основе «Зеркала прогрессивных преобразований».

#### Критерии оценивания:

Этап	Критерии оценки	баллы				оценка
		0	5	10	20	

Оформление, выполнение программы	Актуальность и новизна предлагаемых решений, практическая направленность					
	Объём и полнота разработок, законченность, подготовленность к защите					
	Уровень творчества, оригинальность раскрытия темы, подходов, предлагаемых решений					
	Аргументированность предлагаемых решений, подходов, выводов					
	Грамотное языковое оформление программы					
	Качество оформления проектной работы( плакатов, буклетов, презентаций), соответствие стандартным требованиям, рубрицирование и структура текста, качество эскизов, схем, рисунков					
	Уровень самостоятельности участников					
Оценка защиты программы	Качество доклада: композиция, полнота представления работы, подходов, результатов; аргументированность и убеждённость					
	Проявление глубины и широты представлений по излагаемой теме. Объём и глубина знаний по теме (предмету), эрудиция, наличие межпредметных (междисциплинарных) связей					
	Представление программы: культура и грамотность речи, использование наглядных средств, чувство времени, Импровизационное начало, удержание внимания аудитории					
	Ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убеждённость, дружелюбие, стремление использовать ответы для успешного раскрытия темы и сильных сторон работы.					
Итоговая оценка программы	200 – 150 баллов – «отлично»; 149 – 100 баллов – «хорошо»; 99-65 - баллов – «удовлетворительно»; менее 65 баллов - «неудовлетворительно».					