

# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Кировское областное государственное образовательное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт развития образования Кировской области»  
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области

Н.В. Соколова

№ 1 от 27.01.2026

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА (повышения квалификации)**

### **«ШКОЛА УСПЕШНОГО ДИРЕКТОРА: ПУТЬ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ И ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»**

(творческая лаборатория для руководителей, заместителей руководителей  
образовательных организаций)  
(в количестве 72 часа)

**Киров  
2026**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

**Цель программы:** развитие у руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций ключевых управленческих компетенций, необходимых для эффективного стратегического и оперативного управления организацией в современных условиях:

совершенствование лидерских качеств: развитие способности сочетать принцип единоначалия с практикой коллегиального управления, вовлекая в процессы принятия решений педагогов, родителей и учеников;

создание эффективной команды: освоение инструментов формирования благоприятного психологического климата, корпоративной культуры и сплоченного педагогического коллектива;

развитие кадрового потенциала: приобретение навыков системной работы с персоналом: от подбора и расстановки кадров до создания действенной системы мотивации и индивидуальных траекторий профессионального роста учителей.

внедрение data-driven подхода: обучение использованию современных информационных технологий и данных для аналитики, прогнозирования и принятия обоснованных управленческих решений.

**Итоговый результат:** участники программы получают практические инструменты и алгоритмы для перехода от реактивного устранения проблем к проактивному управлению развитием образовательного учреждения, что напрямую повлияет на качество результатов и конкурентоспособность организации.

## 1.2. Планируемые результаты обучения для руководителей образовательных организаций(ОО)

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Принципы успешного руководства образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности	Применять современные подходы к управлению образовательных организаций
	Развитие благоприятной организационной культуры образовательного учреждения	Технологии развития и поддержания организационной культуры	Формировать команду, распределять обязанности между членами команды педагогических работников
	Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации	Систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических работников образовательной организации	Разрабатывать программу управления мотивацией педагогических работников
	Управлять информационными ресурсами	Использовать в профессиональной деятельности информационно-	Работать с программами ИИ, Data-driven

	образовательной организации	коммуникационные технологии, применяемые в управлении образовательной организации	менеджмент: работа с образовательным и данными для принятия решений.
--	-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

**Планируемые результаты обучения заместителей директоров общеобразовательных организаций**

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации в рамках должностных обязанностей	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Принципы успешного руководства образовательной организацией	Применять современные подходы к управлению образовательных организаций
	Развитие благоприятной организационной культуры образовательного учреждения	Технологии развития и поддержания организационной культуры	Формировать команду из педагогических работников образовательного учреждения
	Обеспечение реализации кадровой политики в рамках должностных обязанностей	Систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических работников	Разрабатывать программу управления мотивацией педагогических работников

	Совершенствовать владение информационными ресурсами для участия в управлении образовательной организацией	Использовать современные информационно-коммуникационные технологии	Работать с программами ИИ, Data-driven менеджмент: работа с образовательным и данными для участия в принятии решений.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**1.3. Категория слушателей:** руководители и заместители руководителя образовательных организаций.

**1.4. Формы обучения:** Очная

**1.5. Срок освоения программы:** 72 часа.

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1 УЧЕБНЫЙ ПЛАН (72 часа)

№	Тема модуля	Всего часов	Лекции	Практика	Практическая работа
	<b>Входное тестирование</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
1.	<b>МОДУЛЬ 1: Лидер-стратег. От тактики к видению</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	
1.1.	Правовые и финансовые основы: бюджет, госзадание, ФГОС. Современные вызовы для директора.	4	2	2	
1.2	Финансовая грамотность руководителя.	6	2	4	
1.2.	Как создать и донести стратегию и ценности школы до коллектива	5	2	3	

	(статья руководителя)				
1.3.	Диагностика этапа развития школы и поиск точек роста.	6	2	4	Практическая работа №1: «Рефлексивная анкета руководителя»
2.	<b>МОДУЛЬ 2: Культура школы и социальные связи</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	
2.1.	Диагностика и развитие организационной культуры в коллективе.	6	2	4	
2.2.	Карта доверия и влияния: от диагностики к действиям.	6	2	4	Практическая работа №2: «Карта доверия и влияния»
3.	<b>МОДУЛЬ 3: Команда: мотивация, развитие, взаимодействие</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	
3.1.	Как мотивировать разные типы педагогов. Нематериальные способы поощрения.	8	4	4	
3.2.	Навык ведения совещаний и групповых обсуждений (фасилитация).	4	0	4	Практическая работа №3: «Проведение рабочей сессии с коллективом»
3.3.	«Управленческие поединки» для руководителей	6	0	6	
4.	<b>МОДУЛЬ 4: Цифровые инструменты и эффективные коммуникации</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	Практическая работа №4: «Создание презентации»

4.1.	Принятие решений на основе данных. Наглядное представление информации.	6	2	4	
4.2.	Использование ИИ (например, ChatGPT) для аналитики и работы с документами.	4	0	4	
4.3.	Искусство публичных выступлений и презентаций. Подготовка выступления.	4	2	2	
5.	<b>МОДУЛЬ 5: Итоговый проект. Итоговое тестирование</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	
5.1.	Публичная защита проекта «Стратегия развития школьной культуры через сотрудничество» в формате TED	6	0	6	Защита итогового проекта
	<b>ИТОГО:</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	

## РАЗДЕЛ 2. ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### МОДУЛЬ 1: ЛИДЕР-СТРАТЕГ. ОТ ТАКТИКИ К ВИДЕНИЮ (21 час)

**Компетенция:** Развитие компетенций руководителя как лидера, способного определять стратегическое направление развития школы и эффективно управлять ресурсами в условиях изменений.

**Тема 1.1. Правовые и финансовые основы Современные вызовы для руководителя (4 часа)**

**Лекция (2 часа)** Ключевые нормативные и финансовые основы управления школой: бюджет, государственное задание, ФГОС. Анализ вызовов VUCA-мира (нестабильность, неопределенность) для системы образования. Эволюция роли директора от администратора к лидеру-стратегу.

**Практическое занятие:** Анализ управленческих кейсов в условиях неопределенности. Дискуссия «Администратор vs Лидер» на примере конкретных решений. Разработка личного чек-листа для самооценки управленческой роли.

### **Тема 1.2. Финансовая грамотность руководителя (6 часов)**

**Лекция (2 часа):** Управленческий подход к финансам образовательной организации: планирование бюджета развития, оценка стоимости привлечения и удержания кадров и контингента, ключевые финансовые показатели для мониторинга.

**Практическое занятие (4 часа):** Практикум по работе с финансовыми данными школы. Составление и анализ упрощенных управленческих отчетов, фокусировка на эффективности расходования средств.

### **Тема 1.3. Создание и продвижение стратегии и ценностей школы (5 часов)**

**Лекция (2 часа):** Методология перевода стратегических идей в конкретные цели: миссия, видение, ценности, стратегические и тактические задачи. Техники вовлечения коллектива в соавторство будущего школы.

**Практическое занятие (3 часа):** Проведение мастермайнд-сессии «Стратегический диалог» на примере школы-кейса. Отработка навыков фасилитации группового обсуждения. Результат – фрагмент стратегического документа и протокол сессии.

### **Тема 1.4. Диагностика этапа развития школы и поиск точек роста (6 часов)**

**Лекция (2 часа):** Модель жизненного цикла организации (И. Адизес) как инструмент диагностики. Характеристики стадий («Младенчество», «Рост», «Расцвет»), их типичные задачи и проблемы.

**Практическое занятие (4 часа):** Практикум по диагностике: работа с опросниками на основе модели Адизеса. Работа в парах «Врачебный консилиум»: анализ кейсов школ, определение стадии и разработка управленческих рекомендаций.

**Практическая работа №1:** Заполнение и анализ «Рефлексивной анкеты руководителя» для оценки текущего состояния своей организации и своей роли в ней.

## **МОДУЛЬ 2: КУЛЬТУРА ШКОЛЫ И СОЦИАЛЬНЫЕ СВЯЗИ (12 часов)**

**Компетенция:** Формирование навыков управления организационной культурой и построения внутренних и внешних социальных связей (сетей) как ключевого ресурса развития школы.

### **Тема 2.1. Диагностика и развитие организационной культуры. (6 часов)**

**Лекция (2 часа):** Модель «Спиральная динамика» для диагностики ценностных ориентаций коллектива. Типы организационных культур, их диагностические признаки. Управление культурными сдвигами.

**Практическое занятие (4 часа):** Тренинг-диагностика «культурного профиля» школы. Упражнение «Культурный переход»: разработка плана конкретных шагов для мягкого изменения культурных акцентов в школе.

### **Тема 2.2. Построение внутренней команды и внешнего партнёрского круга. (6 часов)**

**Лекция (2 часа):** Понятие и компоненты социального капитала руководителя. Принципы построения эффективной внутренней команды и сети внешних партнерств (бизнес, НКО, вузы, родительское сообщество).

**Практическое занятие (4 часа):** Построение и анализ персональной «Карты социального капитала». Отработка техник стратегического нетворкинга и формирования ценностного предложения для партнеров.

**Практическая работа №2:** Разработка «Карты доверия влияния в директора» и плана действий по ее развитию.

## **МОДУЛЬ 3: КОМАНДА: МОТИВАЦИЯ, РАЗВИТИЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ (18 часов)**

**Компетенция:** Освоение инструментов управления персоналом, направленных на раскрытие потенциала педагогов, создание мотивирующей среды и обеспечение эффективного взаимодействия в коллективе.

### **Тема 3.1. Как мотивировать разные типы педагогов. Нематериальные способы поощрения. (8 часов)**

**Лекция (4 часа):** Современные теории мотивации в контексте образовательной организации. Диагностика причин демотивации. Нематериальные инструменты признания и поощрения педагогического труда.

**Практическое занятие (4 часа):** Разбор кейсов демотивации педагогов. Ролевая игра «Мотивационное собеседование». Практикум по разработке программ нематериального стимулирования для различных категорий учителей.

