

**Утверждаю:
Директор НОУ НЦНО
Тангалычева Н.В.**

Нижегородский центр непрерывного образования

**Дополнительная профессиональная программа
«Концептуальные основы и методы управленческого
макроанализа образовательного учреждения»**

**Автор программы :
Корягина Татьяна Павловна**

Нижний Новгород

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Категории слушателей, на обучение которых рассчитана программа повышения квалификации (далее – программа):

Слушателями программы могут быть руководители ОУ, председатели ШМО, педагоги- предметники.

1.2. Сфера применения слушателями полученных профессиональных компетенций, умений и знаний:

В результате подготовки по программе слушатели овладеют профессиональными компетенциями, необходимыми для овладения анализом, обеспечивающим и сопровождающим процессы стратегического планирования инновационных изменений в ОУ в условиях реализации ФГОС.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДГОТОВКИ ПО ПРОГРАММЕ

2.1. Нормативный срок освоения программы – 144 часа.

2.2. Режим обучения – 18 часов в год.

2.3. Формы обучения – без отрыва от работы

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Программа предназначена для поддержки и развития:

3.1. ключевых общекультурных, универсальных компетенций (ОК), включающих в себя способность:

ОК-1. Способность использовать знания о современной научной картине мира в образовательной и профессиональной деятельности, применять методы математической обработки информации, теоретического и экспериментального исследования,

ОК-2. Учиться в течение всей жизни, самосовершенствоваться и саморазвиваться на основе рефлексии собственной деятельности,

ОК-3. владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, иметь навыки работы с компьютером как средством управления информацией.

Слушатель, освоивший программу, должен:

3.3. в области образовательной (педагогической) деятельности:

ПК-1. проектировать, планировать свою образовательную деятельность

ориентируясь на конечные цели подготовки выпускника, определяемые требованиями ФГОС, концептуальной моделью выпускника данного учебного заведения;

ПК-2. анализировать и проектировать содержание обучения в соответствии с целями раздела, темы, целостной дисциплины;

ПК-3. проводить анализ и обобщение собственной образовательной деятельности и деятельности коллег (педагогическая рефлексия);

ПК-4. использовать и разрабатывать методы, целостные процедуры и инструментарий психолого-педагогической диагностики для выявления уровня развития соответствующих компетенций обучающихся;

ПК-5. определять и создавать условия, способствующие продуктивной рефлексивной деятельности всех субъектов образовательного процесса;

ПК-6. оценивать и стимулировать уровень мотивации обучаемых.

3.4. владеть:

- основами современных психолого-педагогических теорий, позволяющих проектировать и успешно реализовывать аналитическую деятельность;

- современной психолого-педагогической терминологией;

- психолого-педагогическим и дидактическим инструментарием для организации и проведения аналитической деятельности (включая диагностические процедуры).

3.5. уметь:

- анализировать ресурсы ОУ с целью выделения проблем, на наличии которых возможна организация аналитической и исследовательской деятельности;

- определять сильные и слабые стороны аналитической деятельности;

- составлять матрицы связей между проблемами и идеями их решения;

- анализировать, контролировать ход и результаты комплексных нововведений, исследований, имеющих значимые последствия для развития ОУ в целом;

- анализировать разные режимы жизнедеятельности школы: режим становления, режим функционирования, режим развития и инновационный режим.

- выделять типичные ошибки анализа проблем.

- осуществлять переход от проблем - к стратегии изменений в ОУ

- мотивированно выбирать ведущий метод анализа для принятия определенного управленческого решения

- выстраивать комплекс проблем ОУ. Осуществлять переход от проблем к стратегии изменений в ОУ.

- объяснять причинное наличие проблем, структурировать и ранжировать проблемы.

3.6. знать:

- требования нормативных документов к содержанию аналитической деятельности;

- психолого-педагогические подходы к организации аналитической деятельности;

- принципы и закономерности различных видов анализа деятельности ОУ,

- современные направления и методы научных исследований в аналитической деятельности.

4. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ ПРОГРАММЫ

Новые образовательные стандарты школьного образования предъявляют высокие требования к кадровым условиям реализации основной образовательной программы. Для обеспечения реализации требований Стандарта и успешного достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ у руководителя должны быть сформированы основные компетенции, в том числе аналитической деятельности, служащей для решения задач качественного системного изменения развития ОУ.

Новизна программы обусловлена тем, что предложена теоретическая модель проектирования и организации анализа для решения задач качественного системного изменения, развития ОУ. Речь идет о стратегическом анализе, включенном и встроенном в процессы стратегического планирования, проектирования и модернизации ОУ, анализе, создающем основы проектов и программ развития ОУ. Рассмотрены теоретические основания и алгоритмы отбора методов анализа для различных проблемных ситуаций, указания на способы выбора оптимальных управленческих решений, сочетаний форм отбора информации, современных методик формирования управленческого анализа и специфических способов эффективного применения уровневых критериев. Основные положения теории организации аналитической деятельности транслированы на контекст отдельных видов анализа, показаны примеры анализа с использованием специфических для каждого вида анализа методов и средств его осуществления.

Программа построена как система образовательно – деятельностных модулей, которые различаются по содержанию и выстраиваются в соответствии со спецификой целевой аудитории. Представленная система служит основой организации учебных модулей. При развертывании в учебные программы курсовой подготовки каждый модуль дробится на более мелкие составные части и может быть спроектирован и перепроектирован в соответствии с целями курсовой подготовки, особенностями аудитории, ее потребностями и социальным заказом.

Образовательный маршрут педагогических работников имеет как компенсаторный (т.е. восполнение “пробелов” в профессиональной подготовке), так и развивающий характер, теоретическую или практическую доминанту, реализуется в рамках школы или вне ее. При решении задач, поставленных автором данной программы, возможно применение различных методов : лекции, семинар, ролевая игра, научная конференция.

Программа курса реализуется на основе использования различных форм работы, в ходе которых организуются тематические дискуссии, работа в малых группах, защита программ и проектов, ознакомление с опытом коллег, тренинги.

Программа предусматривает изучение следующих модулей:

1. Нормативные документы по аналитической деятельности администрации и педагогов ОУ
2. Концептуальные основы и методы управленческого макроанализа ОУ.
3. Концептуальные основы анализа ОУ
4. ОУ как объект анализа
5. Методы анализа ОУ

6. Формирование и развитие конкурентно- способной школы в условиях модернизации образования

7. Основы проектного управления: административный, финансовый, педагогический и личностный аспект.

Структура программы

№ пп	Наименование разделов (модулей) по выбору и тем	Всего, час.	Виды учебных занятий	
			Лекции	Интерактивные занятия
1.	Базовая часть (инвариантные модули) Нормативные документы по аналитической деятельности администрации и педагогов ОУ	18	8	10
1.1	Требования ФГОС ООО к образовательным результатам обучения: личностным, метапредметным, предметным	6	3	3
1.2.	Введение в теорию аналитической деятельности	6	2	4
1.3	Современные направления и средства анализа в области образования	6	3	3
	Вариативная часть	126	56	56
2.	Концептуальные основы и методы управленческого макроанализа образовательного учреждения	20	10	10
2.1	Школа – образовательная организация	4	2	2
2.2	Обеспечивающая подсистема школы	4	2	2
2.3	Управляющая подсистема школы	4	2	2

2.4	Организационная культура школы	4	2	2
2.5	Режимы жизнедеятельности школы	4	2	2
3	Концептуальные основы анализа образовательного учреждения	18	10	8
3.1.	Управленческий анализ, его сущность	6	4	2
3.2	Основные понятия, описывающие аналитическую деятельность	4	2	2
3.4	Методологические требования к анализу ОУ	4	2	2
3.5	Виды анализа: многообразие и обоснование выбора приоритетов	4	2	2
4	Методы анализа ОУ	18	8	10
4.1	Общая характеристика методов и методических средств анализа	10	4	6
4.2	Анализ проблем - ключевой метод анализа ОУ	8	4	4
5.	ОУ как объект анализа	18	11	7
5.1	Основные понятия, описывающие аналитическую деятельность	4	2	2
5.2	Анализ как деятельность	2	2	
5.3	Анализ как вид исследовательской деятельности	2	2	
5.4	Средства анализа	2	2	
5.5	Условия и ресурсы анализа	2		2
5.6	Процесс анализа	2		2
5.7	Результаты анализа	2	1	1
5.8	Управление анализом	2	2	
6.	Развитие и формирование конкурентно-способной школы	20	8	12