### **Тема 3.2. Навык ведения совещаний и групповых обсуждений (фасилитация) (4 часа)**

**Практическое занятие (4 часа):** Освоение роли и техник фасилитатора. Практика проведения групповых сессий с использованием методов «Мировое кафе» и «Дизайн-мышление». Разработка сценариев фасилитации для реальных школьных мероприятий (педсовет, проектная сессия). Групповая модерация (алгоритм технологии)

**Практическая работа №3:** Подготовка и проведение учебной «Рабочей сессии с коллективом» по заданной проблеме.

### **Тема 3.3. Технология «Управленческие поединки» для руководителей» (6 часов)**

**Практическое занятие (6 часов):** Интенсивный тренинг в формате деловых игр. Моделирование и отработка поведения в сложных управленческих ситуациях (конфликт, переговоры, принятие непопулярного решения) с последующим разбором и обратной связью.

## **МОДУЛЬ 4: ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ (14 часов)**

**Компетенция:** Развитие цифровой грамотности и коммуникативной компетентности руководителя для принятия обоснованных решений и эффективного взаимодействия.

**Тема 4.1. Принятие решений на основе данных (Data-Driven менеджмент). Наглядное представление информации. (6 часов)**

**Лекция (2 часа):** Источники и типы образовательных данных. Ключевые метрики (KPI) для управленческого мониторинга. Основы визуализации данных для отчетов и презентаций.

**Практическое занятие (4 часа):** Практический семинар: анализ данных успеваемости и посещаемости с помощью сводных таблиц (Excel/Google Таблицы). Создание прототипа интерактивного дашборда для руководителя.

**Тема 4.2. Использование ИИ (например, ChatGPT) для аналитики и работы с документами. (4 часа)**

**Практическое занятие (4 часа):** Обзор возможностей ИИ в управленческой практике. Изучение юридических и этических аспектов. Практикум «Искусство промптинга»: формулирование эффективных запросов для анализа текстов, генерации идей, подготовки документов.

**Тема 4.3. Искусство публичных выступлений и презентаций. (4 часа)**

**Лекция (2 часа):** Сторителлинг как инструмент управления: структура убедительной истории («Путь героя»). Драматургия публичного отчета и выступления. Принципы формата TED.

**Практическое занятие (2 часа):** Практикум по созданию и презентации короткого выступления (2 мин.) о реальном успехе школы в формате сторителлинга. Коллегиальная обратная связь.

**Практическая работа №4:** «Создание презентации» для публичного выступления (отчета, защиты проекта) с применением изученных принципов.

### **МОДУЛЬ 5: ИТОГОВЫЙ ПРОЕКТ (6 часов)**

**Компетенция:** Интеграция полученных знаний и навыков в рамках разработки и публичной защиты индивидуального проекта, имеющего практическую ценность для образовательной организации участника.

#### **Тема 5.1. Публичная защита итогового проекта. (6 часов)**

**Практическое занятие (6 часов):** Публичная защита проекта «Стратегия развития школьной культуры через сотрудничество» в регламентированном формате (7 мин. выступление + 3 мин. вопросы). Критерии оценки: стратегическая глубина, практическая применимость, коммуникативная эффективность. Экспертная оценка и обратная связь.

## **РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **ВХОДНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ**

**Форма:** тестирование

**Количество часов:** 1 час

**Описание, требования к выполнению:** Входная диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 8 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

**Критерии оценивания и интерпретации результатов представлены в таблице**  
Количество попыток не ограничено.

#### **ТЕСТ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

1.           Компетенция:           Лидерство.           Уровень:           Знание  
Что является ключевым принципом коллегиального управления?

- А) Обсуждение важных решений с привлечением представителей коллектива, родителей и учеников.
- Б) Решение всех вопросов открытым голосованием на общем собрании.
- В) Полный отказ от единоначалия.

2.           Компетенция:           Лидерство.           Уровень:           Применение  
Как руководителю лучше поступить при разработке важного для школы документа (например, программы развития)?

- А) Самостоятельно разработать проект и представить его коллективу для утверждения.

Б) Создать рабочую группу из заинтересованных сторон, обсудить проект и принять окончательное решение.

В) Полностью делегировать разработку документа коллективу и утвердить его итоговый вариант.

3. Компетенция: Команда. Уровень: Знание

Какой инструмент наиболее эффективен для формирования позитивной корпоративной культуры?

А) Проведение обязательных тренингов по сплочению коллектива.

Б) Размещение на видном месте миссии и ценностей школы.

В) Система традиций, публичное признание достижений и создание пространства для неформального общения.

4. Компетенция: Команда. Уровень: Применение

В коллективе нарастает напряжённость между опытными и молодыми педагогами. Какое ваше первое действие?

А) Организовать совместный выездной семинар для неформального общения.

Б) Выявить причины через индивидуальные беседы и анонимные опросы, затем провести общую встречу для диалога.

В) Объявить на совещании о недопустимости конфликтов.

5. Компетенция: Кадры. Уровень: Знание

Индивидуальная траектория профессионального роста учителя — это:

А) План развития, составленный на основе анализа потребностей учителя и целей школы, включающий разные формы обучения.

Б) Обязательный перечень курсов повышения квалификации на ближайшие 3 года.

В) Карьерный план по должностному росту в администрации школы.

6. Компетенция: Кадры. Уровень: Применение

Молодой учитель активно проявляет инициативу, но допускает ошибки. Как вы поступите?

А) Похвалить за инициативу, но временно ограничить его самостоятельность в сложных вопросах.

Б) Дать ему возможность действовать самостоятельно, чтобы он набирался опыта.

В) Закрепить за ним наставника, дать ответственный, но посильный проект и обсуждать с ним прогресс.

7. Компетенция: Data-driven подход. Уровень: Знание

Что означает управление на основе данных (data-driven)?

А) Принятие решений через анализ цифровых показателей, обратной связи и прогнозных моделей.

Б) Использование электронного журнала и отчётности для контроля.

В) Руководство интуицией, подкреплённой обрывками статистики.

8. Компетенция: Data-driven подход. Уровень: Применение

Вы хотите снизить число пропусков уроков по неуважительной причине. С чего начать?

А) Ужесточить контроль и меры дисциплинарного воздействия за пропуски.

Б) Проанализировать данные: выявить группы риска, время пика пропусков и опросить учеников и классных руководителей о причинах.

В) Провести общую воспитательную беседу на школьной линейке.

#### КЛЮЧ К ТЕСТУ (ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ):

1. А
2. Б
3. В
4. Б
5. А
6. В
7. А
8. Б

#### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВХОДНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ОУ

№ п/п	Критерий оценки	Суть критерия	Что показывает результат	Интерпретация и рекомендации
1	Общий уровень компетентности и (Количественный)	Общее количество правильных ответов.	Уровень осведомленности о современных управленческих подходах.	8-7 баллов: Высокий уровень. 6-5 баллов: Средний (пороговый) уровень. Необходимо выявить пробелы. 4 и менее: Низкий уровень. Требуется глубокая проработка основ.
2	Сбалансированность по уровням таксономии (Качественный)	Соотношение правильных ответов на вопросы уровня «Знание» (теория) и «Применение» (практика).	Способность применять теорию в реальных ситуациях.	Сбалансированный результат: Прикладной характер знаний. Перекося в «Знание»: Риск формализма, отрыва теории от практики. Перекося в «Применение»: Интуитивный стиль, которому может не хватать методологической базы.
3	Профиль сильных и слабых компетенций (Структурный)	Анализ, в каких конкретных блоках допущены ошибки: <ul style="list-style-type: none"><li>• Лидерство</li><li>• Команда</li><li>• Кадры</li></ul>	Глубинные пробелы в ключевых управленческих областях.	Лидерство: Риск авторитарного/попустительского стиля. Команда: Недооценка корпоративной культуры. Кадры: Непонимание современных HR-подходов.

		• Data-driven подход		Data-driven: Консервативный, интуитивный стиль, игнорирование данных.
4	Логика ошибочных ответов (Глубинный)	Анализ того, какие именно неверные варианты выбирал кандидат.	Устойчивые управленческие установки и модели поведения.	Выбор административно-приказных решений: Установка на жёсткий контроль. Выбор полного делегирования: Риск попустительского стиля, ухода от ответственности. Выбор формальных мер: Склонность к поверхностным, а не системным решениям.
5	Критерий для обратной связи и плана развития (Интегративный)	Использование результатов как диагностического инструмента для построения индивидуальной траектории развития.	Готовность к развитию и конкретные «зоны роста».	1. Основа для обратной связи: Чёткое указание на сильные стороны и точки роста. 2. Выявление зон ближайшего развития: Конкретизация тем для углубления (напр., образовательная аналитика). 3. План развития: Подбор курсов, литературы, наставника. 4. Адаптация: Коррекция плана ввода в должность.

Итоговый алгоритм оценки для эксперта:

1. Рассчитать общий балл (Критерий 1).
2. Сравнить результаты «Знание» vs «Применение» (Критерий 2).
3. Построить профиль компетенций (Критерий 3).
4. Проанализировать тип ошибок (Критерий 4).
5. Свести выводы в индивидуальную программу развития (Критерий 5).

## Текущий контроль (практические работы)

### Модуль 1.

## ЛИДЕР-СТРАТЕГ. ОТ ТАКТИКИ К ВИДЕНИЮ

### 1.3. Диагностика этапа развития школы и поиск точек роста.

#### Практическая работа №1: «Рефлексивная анкета руководителя»

**Форма:** Практическая работа №1.

**Описание, требования к выполнению:** слушатели заполняют рефлексивную анкету (25 вопросов) о роли в системе образовательного учреждения

**Критерии оценивания:** слушатели получают «зачет», если заполнили анкету, своевременно сдали её куратору, каждому слушателю будет дана индивидуальная обратная связь.

Примеры вопросов:

1. Основа \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ урок.

Пройдитесь по ключевым этапам вашего пути в образовании. Что стало вашим краеугольным камнем — принципом или опытом, на котором сегодня держится всё остальное? Какой опыт, даже болезненный, превратился в самый ценный урок, который вы, возможно, пока отложили в сторону, но который фундаментально изменил вас как руководителя?

2. Суть работы \_\_\_\_\_ — просто о главном.

Как бы вы объяснили главную задачу директора школы тому, кто работает в IT, строительстве или медицине? Без терминов вроде «ФГОС» и «качество образования» — говорите о живом деле. Что вы на самом деле делаете?

3. Перелом.

Вспомните человека (ученика, учителя, родителя) или ситуацию (конфликт, провал, прорыв), который стал для вас самым пронзительным уроком лидерства. Что изменилось внутри вас, в вашем понимании школы, власти и ответственности после этого? И т.д.