	в условиях модернизации образования			
6.1	Готовность администрации и пед. коллектива к изменениям	2		2
6.2	Профессиональная позиция педагогов	4	2	2
6.3	Коммуникативная позиция педагогов и их готовность к взаимодействию	4	2	2
6.4	Социум и школа: варианты возможного взаимодействия в рамках общественного договора	2		2
6.5	Ресурсы школы и потенциальные возможности к реализации инноваций	4	2	2
6.6	Методы выявления образовательных потребностей субъектов образовательного процесса. Образовательные продукты школы. Эксклюзивные образовательные услуги школы.	4	2	2
7.	Основы проектного управления: административный, финансовый, педагогический и личностный аспект	22	10	12
7.1	Теоритические основы проектного управления	4	2	2
7.2	Основные понятия и определения терминов	4	2	2
7.3	Процессы планирования(определение целей задач, способов достижения цели, критериев успеха и оценки проекта);	4	2	2
7.4	Процессы исполнения (координация людей и других ресурсов для выполнения плана);	2		2
7.5	Процессы управления и контроля (мониторинг, измерение хода работ, определение необходимых корректирующих действий	4	2	2
7.5.1	Управление персоналом			
7.5.2	Финансовая стратегия			
7.6	Процессы завершения	4	2	2
7.7	Процессы анализа и оценки результата.	2		2

Темы	Виды учебных занятий	Содержание
1. Базовая часть.		
1. Нормативные документы по аналитической деятельности администрации и педагогов ОУ в условиях реализации ФГОС.(1 8 часов)		
1.1 Требования ФГОС ООО к образовательным результатам обучения: личностным, метапредметным, предметным	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 4 часа	Нормативные документы по аналитической деятельности руководителей и педагогов. Аналитическая деятельность руководителей и педагогов как способ рефлексии собственной деятельности и деятельности ОУ построения развивающего обучения, деятельностного содержания образования, формирования универсальных учебных действий
1.2 Введение в теорию аналитической деятельности	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 4 часа	История развития аналитического обучения. Психолого-педагогические основания аналитической деятельности руководителей и педагогов. Требования к профессиональной компетентности руководителя, осуществляющего анализ.
1.3 Современные направления и средства анализа в области образования	Лекция, 4 часа Практическое занятие, 2 часа	Стратегический анализ деятельности ОУ для моделирования желаемого образа будущего состояния ОУ и его результатов, целеполагания , принятия решений. Проблемно- ориентированный анализ.
Вариативная часть		
«Концептуальные основы и методы управленческого макроанализа образовательного учреждения»(20 часов)		

2.1 Школа – образовательная организация	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Специфика, функции и качество школы.. Обучающая, воспитательная, развивающая, оздоровительная компетентности школы. Группировка «выходов» ОУ: главные социально и личностно- значимые результаты деятельности школы. Продукты школы. Типичные характеристики выпускников. Социальные вклады, итоги, последствия жизнедеятельности школы. Критерии результативности работы школы. Конкурентноспособность школы.
2.2 Обеспечивающая подсистема школы	Лекция, 2 часа Практическое занятие , 2 часа	Обеспечивающие процессы в школе (ресурсы). Ресурсы, обеспечивающие собственно образовательную деятельность: процессы концептуального, программно-методического, исследовательского, кадрового, информационного обеспечения. Ресурсы, связанные с общим жизнеобеспечением школы (инфраструктура, финансовое, техническое обеспечение.)
2.3 Управляющая подсистема школы	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Специальные управленческие действия: анализ, планирование, организация, руководство, контроль. Алгоритм и модель управленческого решения
2.4 Организационная культура школы	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Организационная культура как совокупность реально действующих, бытующих в данной организации ценностей, традиций, ритуалов, поведенческих привычек, правил общения и взаимодействия Значение феномена школьной организационной культуры
2.5 Режимы жизнедеятельности школы	Лекция ,2 часа Практическое занятие, 2 часа Самостоятельная работа, 2 часа	Характер доминирующих задач и видов деятельности. Разные режимы жизнедеятельности школы: режим становления, режим функционирования, режим развития или инновационный режим.