## Модуль 2.

### КУЛЬТУРА ШКОЛЫ И СОЦИАЛЬНЫЕ СВЯЗИ

#### Тема 2.2. Построение внутренней команды и внешнего партнёрского круга

**Форма:** Практическая работа №2.

**Карта доверия и влияния: от диагностики к действиям.**

**Требования к выполнению и критерии оценки:**

**ИНСТРУКЦИЯ** по созданию карты взаимосвязей и доверия по рефлексивному каркасу (анкете)

Цель инструкции: помочь визуализировать и осознать, как ответы на вопросы рефлексивного каркаса связаны между собой и формируют основу доверия в вашей профессиональной роли.

Эта процедура помогает участникам увидеть, как их ценности, опыт и действия связаны между собой и формируют основу доверия в их профессиональной роли.

### Подготовка (5 минут)

#### 1. Психологический

настрой

- Участники просматривают свои ответы на вопросы рефлексивного каркаса.
- Они формулируют внутреннее намерение: *“Я исследую свою профессиональную систему, чтобы найти сильные стороны и точки роста”*.
- Устанавливают таймер, чтобы контролировать время выполнения шагов.

### Шаг 1: Подготовка материалов

Участники:

1. Распечатывают свои ответы крупным шрифтом (по 3–5 строк на вопрос).
2. Готовят рабочее поле: лист формата А3 на стене или столе, стикеры четырёх цветов, маркеры.
3. Закодируют цвета:
  - Синий** — Ценности и ядро (вопросы В1, В2, В23, В24, В25).
  - Зелёный** — Практика и действия (В7, В8, В10, В11, В19).
  - Жёлтый** — Отношения и коммуникация (В5, В9, В17, В18).
  - Оранжевый** — Внутренний мир и развитие (В3, В4, В6, В12, В13, В14, В20).

### Шаг 2: Размещение ключевых точек (15 минут)

Участники:

1. В центре листа пишут: **“Я: [Имя участника], Директор школы”**.
2. Для каждого вопроса берут стикер соответствующего цвета.
3. На стикере вверху мелко указывают номер вопроса (например, **В24**), а в центре пишут **2–4 ключевых слова** из своего ответа, передающих суть.
4. Размещают стикеры на листе интуитивно: что кажется важным — ближе к центру, что менее значимо — дальше.
5. Не стремятся к порядку — все 25 стикеров должны быть на листе, как “пчелиный рой” вокруг центра.

### Шаг 3: Выявление связей (20 минут)

Участники:

1. Берут три разных маркера для типов связей.
2. Начинают с синих стикеров (Ценности). Например, со стикера В24 “Среда возможностей”.
3. Задают себе вопросы вслух и ищут связи:
  - “Как эта ценность проявляется в моих действиях?” — находят зелёные стикеры и рисуют сплошную стрелку (—) с подписью “Проявляется через”.
  - “Как мой опыт сформировал эту ценность?” — находят оранжевые стикеры и рисуют пунктирную стрелку (- - -) с подписью “Выросло из”.

4. Ищут противоречия — например, между стикерами В8 “Измеримые результаты” и В12 “Инакомыслие с системой”. Если чувствуется напряжение, рисуют волнистую линию (~~~~) с подписью “Борьба”.

5. Проходят 5–7 ключевых точек, задавая те же вопросы. На карте появляется “паутина” связей.

#### Шаг 4: Выделение узлов доверия (10 минут)

Участники:

1. Источники доверия (красный кружок) — обводят стикеры, от которых идёт больше всего сплошных линий (3 и более). Это точки силы.

2. Зоны риска (синий кружок) — обводят стикеры, которые мало с чем связаны или от которых идут только волнистые линии. Это проблемные зоны.

3. Катализаторы (звёздочка ★) — отмечают стикеры В4 “Вопрос-спутник”, В11 “Границы”, В15 “Метафора”. Это “линзы”, через которые они смотрят на свою роль.

#### Шаг 5: Анализ и выводы (15 минут)

Участники заполняют таблицу-дайджест, глядя на свою карту:

Категория	Сильные стороны	Зоны развития	Влияние на доверие
Ценности → Действия	Пример: “Миссия связана с методом диалога”	Пример: “Ценность ‘Люди важнее процессов’ слабо связана с моим расписанием”	“Сильная связь создаёт прозрачность, слабая вызывает тревогу”

#### Шаг 6: Формулировка инсайтов (10 минут)

Участники письменно отвечают на три вопроса:

1. “Что я узнал о своих источниках влияния?”
2. “Какая связь оказалась самой неожиданной?”
3. “Что я хочу усилить или изменить?”

#### Шаг 7: Создание плана действий (10 минут)

Участники формулируют конкретные шаги:

1. Усилить слабую связь — например, между В23 “Люди важнее процессов” и В11 “Мои границы”.

*Как?* — Каждый четверг заканчивать работу строго в 18:00.

2. Использовать сильный узел доверия — например, В5 “Вы всегда доступны”.

*Для чего?* — В личных беседах спросить коллег: “Что можно изменить, чтобы вам работалось лучше?”.

3. Разрешить одно противоречие — например, между В13 “Перфекционизм” и В9 “Лидерские сигналы”.

*Как?* — На планерке поделиться незавершённым проектом и попросить помощи.

#### Шаг 8: Регулярная ревизия

Участники:

1. Отмечают в календаре напоминания:  
Через 1 месяц: обновить карту.  
Через 3 месяца: проверить зоны риска.  
Через 6 месяцев: создать новую карту и сравнить с предыдущей.

2. Фотографируют карту, таблицу и инсайты.
3. Делятся одним главным открытием с доверенным коллегой.
4. Размещают план действий на видном месте.

**Итог:** Карта становится живым инструментом самопознания и планирования, который помогает осознанно развивать влияние и доверие в профессиональной роли.

## ШАБЛОН ДЛЯ БЫСТРОГО СТАРТА

ЦЕНТР: Я как директор

### СЕКТОР 1: ЦЕННОСТИ (синий)

- В24: Миссия = [ваш ответ]
- В25: Суть = [ваш ответ]
- В1: Урок = [ваш ответ]

### СЕКТОР 2: ПРАКТИКА (зеленый)

- В7: Метод = [ваш ответ]
- В8: Результаты = [ваш ответ]
- В10: Формат = [ваш ответ]

### СЕКТОР 3: ОТНОШЕНИЯ (желтый)

- В5: Обратная связь = [ваш ответ]
- В9: Лидерские сигналы = [ваш ответ]
- В17: Понимание боли = [ваш ответ]

### СЕКТОР 4: РАЗВИТИЕ (оранжевый)

- В13: Дракон = [ваш ответ]
- В20: Эволюция = [ваш ответ]
- В3: Перелом = [ваш ответ]

КЛЮЧЕВЫЕ СВЯЗИ (первые 3, которые приходят в голову):

1. [В\_\_] → [В\_\_]: потому что...
2. [В\_\_] → [В\_\_]: это проявляется как...
3. [В\_\_] → [В\_\_]: хотя иногда...

КЛЮЧЕВЫЕ СМЫСЛОВЫЕ КЛАСТЕРЫ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗИ:

1. Фундамент

В1, В16, В3, В6 → формируют → Ядро идентичности (В24, В25).

Личный опыт и провалы становятся источником миссии и ценностей.

2. Проявление:

Ядро (B24, B25) → реализуется через → Экспертность и метод (B7, B8, B10).  
Миссия воплощается в конкретных авторских приёмах и измеримых результатах.

3. Отношения и рост:

Конфликты (B12, B13, B14) + Эволюция (B18, B20) → влияют на →  
Отношения (B5, B9, B17).

Внутренняя работа над противоречиями и отказ от старого ведут к более глубокому пониманию сообщества.

4. Наследие и вектор

Всё перечисленное → кристаллизуется в → Принцип-наследие (B23) и определяет отношение к Будущему (B21, B22).

5. Катализаторы

B4, B11, B15 — это сквозные темы, пронизывающие все кластеры. Они выступают "линзами", через которые директор смотрит на свою роль, ограничения и метафору своего влияния.

## ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ ПОСТРОЕНИЯ КАРТЫ ДОВЕРИЯ И ВЛИЯНИЯ

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Критерий	Вопросы для оценки	Показатели успешности
Глубина и искренность	Насколько ответы личные, а не шаблонные? Видна ли уязвимость, внутренняя борьба, противоречия?	Присутствуют сложные, неоднозначные формулировки. Есть упоминание боли, провалов, сомнений. Ответы вызывают эмоциональный отклик.
Связность и системность	Видны ли причинно-следственные связи между опытом, ценностями и методами? Ответы из разных блоков дополняют друг друга?	В схемах нет «висящих» элементов. Есть история эволюции (от... к...). Метафоры и принципы логично вытекают из опыта.
Практическая ориентация	Как ответы связаны с реальными действиями и результатами? Есть ли переход от рефлексии к конкретике?	Присутствуют измеримые результаты (B8). Авторский метод (B7) описан как конкретный инструмент, а не абстракция.
Потенциал для роста	Оставляет ли карта пространство для будущего развития? Видны ли зоны вызова и неопределённости?	Есть «грядущий вызов» (B21), «вопрос-спутник» (B4), «драконы» (B13) — признаётся незавершённость пути.

Уникальность и аутентичность	Можно ли по этой карте отличить этого директора от другого? Виден ли авторский почерк?	Формулировки, метафоры (B15), принципы (B23) — уникальны, не являются клише. Стиль ответов совпадает с декларируемыми ценностями.
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1. УРОВНИ ВЫПОЛНЕНИЯ (Шкала качества)

Представьте шкалу от Формального отчёта до Живой системы смыслов:

### Уровень 1: Формальный (Шаблонный)

Характеристика: Ответы общие, правильные, взяты из управленческих учебников. Нет личной истории, эмоций, противоречий.

Пример: «Главная задача — обеспечить качество образования» (без расшифровки, что это значит лично для него).

Схема: будет набор разрозненных блоков без живых связей.

### Уровень 2: Описательный (Фактологический)

Характеристика: есть факты из опыта, но без их глубокой интерпретации. Описано ЧТО произошло, но не ПОЧЕМУ это важно и КАК изменило.

Пример: «Внедрили наставничество, охват 70%». Но нет ответа на вопрос «Провал, ставший даром» (B6) или он поверхностный.

Схема: Связи линейные и очевидные (опыт → действие), нет обратных связей и глубинных узлов.

### Уровень 3: Рефлексивный (Осмысленный)

Характеристика: виден процесс осмысления опыта. Директор задаёт себе сложные вопросы, находит парадоксы, видит взаимосвязи.

Пример: «Мой перфекционизм (B13) помог создать сильные программы, но стал «драконом», мешающим делегировать. Я работаю над этим через...».

Схема (как в нашем примере): появляются обратные связи, катализаторы, влияние рефлексии на ядро. Карта становится нелинейной.

### Уровень 4: Трансформационный (Системно-личностный)

Характеристика: рефлексия приводит к ясной личной философии, которая становится практическим инструментом. Видна интеграция личности и роли.

Пример: метафора «садовника» (B15) не просто красивые слова, а реальный принцип, по которому принимаются кадровые решения, распределяется бюджет, строится диалог с родителями. Все элементы карты работают на единую миссию (B24).

Схема: представляет собой целостную, сбалансированную экосистему. Все элементы усилены и взаимосвязаны. Видно, как наследие (B23) формируется уже сегодня.

## 2. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ (Как оценивать?)

### 1. Контент-анализ текста:

Частотность слов: много ли местоимений «я», «мне», «мой» (личная позиция) vs «мы», «надо», «следует» (обезличенная)? Есть ли слова, обозначающие чувства, сложный выбор?

Сравнение начала и конца: насколько ответ на В1 («Основа») связан с ответом на В25 («Суть в одном предложении»)? Есть ли развитие?

2. Анализ схемы (самый наглядный способ):

Проверьте связи: Попробуйте «пройти» по схеме от любого блока до другого. Если между «Провалом» (В6) и «Авторским методом» (В7) есть живая связь — это хорошо. Если блок «Инакомыслие» (В12) ни с чем не связан — это зона недоработки.

Баланс элементов: В идеале должны быть проявлены все кластеры (Личность, Практика, Отношения, Рефлексия). Если один кластер (например, «Результаты») гипертрофирован, а «Рефлексия» слаб — есть перекос.

3. Верификация у коллег (360 градусов):

Попросите команду (зама, учителей) ознакомиться с анонимной картой (без указания авторства) и ответить:

Узнаёте ли вы в этом портрете нашего директора?

Что из описанного вы видите в ежедневной работе?

Какой элемент карты, по-вашему, самый сильный/самый слабый?

Совпадение внешнего и внутреннего взгляда — ключевой показатель успешности.

#### 4. ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ БЫСТРОЙ ОЦЕНКИ

Поставьте ✓, если в карте присутствует:

Есть «боль» и «урок»: упомянут хотя бы один сложный, болезненный опыт, ставший источником роста (В1, В3, В6).

Есть конкретика: приведены измеримые результаты (В8) и описан конкретный инструмент/метод (В7).

Есть противоречие: обозначена зона внутреннего конфликта или несогласия с системой (В12, В13).

Есть будущее: есть чёткий вызов (В21) и принцип для преемника (В23).

Есть целостность: метафора роли (В15) и миссия (В24) логично связаны с описанием работы (В2) и стиля (В5, В9).

Схема нелинейна: при построении схемы потребовалось рисовать двусторонние стрелки, петли обратной связи и влияния.

Итоговая оценка:

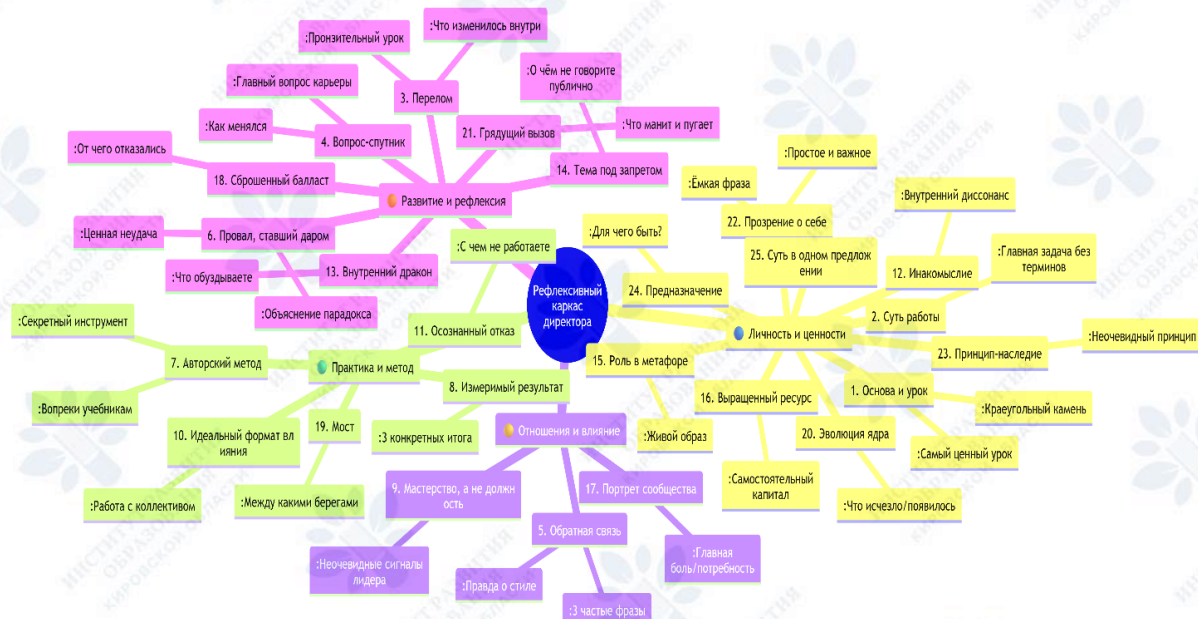
1-2 галочки: Уровень 1-2. Карта формальна, нужна глубокая работа с коучем.

3-4 галочки: Уровень 3. Карта осмысленна, есть потенциал для развития связей.

5-6 галочек: Уровень 4. Карта — мощный инструмент самопонимания и управления, может служить основой для стратегии развития школы.

Главный вывод: успешная карта та, что стала рабочим инструментом для дальнейшего движения. Если после её заполнения у директора появились новые инсайты, вопросы к себе и ясность в действиях — это и есть наивысшая оценка.

# ВАРИАНТЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КАРТЫ ДОВЕРИЯ И ВЛИЯНИЯ



## МОДУЛЬ 3.

### КОМАНДА: МОТИВАЦИЯ, РАЗВИТИЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

#### Тема 3.2. Навык ведения совещаний и групповых обсуждений (фасилитация).

**Форма:** Практическая работа №3.

Подготовка и проведение учебной «Рабочей сессии с коллективом» по заданной проблеме.

Подготовка совещания, педсовета с помощью технологии модерации по таблице с описанием технологии.

ТАБЛИЦА: ЭТАПЫ МОДЕРАЦИИ С СОДЕРЖАНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИМЕРАМИ

№ этап а	Название этапа	Содержание деятельности ведущего (модератора)	Пример из школьной практики (Тема: «Перераспределение внеурочной нагрузки и классного руководства»)
1	Тезис, фиксирующий состояние разногласия	Формулирует отправную точку обсуждения в нейтральной форме, без указания виновных. Создает контекст, проблематизирует тему для всех.	«В текущем учебном году возникла ситуация неравномерного распределения внеурочной деятельности и классного руководства среди педагогов, что вызывает напряженность и не позволяет эффективно реализовывать программы воспитания».
2	Выражение отношения к тезису	Организует <b>быстрый опрос (голосование)</b> , чтобы увидеть спектр мнений. Важно дать высказаться крайнему мнению.	<b>Вопрос:</b> «Насколько вы лично ощущаете остроту этой проблемы?» <b>Шкала:</b> 1 (все нормально) — 5 (критическая ситуация). Результаты (например, много оценок 4 и 5) наглядно фиксируются на доске, показывая, что проблема общая.
3	Конкретизация тезиса	На основе голосования переформулирует тезис в более точный <b>вопрос для обсуждения</b> .	«Каким образом мы можем пересмотреть и согласовать принципы распределения внеурочной нагрузки и классного руководства на следующий учебный год, чтобы они были справедливыми и учитывали возможности каждого педагога?»
4	Работа с интересами (карточки)	Раздает участникам карточки (стикеры). <b>Инструктирует:</b> «На каждой карточке сформулируйте <b>ОДИН</b> ваш конкретный интерес, принцип или опасение по теме. Анонимно. Пишите четко».	<b>Примеры карточек от учителей:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Интерес: иметь один «оконный» день в неделю для подготовки».</li> <li>• «Опасение: что классное руководство дадут без уменьшения часов предметника».</li> <li>• «Принцип: прозрачность — все видят общую таблицу нагрузки».</li> <li>• «Интерес: доплата за</li> </ul>

			сложный класс должна быть существенной».
5	Формирование кластеров	Организует <b>совместную работу</b> : все участники выходят к доске и группируют карточки по смыслу. Ведущий помогает, задает уточняющие вопросы.	Карточки объединяются в группы: « <b>Оплата и компенсации</b> », « <b>Расписание и личное время</b> », « <b>Прозрачность процедуры распределения</b> », « <b>Поддержка и наставничество для новых классных руководителей</b> », « <b>Учет личных обстоятельств</b> ».
6	Название кластеров	Помогает группе дать <b>сущностные, емкие названия</b> каждому кластеру. Требуется концептуального понимания проблемы.	Кластер «Оплата и компенсации» может быть переосмыслен как « <b>Материальное и моральное признание сложности труда</b> ». Это расширяет поле для решений (не только деньги, но и грамоты, благодарности, статус).
7	Голосование за актуальные кластеры	Каждому участнику выдают <b>ограниченное число голосов</b> (по принципу: кол-во кластеров / 2). Это заставляет расставлять приоритеты.	Из 6 кластеров каждый получает 3 цветных стикера для голосования. Можно отдать все 3 одному кластеру или распределить. <b>Итог:</b> Выявляются 2-3 самых важных для коллектива темы (напр., «Прозрачность процедуры» и «Личное время»).
8	Ранжирование кластеров	Фиксирует итоги голосования, определяет <b>порядок обсуждения</b> — от самого важного кластера к менее важному.	1-е место: « <b>Прозрачность процедуры распределения</b> ». 2-е место: « <b>Расписание и личное время</b> ». 3-е место: « <b>Признание сложности труда</b> ».
9	Работа в малых группах по анализу	Участники делятся на группы, каждая <b>анализирует один топ-кластер</b> . Ведущий дает <b>шаблон вопросов</b> : 1) В чем суть противоречия здесь? 2) Чьи интересы сталкиваются? 3) Какие уже есть правила? 4) Какие могут быть решения?	<b>Группа по «Прозрачности»</b> анализирует: Противоречие — между правом администрации распределять и желанием учителей влиять. Интересы: админ — эффективность, учитель — справедливость. Решение: создать