3. Концептуальные основы анализа образовательного учреждения (18

часов)		
<p>3.1 Управленческий анализ, его сущность</p>	<p>Лекция ,2 часа</p> <p>Практическое занятие , 4 часа</p> <p>Самостоятельная работа 6 часов</p>	<p>Анализ как сбор и обработка релевантной информации для обогащения понимания действительности и подготовки и принятия определенных управленческих решений.</p> <p>Выделение в качестве сущностного ядра аналитической деятельности направленности на понимание объекта и обеспечивающих это понимание мыслительных, интеллектуальных, познавательных действий.</p> <p>Информационный характер аналитической деятельности.</p> <p>Нацеленность анализа на подготовку и принятие управленческих решений.</p> <p>Анализ как совместная деятельность.</p> <p>Анализ как процесс. Анализ как результат.</p> <p>Анализ и другие виды работ с информацией : анализ и рефлексия. анализ и диагностика. анализ и экспертиза. анализ и мониторинг.</p>
<p>3.2 Основные понятия, описывающие аналитическую деятельность</p>	<p>Лекция, 2 часа</p> <p>Практическое занятие , 2 часа</p> <p>Самостоятельная. работа ,4 часа</p>	<p>Анализ как деятельность. Анализ и информация. Ценности, нормы, принципы и цели анализа. Средства анализа. Условия и ресурсы анализа Процесс анализа. Результаты анализа. : решения, оценки, диагнозы, констатации, прогнозы</p> <p>Продукты анализа: данные, мнения, суждения выводы, умозаключения, аналитические решения, оценки, диагнозы, констатации, прогнозы</p>
<p>3.3. Методологические требования к анализу ОУ</p>	<p>Лекция, 2 часа</p> <p>Практическое занятие, 2 часа</p> <p>Самостоятельная работа 2 часа</p>	<p>Принцип соответствия процесса анализа его объекту.</p> <p>Методологические подходы к анализу: системный, программно- целевой, проектный, оптимизационный, стратегический.</p> <p>Аналитическая деятельность (как познавательная).</p> <p>Миссия и функции анализа. Важные и общие требования к результатам анализа ОУ.</p> <p>Требования к свойствам получаемой информации.</p> <p>Управленческий консилиум.</p> <p>Модель модернизации ВШК</p>
<p>3.4 Виды анализа: многообразие и обоснование выбора приоритетов</p>	<p>Лекция, 2 часа</p>	<p>Группировка видов анализа: управленческий анализ, практико- ориентированный анализ, анализ для оптимизации и развития. Выбор приоритетных видов анализа. Общая схема</p>