			совместную рабочую группу.
10	Выдвижение идей малыми группами	Группы <b>готовят короткие презентации</b> (1-2 идеи) по своему кластеру. Акцент на преодоление противоречий.	<b>Идея от группы:</b> создать « <b>Календарь-навигатор классного руководителя</b> » с четкими этапами и критериями, а также <b>Комиссию по распределению</b> из представителей администрации, опытных и молодых учителей.
11	Фиксация договоренностей	Модератор обобщает выдвинутые идеи и помогает группе <b>сформулировать конкретный план</b> . Задает вопросы на конкретику: Кто? Что? К когда?	<b>Договоренности:</b> 1. К 25 мая создать рабочую группу (состав: 2 адм., 3 педагога по выбору). 2. К 1 июня группа разработает проект «Положения о распределении...» и представит на педсовет. 3. Внести в проект <b>принцип «методического дня»</b> для классного руководителя.
12	Рефлексия процесса	Проводит короткий опрос об удовлетворенности <b>процессом и результатом</b> . Использует цветные маркеры (зеленый — хорошо, желтый — нейтрально, красный — плохо) или стикеры.	<b>Вопросы:</b> «Насколько вы довольны тем, КАК мы сегодня работали?» и «Насколько вы довольны тем, К ЧЕМУ мы сегодня пришли?» Участники ставят точки на соответствующих шкалах на плакате.
13	Отчет по модерации	Готовит краткий документ: тезис, ключевые выявленные интересы, результаты голосования, список договоренностей с ответственными и сроками. Рассылает всем участникам.	<b>Аналитическая записка на 1-2 страницы</b> с заголовком «Итоги модерации по вопросу распределения нагрузки от 15.04.2026». Приложение: фото кластеров с доски. Документ — основа для контроля исполнения.

#### Рекомендации руководителю-модератору:

- **Нейтральность:** ваша роль — процесс, а не содержание. Не защищайте свою позицию.
- **Доверие процедуре:** даже если кажется, что этап «медленный», он необходим для легитимности результата.
- **Визуализация:** все этапы должны быть видны на доске, флипчарте, экране.

- Тайминг: общая продолжительность — 1,5-2 часа. Четко объявляйте время на каждый этап.

Эта технология превращает потенциально деструктивный конфликт в продуктивную совместную проектную деятельность, повышая вовлеченность коллектива и качество управленческих решений.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОВЕДЕНИЯ (РЕАЛИЗАЦИИ) МОДЕРАЦИОННОЙ СЕССИИ

Эти критерии оцениваются во время или сразу после сессии (на этапе рефлексии).

Критерий	Вопросы для оценки (индикаторы)	Как оценить?
1. Четкость и нейтральность формулировок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько точно и беспристрастно был представлен исходный тезис?</li> <li>• Удавалось ли ведущему избегать оценочных суждений и наводящих вопросов?</li> <li>• Были ли этапы и задачи объяснены ясно и понятно для всех?</li> </ul>	Наблюдение, обратная связь участников (рефлексия).
2. Инклюзивность и вовлеченность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Была ли создана безопасная среда для высказывания мнений?</li> <li>• Получили ли слово все желающие, в т.ч. самые тихие участники?</li> <li>• Равномерно ли были задействованы участники на разных этапах (голосование, работа с карточками, обсуждение в группах)?</li> </ul>	Наблюдение за динамикой, статистика участия (кто сколько говорил), опрос участников.
3. Соблюдение процедуры и тайминга	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Были ли соблюдены все запланированные этапы технологии?</li> <li>• Удавалось ли удерживать временные рамки этапов без спешки и проволочек?</li> <li>• Сохранялась ли логическая связь между этапами?</li> </ul>	Наблюдение по чек-листу этапов, фиксация времени.
4. Качество визуализации и фиксации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вся ли ключевая информация (тезис, кластеры, идеи, договоренности) была наглядно зафиксирована на общем виду (доска, флипчарт, Miro)?</li> </ul>	Наблюдение за рабочими поверхностями. Фотофиксация итогов.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Была ли запись понятной и структурированной?</li> </ul>	
5. Продуктивность групповой работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привели ли этапы анализа и обсуждения к конкретным идеям и решениям, а не к общим словам?</li> <li>• Насколько предложенные идеи адресно решали выявленные в кластерах противоречия?</li> </ul>	Анализ содержания предложений групп, их соответствие выявленным интересам.
6. Достижение результата (выход из конфликта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Был ли сформулирован конкретный план действий (что, кто, к когда)?</li> <li>• Чувствуется ли у участников разделяемое понимание следующего шага и ответственность за него?</li> <li>• Сместился ли фокус с эмоций и позиций («я против») на интересы и совместный поиск?</li> </ul>	Анализ итогового документа, вопросы на рефлексии («Что вы унесете с собой?»), эмоциональный фон в конце.
7. Удовлетворенность участников процессом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ощущали ли участники, что их услышали и их мнение учли?</li> <li>• Считают ли они потраченное время полезным?</li> <li>• Воспринимали ли они процесс как справедливый?</li> </ul>	Прямой опрос на этапе рефлексии (цветовые маркеры, стикеры, короткая анкета).

## ЧЕК-ЛИСТ ОЦЕНКИ СЦЕНАРИЯ МОДЕРАЦИОННОЙ СЕССИИ

Слушатели могут представить сценарий модерационной сессии в формате документа, куратор проверяет сценарий модерации по чек-листу.

**Инструкция:** Поставьте «Да», если действие было выполнено и соответствует описанию. «Нет» — если действие не выполнено, выполнено формально или искажено.

№ этапа	Критерий "Выполнено"	Да / Нет	Примечание (если "Нет")
1	Тезис был озвучен и зафиксирован визуально (на доске/флипчарте) в нейтральной формулировке, констатирующей проблему/разногласие.		

2	Было организовано голосование/опрос, позволяющее каждому участнику выразить свое отношение к тезису. Результаты опроса были наглядно представлены.		
3	Тезис был переформулирован в конкретный вопрос для обсуждения на основе результатов голосования. Новая формулировка зафиксирована.		
4	Участники получили четкую инструкцию по заполнению карточек (1 интерес/опасение на карточку). Карточки заполнялись индивидуально и анонимно.		
5	Процесс группировки карточек в кластеры был совместным (участники выходили к доске). Ведущий не группировал карточки единолично.		
6	Каждому получившемуся кластеру было дано название, отражающее его сущностный признак (не формальное, например, "вопросы", а "прозрачность процедур").		
7	Проведено голосование за кластеры с ограниченным числом голосов у каждого участника (по правилу N/2 или иному). Результаты голосования зафиксированы.		
8	Кластеры были ранжированы по результатам голосования. Определен порядок обсуждения (от наиболее к наименее важному).		
9	Работа в малых группах была структурирована: группы получили четкое задание (шаблон, вопросы для анализа) для работы со своим кластером.		
10	Малые группы представили результаты своей работы (идеи, гипотезы) всем участникам.		
11	На основе предложений групп были сформулированы конкретные договоренности или план действий (с ответственными, сроками). План зафиксирован визуально.		
12	Проведена рефлексия с участниками (хотя бы минимальная, например, цветовыми стикерами) по удовлетворенности процессом и результатом.		
13	Итоговый документ (отчет) был анонсирован участникам (когда и в каком виде его получают). <i>(Факт создания документа проверяется постфактум).</i>		
Общие	Ведущий сохранял нейтральную, фасилитирующую позицию (не оценивал идеи, не защищал свою точку зрения).		
Общие	Визуализация велась на протяжении всей сессии, ключевые этапы и информация были зафиксированы для всех.		
Общие	Временные рамки этапов в целом соблюдались, сессия была завершена в запланированное время.		

**Итог:** Если более 80% критериев отмечены «Да», технология соблюдена. Если ключевые этапы (4, 5, 7, 11) отмечены «Нет», результат модерации сомнителен.

## МОДУЛЬ 4.

### ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

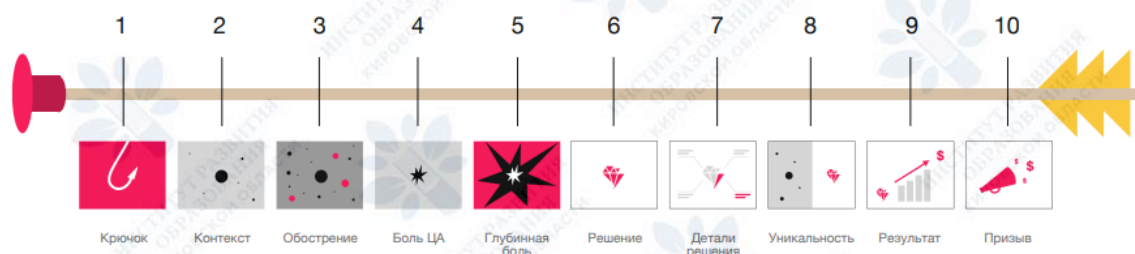
#### Тема 4.3. Искусство публичных выступлений и презентаций.

Форма: Практическая работа №4:

«Создание презентации» для публичного выступления (отчета, защиты проекта) с применением изученных принципов.

### Структура презентации

Универсальная формула



### ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СТРУКТУРЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ

#### 1. КРЮЧОК (Слайд 1-2)

- Первые 10-15 секунд захватывают внимание (интригующий вопрос, шокирующий факт, яркая визуализация, короткая история).
- Понятно, о чём пойдет речь и почему это важно для аудитории *прямо сейчас*.
- Задает тон и интригует, заставляя дослушать до конца.

#### 2. КОНТЕКСТ / ЛЕГЕНДА (Слайд 3)

- Четко обозначена тема и рамки презентации (что будет, а что — нет).
- Показана структура или основные блоки выступления.
- Аудитория понимает, какой путь ее ждет и каков будет финал.