	Практическое занятие , 2 часа	анализа в контексте стратегического управления образованием.
4. Методы анализа ОУ (18 часов)		
4.1 Общая характеристика методов и методических средств анализа	Лекция , 4 часа Практическое занятие, 6 часов	Многообразие методов и средств анализа: методы подготовки и сбора информации, методы анализа и оценки как методы переработки информации, другие методы, необходимые в ходе осуществления аналитического обследования Методы и средства стратегического анализа: анализ широкой внешней среды -STEP (PEST) анализ. SWOT-анализ- метод анализа среды (по преимуществу- ближней). Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ ОУ - как управленческая функция, составная часть аналитико - прогностического обоснования дальнейшего развития ОУ. Анализ и прогноз социального заказа ОУ.
4.2 Анализ проблем - ключевой метод анализа ОУ	Лекция , 4 часа Практическое занятие, 4 часа Самостоятельная работа, 2 часа	Существенные признаки проблемы. Важнейшие требования к формулированию проблем: конкретность и конструктивность, прогностичность и наличие причинного объяснения проблемы, структурирование и ранжированность проблем. Логика анализа проблем: от конца к началу (т.е. результатов как следствий к процессам и условиям как причинам) Выстраивание комплекса проблем ОУ. Переход от проблем - к стратегии изменений в ОУ. Типичные ошибки анализа проблем. Иные подходы к пониманию и анализу проблем.
5. ОУ как объект анализа		
5.1 Основные понятия, описывающие аналитическую деятельность	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	.Анализ и рефлексия. Анализ и диагностика. Анализ и экспертиза. Анализ и аудит. Анализ и мониторинг. Аналитическая компетентность.
5.2 Анализ как деятельность	Лекция, 2 часа	Заинтересованные группы анализа, его клиенты. Субъекты и участники анализа. Объект и предметы анализа. Анализ и информация. Ценности, нормы, принципы и цели анализа. Средства анализа. Условия и ресурсы анализа. Процесс анализа. Результаты анализа Управление анализом
5.3 Анализ как вид исследовательской деятельности	Лекция, 2 часа	Дискриминантный анализ- включение в исследование многих переменных. Методы

		исследования: наблюдение, методы опроса, анкетирование, эксперимент, теоретический анализ, индуктивный и дедуктивный методы изучение литературы, математические и статистические методы.
5.4 Средства анализа	Лекция, 2 часа	Ценностно- мировоззренческие средства. Методологические средства. Теоретические, концептуальные средства. Информационные средства. Методические средства. Технологические средства. Технические средства. Организационные и управленческие средства.
5.5 Условия и ресурсы анализа	Лекция, 2 часа	Среда- совокупность условий :организационных, управленческих, морально-психологических, мотивационных, гигиенических, информационных, материальных, пространственно- временных. Ситуационный фон анализа.
5.6 Процесс анализа	Практическое занятие 2 часа	Реальные действия, операции и процедуры. Определенные стадии, этапы, фазы. Аналитические задачи. Конкретные аналитические решения.
5.7 Результаты анализа	Практическое занятие, 2 часа	Продукты анализа: данные, мнения, суждения, выводы, умозаключения, аналитические решения, оценки, диагнозы, констатации, прогнозы.
6. Развитие и формирование конкурентно-способной школы: административный, финансовый, педагогический и личностный аспект -20		
6.1 Готовность администрации и пед. коллектива к изменениям	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Инновационная активность администрации и педагогов. Ревизия всех педагогических ресурсов Движущие силы ОУ. Проектирование новой модели собственной деятельности. Анализ и выявление проблем собственной деятельности. Разработка инновационных предложений.
6.2 Профессиональная позиция педагогов	Лекция, 2 часа	Открытия- выдвижение новых педагогических идей и их воплощение. Преобразование (педагогическое изобретение)- конструирование отдельных элементов педагогических систем:, средств, методов, условий обучения и воспитания. Усовершенствование- модернизация и адаптация к конкретным уже известным условиям уже известных методов и средств обучения и воспитания.
6.3 Коммуникативная позиция педагогов и их готовность к взаимодействию	Практическое занятие, 2 часа	Ценностно-ориентационная зрелость коллектива. Сформированность инновационного образа жизни. Инновационная деятельность. Инновационный климат. Наличие