#### 3. ОБОСТРЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ (Слайд 4)

- Описана актуальная ситуация на рынке, в отрасли или в жизни ЦА.
- Показаны тренды, вызовы или изменения, которые создают напряжение.

- Проблема подана не как абстракция, а как нечто конкретное и нарастающее.

#### 4. БОЛЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ (Слайд 5)

- Проблема «приземлена» на конкретную аудиторию (идеально — через портрет/пример).
- Описаны симптомы боли: что люди чувствуют, какие сложности испытывают, что их раздражает *сейчас*.
- Боль эмоционально окрашена (стресс, потери времени/денег, упущенные возможности).

#### 5. ГЛУБИННАЯ ПРИЧИНА (ГЛУБИННАЯ БОЛЬ) (Слайд 6)

- Выявлена не симптом, а коренная причина проблемы.
- Объяснено, *почему* проблема до сих пор не решена (старые подходы не работают, нет подходящих инструментов, неверное понимание сути).
- Создан логический мостик к необходимости принципиально нового решения.

#### 6. РЕШЕНИЕ (ГЛАВНЫЙ ПРЕДЛОЖЕНИЕ) (Слайд 7)

- Четко, просто и одним предложением представлено ваше ключевое решение (продукт, услуга, идея).
- Решение напрямую закрывает глубинную причину из пункта 5.
- Подано как «спасательный круг» или «волшебный пинок», который меняет игру.

#### 7. ДЕТАЛИ РЕШЕНИЯ / КАК ЭТО РАБОТАЕТ (Слайды 8-... )

- Показаны ключевые компоненты, этапы, функции или принципы работы решения.
- Акцент на 3-4 самых важных и понятных преимуществах.
- Используются схемы, метафоры, скриншоты, иконки для наглядности.
- Нет технического перегруза; детали объясняют, а не усложняют.

#### 8. УНИКАЛЬНОСТЬ / КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА (Слайд ...)

- Показано, чем ваше решение отличается от альтернатив (старый способ, конкуренты, бездействие).
- Выделено 1-2 ключевых уникальных преимущества (цена, скорость, качество, подход).
- Используется сравнительная таблица, матрица или четкие тезисы.

#### 9. РЕЗУЛЬТАТ И ВЫГОДА (Слайд ...)

- Описано светлое будущее после внедрения решения.

- Результаты конкретны, измеримы и эмоционально привлекательны (больше денег, экономия времени, спокойствие, рост).
- Подкреплены доказательствами: кейсы, отзывы, цифры, если возможно.

## 10. ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ (ФИНАЛЬНЫЙ СЛАЙД)

- Четко, недвусмысленно и повторно указано, что должен сделать слушатель ДАЛЕЕ.
- Действие простое и выполнимое *сразу* (скачать PDF, записаться на консультацию, зарегистрироваться, перейти по ссылке).
- Указаны контакты для связи (сайт, почта, соцсети).
- Последний слайд остается на экране во время Q&A.

Дополнительные критерии качества всей презентации:

- Название презентации отражает выгоду или интригует, а не просто тему.
- Визуальный ряд: слайды чистые, не перегружены текстом, работают на историю, а не дублируют спикера.
- Сторителлинг: вся презентация рассказывает связную историю, каждый блок логически вытекает из предыдущего.
- Баланс: 70% времени — на проблему и боль (пункты 1-5), 30% — на решение и призыв (пункты 6-10).
- Адаптация: содержание и язык подстроены под конкретную аудиторию (новички/эксперты).

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРЕЗЕНТАЦИИ

Критерий (Блок структуры)	Выполнено	Не выполнено	Комментарий / Примечание
1. Крючок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Захватывает внимание в первые 15 секунд.
2. Контекст / легенда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Четко обозначена тема, рамки и структура выступления.
3. Обострение проблемы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Показана актуальная и нарастающая проблема в рынке/среде.
4. Боль целевой аудитории	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Проблема показана через призму эмоций и сложностей конкретной ЦА.
5. Глубинная причина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Выявлена коренная причина, а не симптом. «Почему проблема до сих пор не решена?».

6. Решение (главное предложение)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Представлено четко, одним предложением, напрямую закрывает причину из п.5.
7. Детали решения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Показаны ключевые компоненты/этапы/функции. Нет перегруза, есть наглядность.
8. Уникальность / преимущества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Понятно, чем решение лучше альтернатив. Выделены 1-2 ключевых преимущества.
9. Результат и выгода	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Описано конкретное и привлекательное «светлое будущее» с результатами для ЦА.
10. Призыв к действию (cta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Четкое, простое и выполнимое действие указано на финальном слайде. Есть контакты.
Общие критерии			
Сторителлинг и логика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Презентация — связная история, блоки логически вытекают друг из друга.
Визуальное качество	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Слайды чистые, не перегружены текстом, визуал поддерживает повествование.
Баланс времени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	~70% времени на проблему (п.1-5), ~30% — на решение и призыв (п.6-10).
Адаптация под аудиторию	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Язык, примеры и глубина проработки соответствуют уровню аудитории.

Использование:

1. Поставьте галочку (✓) в колонке "Выполнено" или "Не выполнено" для каждого критерия.
2. В колонке "Комментарий" можно кратко отметить сильные стороны или моменты, требующие доработки.
3. Критерий считается выполненным, если в презентации есть ясный и эффективный слайд/блок, соответствующий его цели

## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ: ОЦЕНКА СФОРМИРОВАННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Инструкция: в каждом вопросе выберите один наиболее полный, эффективный и системный вариант действия, соответствующий современным принципам управления образовательной организацией.

1. Компетенция: **Лидерство.** Уровень: **Анализ**  
Какой подход наилучшим образом сочетает единоначалие и коллегиальность при принятии стратегических решений в школе?

А) Руководитель самостоятельно определяет стратегию, а затем представляет её коллективу для обсуждения.

Б) Руководитель формирует временные экспертные группы из сотрудников, родителей и учеников для разработки предложений, после чего принимает итоговое решение.

В) Все стратегические решения принимаются на общем голосовании педагогического совета.

2. Компетенция: Лидерство. Уровень: Синтез  
При внедрении изменений в учебный процесс часть коллектива сопротивляется. Как вы построите коммуникацию, чтобы сохранить авторитет, но учесть мнение коллектива?

А) Провести серию индивидуальных встреч с лидерами мнений, чтобы скорректировать план изменений с учётом их замечаний.

Б) Объявить о обязательном выполнении нового регламента, провести разъяснительное собрание.

В) Создать открытую дискуссионную площадку, где каждый сможет высказаться, а итоговое решение обосновать данными и целями школы.

3. Компетенция: Команда. Уровень: Анализ  
Какие элементы корпоративной культуры напрямую влияют на повышение вовлечённости педагогов в развитие школы?

А) Чёткие должностные инструкции и система KPI.

Б) Регулярное обсуждение успехов школы на планерках, традиции взаимопомощи и публичное признание вклада каждого.

В) Система материального стимулирования за достижение результатов.

4. Компетенция: Команда. Уровень: Применение в новой ситуации  
В школе планируется реорганизация структурных подразделений. Как предотвратить снижение мотивации и сохранить сплочённость коллектива?

А) Провести серию рабочих встреч с участием всех затронутых сотрудников, объяснить причины изменений, обсудить новые роли и возможности.

Б) Объявить о изменениях приказом, назначить ответственных за адаптацию.

В) Постепенно вводить изменения, не афишируя их до полного внедрения.

5. Компетенция: Кадры. Уровень: Оценка  
Какой подход к созданию индивидуальной траектории профессионального роста учителя является наиболее эффективным с точки зрения долгосрочного развития школы?

А) Совместное планирование с учителем на основе диагностики его запросов, потенциала и стратегических задач школы.

Б) Предоставление учителю свободы в выборе курсов и форм повышения квалификации.

В) Жёсткое соответствие плана развития учителя текущим потребностям школы без учёта его карьерных ожиданий.

6. Компетенция: Кадры. Уровень: Синтез  
Учитель с высоким потенциалом проявляет нестабильные результаты из-за высокой нагрузки. Как выстроить работу с ним?

А) Снизить нагрузку, предложить наставничество и включить в проектную группу по его интересам для повышения мотивации.

Б) Оставить нагрузку без изменений, но провести беседу о необходимости соответствовать стандартам.

В) Перевести учителя на менее ответственную позицию до стабилизации результатов.

7. Компетенция: Data-driven подход. Уровень: Анализ  
Какие данные являются наиболее значимыми для прогнозирования успеваемости учащихся и принятия управленческих решений?

А) Только текущие оценки из электронного журнала.

Б) Динамика образовательных результатов, данные о посещаемости, вовлечённости, социологические опросы и внешние диагностики.

В) Мнение педагогического коллектива о классе.

8. Компетенция: Data-driven подход. Уровень: Применение в новой ситуации  
При анализе данных вы обнаружили, что в некоторых классах резко выросло количество учащихся с высокой учебной тревожностью. Какие шаги вы предпримете на основе этого вывода?

А) Провести дополнительную диагностику причин, организовать встречи с психологом, педагогами и родителями, скорректировать учебную нагрузку.

Б) Усилить контроль за подготовкой к урокам и провести беседы с учащимися о дисциплине.

В) Рекомендовать классным руководителям провести воспитательные часы на тему стрессоустойчивости.

## ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

1. Б — Руководитель формирует временные экспертные группы из сотрудников, родителей и учеников для разработки предложений, после чего принимает итоговое решение.