		инновационного коллектива. Школа-коллективный субъект инновации. Сотрудничество педагогов как необходимое условие успешного развития ОУ. Творческие лаборатории Секреты продуктивного общения.
6.4 Социум и школа: варианты возможного взаимодействия в рамках общественного договора	Лекция, 2 часа	Стандарт - как общественный договор. Интеграция родителей в процесс реализации ФГОС. Информационное сопровождение и просвещение. Выявление и диагностика запросов. Алгоритм согласования запросов. Проектирование сфер ответственности в образовательном процессе. Комплексная оценка результатов образования.
6.5 Ресурсы школы и потенциальные возможности к реализации инноваций	Лекция, 2 часа	Инновационный потенциал школы. Коллектив- субъект инновации. Качество инновационной деятельности. Уровень развития инновационной системы школы. Чувствительность к проблемам. Чувствительность к возможностям развития. Внедренческий потенциал.
6.6 Методы выявления образовательных потребностей субъектов образовательного процесса. Образовательные продукты школы. Эксклюзивные образовательные услуги школы.	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Реализация государственного заказа на удовлетворение различных потребителей образовательных услуг. Миссия ОУ. Образование как предоставление образовательных услуг. Проблемы изучения образовательных потребностей. Взаимодействие с партнерами и попечителями. Позиции субъектов внешней среды. Экспериментальная деятельность. Олимпиадное движение.
7. Основы проектного управления ОУ: административный, финансовый и личностный аспект - 20		
7.1 Теоретические основы проектного управления	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Нововведения в управлении образованием: смысл, необходимость, области и направления. Характеристика конкретных методов стратегического управления методом проекторочной деятельности. Формирование навыков проектирования стратегий развития ОУ. Использование методов анализа ситуаций в проектах ОУ.
7.2 Основные понятия и определения терминов	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Проект, метод проекторочной деятельности в управлении ОУ. Понимание логических этапов разработки управленческого проекта Проектное мышление. ВШК в условиях реализации ФГОС .
7.3 Процессы планирования	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Определение целей задач, способов достижения цели, критериев успеха и ценки проекта .

7.4 Процессы исполнения	Практическое занятие, 2 часа	Координация людей и других ресурсов для выполнения плана.
7.5 Процессы управления и контроля	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Мониторинг, измерение хода работ, определение необходимых корректирующих действий
7.5.1 .Управление персоналом	Лекция ,1 час	Работа с персоналом ОУ. Разработка структуры задач по работе с кадрами. Введение рациональных управленческих процедур. Разработка проекта бюджета ОУ с учетом прогнозируемых результатов
7.5.2.Финансовая стратегия	Лекция, 1 час	Составление бюджета как финансового выражения стратегии. Планирование доходов. Разработка нормативно- правовой базы финансирования.
7.6. Процессы завершения	Лекция, 2 часа Практическое занятие, 2 часа	Подведение итогов деятельности работы над проектом. Констатация. Интерпретация. Постановка диагноза. Объяснение причин. Оценка. Прогнозирование последствий Выработка оснований по принятию решений.
7.7. Процессы анализа и оценки результата.	Практическое занятие, 2 часа	Анализ как проект. Система сформулированных в рамках проекта целей, создаваемых для их реализации в управленческих решениях и мероприятиях по их выполнению. Индикаторы, эталоны и критерии фиксации существующего положения дел и с чем оно будет соотноситься при оценке.

Раздел 5. Формы аттестации и оценочные материалы

В ходе реализации программы осуществляется текущая и промежуточная аттестация, которые взаимосвязаны и максимально отражают условия использования содержания обучения в профессиональной деятельности. Обе формы аттестации устанавливают соответствие усвоенного содержания образования планируемым результатам модуля, раздела, темы. Текущий контроль осуществляется в форме текущей диагностики в ходе практикумов, семинарских занятий по курсу (анализа практических ситуаций, коллективных обсуждений, проблемных дискуссий по изучаемым вопросам, а так же тестирования).

Оценочные материалы проверяют достоверность планируемых результатов обучения. Совершенствование компетенций проверяется с помощью ориентации на профессиональный опыт, компетентно- ориентированные задания, кейс-метод, проектный метод, демонстрационный метод, практико-применяемые методические разработки.

При реализации программы осуществляется итоговая аттестация, которая устанавливает соответствие усвоенного содержания образования планируемым результатам обучения по всей программе повышения квалификации. Порядок завершения курса по программе предполагает итоговую аттестацию в форме защиты портфолио.

Раздел 6. Организационно – педагогические условия реализации программы.

6.1 Материально- технические условия реализации программы.