*Обоснование: такой подход сочетает коллегиальность на этапе обсуждения и единоначалие на этапе принятия решения, что соответствует принципам современного управления.*

2. В — Создать открытую дискуссионную площадку, где каждый сможет высказаться, а итоговое решение обосновать данными и целями школы.  
*Обоснование: это позволяет учесть мнения, сохранить доверие, но принять взвешенное решение на основе данных и стратегических приоритетов.*

3. Б — Регулярное обсуждение успехов школы на планерках, традиции взаимопомощи и публичное признание вклада каждого.  
*Обоснование: эти элементы формируют чувство общности и значимости, что напрямую влияет на вовлечённость.*

4. А — Провести серию рабочих встреч с участием всех затронутых сотрудников, объяснить причины изменений, обсудить новые роли и возможности. *Обоснование: открытая коммуникация снижает неопределённость, вовлекает коллектив в процесс и сохраняет мотивацию.*

5. А — Совместное планирование с учителем на основе диагностики его запросов, потенциала и стратегических задач школы. *Обоснование: такой подход обеспечивает баланс между личностным ростом педагога и потребностями организации.*

6. А — Снизить нагрузку, предложить наставничество и включить в проектную группу по его интересам для повышения мотивации. *Обоснование: это системный подход, направленный на поддержку, развитие и сохранение ценного кадра.*

7. Б — Динамика образовательных результатов, данные о посещаемости, вовлечённости, социологические опросы и внешние диагностики. *Обоснование: комплексный анализ данных позволяет выявить закономерности и принимать обоснованные управленческие решения.*

8. А — Провести дополнительную диагностику причин, организовать встречи с психологом, педагогами и родителями, скорректировать учебную нагрузку. *Обоснование: data-driven подход предполагает не только выявление проблемы, но и глубокий анализ причин и комплексное решение на основе данных.*

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИТОГОВОГО ТЕСТА

Цель оценки: определить, насколько участники программы освоили ключевые управленческие компетенции на уровне применения, синтеза и оценки в нестандартных, приближенных к реальности ситуациях.

### Критерии оценки ответов

Каждый вопрос имеет один верный ответ, который соответствует современным управленческим подходам, описанным в программе.

Система баллов:

1 балл — выбран верный ответ;

0 баллов — выбран неверный ответ.

Максимальный балл: 8.

### 4. Уровни освоения компетенций

Баллы	Уровень освоения	Интерпретация
-------	------------------	---------------

7–8	Высокий	Слушатель демонстрирует системное понимание и готовность применять управленческие инструменты в реальной практике. Способен анализировать сложные ситуации и принимать взвешенные решения.
5–6	Средний	Слушатель усвоил основные понятия и частично готов к их применению. Может испытывать трудности в нестандартных ситуациях или при интеграции нескольких компетенций.
3–4	Базовый	Слушатель владеет отдельными знаниями, но их применение фрагментарно. Недостаточно развито стратегическое и аналитическое мышление.
0–2	Недостаточный	Слушатель не усвоил ключевые принципы программы, путает понятия, не готов применять изученные подходы на практике.

## 5. Анализ результатов по компетенциям

Рекомендуется проводить не только общий подсчёт баллов, но и анализ по блокам:

Компетенция	Вопросы	Макс. балл	Возможная интерпретация низких результатов
Лидерство	1, 2	2	Сложности в сочетании единоначалия и коллегиальности
Команда	3, 4	2	Недостаточное владение инструментами формирования культуры и разрешения конфликтов
Кадры	5, 6	2	Неумение выстраивать индивидуальные траектории развития и мотивации
Data-driven подход	7, 8	2	Неготовность использовать данные для анализа и принятия решений

## 6. Рекомендации по использованию результатов

Для слушателей: предоставить обратную связь с разбором ошибок и рекомендациями по развитию слабых компетенций.

Для организаторов программы: использовать данные для корректировки содержания будущих программ, усиления модулей, по которым выявлены системные ошибки.

Для аттестации: результаты могут учитываться как один из критериев успешного завершения программы (например, при достижении уровня 5+ баллов).

## ЗАЩИТА

## ИТОГОВОГО

## ПРОЕКТА

### ТРЕБОВАНИЯ К ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНОЙ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ СТАТЬЕ

К публикации принимаются статьи, соответствующие формату журнала. В предлагаемых для публикации статьях должны содержаться обоснование актуальности, чёткая постановка целей и задач исследования, научная аргументация, обобщения и выводы, представляющие интерес своей новизной, научной и практической значимостью. Представляемый материал должен быть оригинальным (не менее 75%) и не опубликованным ранее в других печатных изданиях. Все используемые аббревиатуры и термины должны быть объяснены.

**Текст статьи пишется либо от третьего лица («мы» / «автор»), либо обезличено («Предлагается оформить стенд в соответствии с задумкой детей»).**

Оптимальный объём статьи – от 3 до 10 страниц формата А4.

Публикация сопровождается следующими данными:

1. Название статьи.
2. Фамилия, имя, отчество автора(ов) (полностью).
3. Место работы автора(ов): название образовательной организации в соответствии с уставом, населённый пункт.
4. Адрес электронной почты автора(ов).
5. **Аннотация.** Объём – минимум 400 знаков. Текст аннотации должен соответствовать структуре: краткое описание актуальности, содержание темы, методы исследования, полученные результатов и возможность их практического применения. **Употребление аббревиатур в аннотации запрещено.**
6. Ключевые слова (до 15 слов). Отделяются друг от друга запятой.
7. Список использованных источников и литературы.
8. **Данные, перечисленные в пунктах 1–3 и 5–6, должны быть дополнительно переведены на английский язык.** Перевод должен быть адекватным (а не дословным), соответствующим нормам английского языка.

Статья принимаются в формате Word (файл именуется фамилией автора; например, *Иванов.doc*).

#### **I. Технические требования:**

- название статьи пишется прописными буквами, без кавычек, без точки в конце; выравнивается по центру;
- межстрочный интервал – 1 (одинарный);
- кегль (размер шрифта) – 14 (информация об авторе(ах), таблицы и примечания – 12);

- шрифт – Times New Roman;
- абзацный отступ – 1,25 см;
- поля: верхнее, нижнее, левое, правое – 2 см; переплёт – 0;
- нумерация страниц отсутствует;
- в тексте статьи между словами ставится **один пробел**. Между **Фамилией** и **инициалами** учёного/исследователя/автора, на которого Вы ссылаетесь, должен стоять **неразрывный пробел** (при включении функции «Главная» – «Отобразить все знаки» такой пробел выглядит следующим образом):

И.И. Иванов¶  
Иванов И.И.¶

! При упоминании в тексте статьи ФИО сначала пишутся инициалы, а затем фамилия.

Текст статьи должен быть **выверен на предмет фактологических ошибок** (данные, ФИО, цитаты, библиография).

Текст статьи должен быть **выдержан в научном** (в ряде случаев публицистическом) **стиле, соответствовать нормам современного русского литературного языка**.

## ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЬИ

---

**Иванов Иван Иванович,**

*кандидат педагогических наук, доцент,*

*доцент кафедры профессионального образования*

*КОГОАУ ДПО «Институт развития образования Кировской области»,*

*г. Киров,*

*e-mail: [niosaripk@mail.ru](mailto:niosaripk@mail.ru)*

### **СТАНОВЛЕНИЕ ИНСТИТУТА ПРИЁМНОЙ СЕМЬИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЕВРОПЕЙСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются модели организации приёмной семьи в странах Западной и Восточной Европы и России; анализируются процедура набора, профессиональной подготовки и лицензирования кандидатов в приёмные родители на основе сравнительного анализа; изучаются основные виды социальных услуг, предоставляемых приёмным семьям в отечественной и европейской социальной практике.

**Ключевые слова:** приёмная семья, дети, оставшиеся без попечения родителей, Восточная и Западная Европа, Россия, профессиональная подготовка.

**Ivanov Ivan I.,**

*master's Degree in Education, Assistant Professor, Assistant Professor  
of the department of professional education SII APE «Saratov Regional Institute of Education  
Development»,*

## FEATURES OF FOSTER CARE FUNCTIONING IN RUSSIAN AND EUROPEAN SOCIAL PRACTICE

**Abstract.** The article dwells to the models of foster care organization in Western and Eastern Europe and Russia. The article analyses the recruitment procedure, training and licensing of prospective foster parents, based on the comparative analysis, discusses the main types of social services provided to foster families in Russian and European social practice.

**Keywords:** foster care, children left without parental care, Western and Eastern Europe, Russia, professional training.

Текст статьи. Текст статьи. Текст статьи. Текст статьи. Текст статьи.

*Список использованных источников и литературы*

1. ...
2. ...
3. ...

---

### КОНЕЦ ОБРАЗЦА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЬИ

#### **II. Требования к оформлению ссылок** в соответствии с ГОСТом Р7.0.108–2022:

- затекстовые ссылки приводятся непосредственно в строке предложения, к которому они относятся, в квадратных скобках по мере появления в тексте: [8], [8, с. 8]. Допускается как первый вариант, без указания конкретной страницы из источника, так и второй.

#### **III. Требования к оформлению списка использованных источников и литературы** в соответствии с ГОСТом Р7.0.100–2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»:

- приводится после текста статьи.

! В связи с новыми требованиями **названия городов** в библиографической записи прописываются **полностью**, без сокращений по типу «М.», «СПб.», «РнД.» и т.д. Только «Москва», «Санкт-Петербург», «Киров», «Чебоксары» и т.д.

#### ***Законодательные материалы***

Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года] // КонсультантПлюс : электронная справочная правовая система. – Москва, 2023. – URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения : 03.07.2023).

Российская Федерация. Министерство. Об утверждении Порядка проведения оценки программы просветительской деятельности, осуществляемой в отношении несовершеннолетних и с привлечением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации : Приказ

Минпросвещения России от 31 марта 2023 года № 219 : [зарегистрировано в Минюсте России 26 мая 2023 года № 73491] // КонсультантПлюс : электронная справочная правовая система. – Москва, 2023. – URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_448008/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_448008/) (дата обращения : 03.07.2023).

! После «Москвы» указывается не год принятия нормативного правового акта, а год вступления в силу **последней редакции**.

### **ЛИБО:**

Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ : [с изм. и доп. вступ. в силу с 1 июля 2023 года] : [принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года] // Собрание законодательства РФ, 31 декабря 2012 года, № 53 (ч. 1), ст. 7598.

### **Книжные издания**

#### **С одним автором:**

Галицких, Е.О. Чтение с увлечением : мастерские жизнетворчества / Е.О. Галицких. – Москва : Библиомир, 2016. – 271 с.

#### **С двумя-четырьмя авторами:**

Белобратов, А.В. История западноевропейской литературы XIX века : Германия, Австрия, Швейцария : учеб. для студентов вузов / А.В. Белобратов, А.Г. Березина, Л.Н. Полубояринова ; Под ред. А.Г. Березиной. – Москва : Высшая школа, 2003. – 239 с.

Артова, О.Г. Современный курс алгебры : учебник для школ / О.Г. Артова, С.В. Ивлин, Г.С. Вознов, А.А. Якушев ; под ред. О.Г. Артова, С.В. Ивлиева. – Москва : Фортуна, 1995. – 244 с.

#### **С пятью и более авторами:**

Реализация обновлённого ФГОС НОО в предметном обучении : методические рекомендации / Авт.-сост. О.Н. Бершанская, О.В. Григорьевых, Л.А. Князева [и др]. – Киров : КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области», 2022. – 64 с.

#### **Периодические издания:**

Артемьева, Н.С., Степанова, А.Д. Опыт работы по формированию портрета выпускника начальной школы, имеющего недостатки речевого развития / Н.С. Артемьева, А.Д. Степанова // Образование в Кировской области. – Киров, 2023. – № 2 (66). – С. 69–73.

#### **Материалы конференций:**

Андронников, С.В. Современные музеи России : материалы Всероссийской научно-практической конференции «Музеи» / под общ. ред. О.А. Антонова. – Москва : Успех, 1997. – С. 183–187.

### **Электронные ресурсы**

Мониторинговая деятельность в 2022 году. Мониторинги. Деятельность // Институт развития образования Кировской области : сайт. – URL : <https://kiroviprk.ru/activities/monitoringi/> (дата обращения : 05.07.2023).

Адашкевич, Т. Использование приемов визуализации на уроках русского языка и литературного чтения // NG-press.by : образовательное пространство Беларуси в едином сетевом издании. – 2022. – URL : <https://ng-press.by/2022/03/09/ispolzovanie-priemov-vizualizatsii-na-urokah-russkogo-yazyka-i-literaturnogo-chteniya/> (дата обращения : 05.07.2023).

! После «//» указывается название ресурса, затем ставятся пробел-двоеточие-пробел, а после него **тип сервера** (сайт, форум, электронное методическое пособие, образовательная социальная сеть и т.д.).

! Год публикации в интернет-пространстве может отсутствовать, если на сайте источника нет указания на дату публикации.

#### **IV. Требования к оформлению таблиц:**

- в тексте статьи обязательно должна быть ссылка на таблицу: напр. (табл. 1);
- таблицы должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами (Таблица 1, Таблица 2);
- подпись «Таблица 1» (и далее) должна располагаться непосредственно над таблицей, с пропуском пустой строки;
- таблица должна располагаться в ближайшем месте от ссылки на неё;
- если у таблицы есть название, то после подписи «Таблица 1» ставится точка, а далее идёт название с прописной буквы. Точка после него не ставится. Например: «Таблица 1. Количество учеников в десятых классах»;
- выравнивание тела таблицы по середине; внутри неё – по ширине.

*Таблица 1*

10 «А»	10 «Б»
28	25

**ЛИБО:**

*Таблица 1. Количество учеников в десятых классах*

10 «А»	10 «Б»
28	25

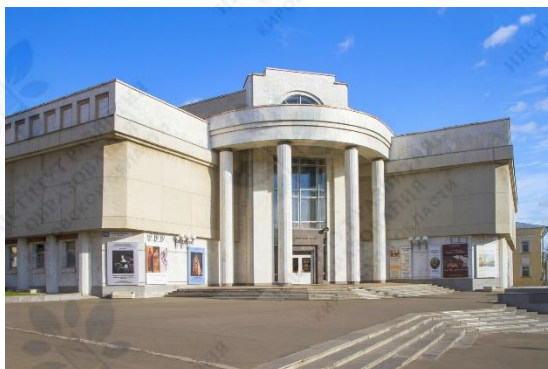
#### **V. Требования к оформлению иллюстраций:**

- в тексте статьи обязательно должна быть ссылка на рисунок: напр. (рис. 1);
- рисунки должны быть в формате jpeg;
- рисунки должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами (Рисунок 1, Рисунок 2);
- подпись «Рисунок 1» (и далее) должна располагаться непосредственно под рисунком, без пропуска пустой строки («Рисунок 1» либо «Рис. 1»);
- если у иллюстрации есть название, то после подписи «Рисунок 1», «Рис. 1» ставится точка, а далее идёт название с прописной буквы. Точка после него не ставится. Например: «Рисунок 1. Фотография учеников 10 класса».



*Рисунок 1*

**ЛИБО:**



*Рисунок 1. Вятский художественный музей имени В.М. и А.М. Васнецовых*

***Редакция оставляет за собой право отказать в публикации статей, не соответствующих формату журнала, а также при несоответствии предоставленных материалов требованиям, изложенным выше.***

#### **РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ**

##### **4.1 Нормативные документы:**

1. Конституция Российской Федерации. Принята 12 декабря 1993 года.
2. Федеральный закон Российской Федерации № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. "Об образовании в Российской Федерации" (последняя редакция).
3. Федеральный закон Российской Федерации № 304-ФЗ от 31 июля 2020 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся».
4. Указ Президента РФ №474 от 21 июля 2020 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».
6. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 (ред. от 08.11.2022) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта

дошкольного образования" (Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013 N 30384)

7. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».

8. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования».

9. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

10. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р

11. «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» (Указ Президента РФ №203 от 09.05.2017).

12. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» (приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 225н) – проект/актуальные обсуждения.

#### **4.2. Основная и дополнительная литература (с распределением по модулям).**

Блок 1: Концептуальное лидерство и стратегия (Модуль I)

1. Фуллан, М. Новая педагогика на повестке дня: как преобразовать обучение в век стремительных перемен / Майкл Фуллан. – М.: National Education Trust, 2020. – О системе изменений в образовании.

2. Хэммел, Ч. Бизнес-модели в образовании. Как создать учебное заведение будущего / Чарльз Хэммел. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – О проектировании образовательных экосистем.

3. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Кальдерон Адизес. – СПб.: Питер, 2022. – Классическая модель для диагностики организации.

Блок 2: Организационная культура, нетворкинг, социальный капитал (Модуль II)

4. Бек, Д., Кован, К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Дон Бек, Кристофер Кован. – М.: OpenWay, 2022. – Основополагающая работа по эволюции культурных кодов.

5. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – О тейлоципных (бирюзовых) организациях и эволюционном предназначении.

6. Грант, А. Брать или отдавать: новый взгляд на психологию отношений / Адам Грант. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – О формировании культуры щедрости и доверия.

Блок 3: Команда, фасилитация, коучинг (Модуль III)

7. Шварц, Т., Поррас, Д. Сила вовлеченности. Как создать высокопроизводительную организационную культуру / Тони Шварц, Джим Поррас. – М.: Попурри, 2020. – Об управлении энергией команды.

8. Каневский, А., Козлов, В. Фасилитация. Руководство по организации и проведению групповых сессий / А. Каневский, В. Козлов. – М.: Эксмо, 2023. – Практическое российское руководство.

Блок 4: Цифровые инструменты, data-driven менеджмент, коммуникации (Модуль IV)

9. Вестов, А. Цифровой директор школы. Как руководить образовательной организацией в эпоху больших данных и искусственного интеллекта / А. Вестов. – М.: Образовательные технологии, 2024. – Актуальное российское практическое пособие.

9. Кнайп, К. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы / Клаус Кнайп. – М.: Бомбора, 2022. – Практика визуального мышления.

10. Раффо, Э. Говори как TED. 9 приемов лучших в мире выступлений / Эмили Раффо. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – Структура и приемы убедительных презентаций.

11. Дьяков, С. Управление на основе данных (Data-Driven Management). Краткое руководство / С. Дьяков. – М.: Инфотропик, 2023. – Введение в методы работы с данными.

12. Кассель, Д. ChatGPT для руководителей. Как использовать искусственный интеллект для автоматизации рутины и генерации идей / Д. Кассель. – М.: Питер, 2024. – Практическое руководство по применению AI в управлении.

Блок 5: Общая управленческая психология и методология (Сквозные темы)

13. Шадриков, В.Д. Психология деятельности человека / В.Д. Шадриков. – М.: Институт психологии РАН, 2020. – Развитие идей системогенеза.

14. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учебник для вузов / А.В. Карпов. – М.: Юрайт, 2023. – Обновленное издание классического учебника.

15. Корчагина, Г.И. Человек в организационной среде: психологические аспекты управления / Г.И. Корчагина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киров: Радуга-ПРЕСС, 2023. – Актуализированное издание.

16. Моисеев А.М., Храмова А.А. и др. Как руководить школой? Проектное управление, мотивация сотрудников, оптимизация работы. — М.: Альпина Паблишер,

17. Поташник М.М. (ред.) Управление современной школой. — М.: Издательский центр «Академия»,

18. Шумилина Т.В. (ред.) Лидерство в школьных командах: Практическое руководство. Сборник практик. — М.: Национальное образование

19. Журнал «Директор школы» (периодическое издание).

Официальный сайт журнала: <https://director.edu.ru/>

Архив статей: <https://direktor.ru/>

4.3. Интернет-ресурсы и профессиональные сообщества

(Дополнение к существующему списку)

1. Портал «Единое содержание общего образования» (ЕСОО): <https://edsoo.ru> – актуальные методические материалы.
2. Платформа «СберКласс» (ресурсы для управления): <https://sberclass.ru> – инструменты цифровой образовательной среды.
3. Профессиональное сообщество «Директориум»: <https://direktorium.ru> – статьи, исследования, мероприятия для руководителей школ.
4. Журнал «Директор школы»: <https://direktoria.org> – электронный архив статей по управлению.
5. Ресурсы по визуальному мышлению и фасилитации:  
Miro Academy: <https://academy.miro.com>  
Международная Ассоциация Фасилитаторов (IAF): <https://www.iaf-world.org>
6. Открытые курсы (МООС):  
Coursera: «Leading Educational Innovation and Improvement» (University of Michigan).

Открытое образование: курсы по управлению проектами и лидерству.

#### **Интернет-ресурсы:**

Реестр примерных основных общеобразовательных программ. Режим доступа: <https://fgosreestr.ru/>

Российская Электронная школа <https://resh.edu.ru/>

Единое содержание общего образования <https://edsoo.ru/>

Федеральный перечень учебников <https://fpu.edu.ru/>

Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»  
<http://CYBERLENINKA.RU>

Научная электронная библиотека elibrary.ru <http://elibrary.ru/DEFAULTX.ASP>

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- мультимедийное оборудование для преподавателя (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор);
- оборудованные средствами ИКТ аудитории для проведения аудиторных занятий (на 25 слушателей);
- наличие доступа к сети Интернет.