



**Развитие цифровых
управленческих компетенций
руководящих работников
образовательных организаций**

Кемерово 2022

Министерство образования Кузбасса
Кузбасский региональный институт
повышения квалификации
и переподготовки работников образования

**Развитие цифровых
управленческих компетенций
руководящих работников
образовательных организаций**

Методические рекомендации

Кемерово
Издательство КРИПКиПРО
2022

УДК 371
ББК 74.200.6
Р17

*Рекомендовано
учебно-методическим советом
Кузбасского регионального института
повышения квалификации
и переподготовки работников образования*

Составители:

Ю. А. Коцарь, канд. биол. наук, директор ЦРКПРООиСИ КРИПКиПРО, заведующий кафедрой УЭиПРО КРИПКиПРО, г. Кемерово;

Е. А. Плосконосова, канд. техн. наук, методист кафедры УЭиПРО КРИПКиПРО, г. Кемерово;

О. С. Рапоцевич, канд. пед. наук, методист кафедры УЭиПРО КРИПКиПРО, г. Кемерово;

Н. П. Скрипцова, директор МАОУ «СОШ № 99», Новокузнецкий городской округ;

О. Е. Левина, зам. директора по УВР МБОУ «СОШ № 1», Березовский городской округ

Рецензенты:

О. В. Петунин, д-р пед. наук, профессор межвузовской кафедры общей и вузовской педагогики КемГУ;

Т. А. Сычева, канд. ист. наук, доцент, директор регионального центра цифровизации образования КРИПКиПРО;

О. В. Браун, канд. биол. наук, заместитель директора по УВР МБОУ «СОШ № 1», Березовский городской округ

Развитие цифровых управленческих компетенций руководящих работников образовательных организаций: методические рекомендации / составители: Ю. А. Коцарь, Е. А. Плосконосова, О. С. Рапоцевич и др. – Кемерово : Издательство КРИПКиПРО, 2022. – 92 с. – ISBN 978-5-7148-0793-0. – Текст : непосредственный.

Предложенные в данном издании материалы помогут руководящим работникам системы образования в развитии и совершенствовании цифровых управленческих компетенций по использованию в профессиональной деятельности информационно-коммуникационных технологий, применяемых в управлении, а также реализовать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации.

Методические рекомендации адресованы руководящим работникам системы образования.

УДК 371
ББК 74.200.6

ISBN 978-5-7148-0793-0

© Изд-во КРИПКиПРО, 2022

Введение

Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации – это интегративное личностное образование, включающее в себя комплекс профессиональных знаний, умений, навыков, опыта, профессиональных личностных качеств, способов мышления, педагогической и управленческой культуры, необходимых для решения профессиональных задач образовательной направленности.

В условиях глобализации и цифровой трансформации преобразуется сфера образования, меняются подходы к организации образовательной деятельности, совершенствуются федеральные государственные образовательные стандарты обучения и воспитания, обновляется государственная политика, ставятся новые задачи перед работниками системы образования.

В этих обстоятельствах руководителям образовательных организаций важно уметь быстро реагировать на вызовы внешней среды, адаптироваться к ним, находить нестандартные решения, применять эффективные управленческие методы и инструменты. Качественные результаты в условиях постоянных изменений немислимы без повышения уровня информационно-управленческой (цифровой) профессиональной компетентности. Непрерывное профессионально-личностное совершенствование должно стать ключевым направлением развития руководящего состава системы образования.

Цель методических рекомендаций – оказать методическую помощь руководящим работникам системы образования в развитии цифровых компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

1. Нормативно-правовая база цифрового менеджмента в сфере образования

В настоящее время в России реализуется ряд инициатив, направленных на создание необходимых условий для развития цифровой экономики. В условиях, когда все сферы экономики должны пережить цифровую трансформацию, российское образование призвано решать масштабные задачи.

В этой связи знаковым стало заседание президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам в декабре 2017 г., где был анонсирован проект «Цифровая школа», рассчитанный на период 2018–2024 гг. В рамках данного проекта в общеобразовательных организациях должна быть создана инфраструктура, которая получила название «Цифровая образовательная среда».

Цифровая образовательная среда (ЦОС) представляет собой совокупность условий, созданных для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, и обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся [2].

Управленческие решения на основе ЦОС в образовательной организации определяются едиными подходами к систематизации в существующих информационных системах (показатели, методики, технологические оболочки); готовностью педагогических работников образовательной организации к анализу данных, программ; повышением уровня мотивации внешних и внутренних потребителей ЦОС (обучающиеся, педагоги, родители, социальные партнеры), интеграцией систем программирования на различных уровнях управления; преодолением дублирования информации в различных системах; защитой персональных данных; учетом информационных рисков; разработкой моральных и материальных стимулов при внедрении ЦОС для работников образовательной организации.

Для ученика цифровая образовательная среда создает возможности по расширению построения образовательной траектории; доступа к самым современным образовательным ресурсам. Для родителей как субъектов образовательной деятельности ЦОС предоставляет возможность для расширения образовательных возможностей ребенка, прозрачности образова-

тельного процесса, облегчения коммуникации со всеми участниками. Для учителя ЦОС снижает нагрузку по контролю за выполнением заданий за счет автоматизации, повышает удобство организации мониторинга образовательной деятельности, облегчает условия формирования индивидуальной образовательной траектории ученика.

Для школы ЦОС повышает эффективность использования ресурсов за счет переноса части нагрузки на информационные технологии, расширяет возможность образовательного предложения при сетевой организации процесса.

ЦОС должна обеспечить решение следующих задач: информационно-методической поддержки образовательного процесса; планирования образовательного процесса и его ресурсного обеспечения; мониторинга и фиксации хода и результатов образовательного процесса; современных процедур создания, поиска, сбора, анализа, обработки, хранения и представления информации; дистанционного взаимодействия всех участников образовательного процесса (обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников, органов управления в сфере образования, общественности), в том числе в рамках дистанционного образования; с другими организациями социальной сферы [2].

Требования к квалификации руководителя образовательной организации определены в статье 51 Федерального закона «Об образовании в РФ» и профессиональном стандарте [2; 18].

Профессиональный стандарт является одним из элементов национальной системы квалификаций, который связывает требования работодателей и профессиональное образование. В профессиональном стандарте руководителя образовательной организации в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» выделяются следующие трудовые функции, связанные с цифровыми управленческими компетенциями [2] (табл. 1).

Таблица 1

Цифровые управленческие компетенции руководителя образовательной организации

Трудовые функции	Цифровые управленческие компетенции
Управление образовательной деятельностью	– управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды
Администрирование деятельности	– управление информационными ресурсами образовательной организации, в том числе официальным сайтом;

Трудовые функции	Цифровые управленческие компетенции
	– использование в профессиональной деятельности информационно-коммуникационных технологий, применяемых в управлении образовательной организацией
Управление развитием	– реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации ОО и развитие цифровой образовательной среды; – реализация проектов в сфере цифровой трансформации ОО
Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	– использование информационно-коммуникационных технологий, применяемых в управлении ОО

Проект «Цифровой менеджмент в системе образования Кузбасса» (январь 2021 г. – декабрь 2023 г.) направлен на просвещение менеджерского состава (в т. ч. резерва управленцев) образовательных организаций Кузбасса в вопросах цифрового менеджмента, оптимизацию процессов управления и дальнейшее внедрение бережливого менеджмента в образовательных организациях Кузбасса, обеспечение понятийно-терминологического единообразия цифровых образовательных ресурсов, повышение квалификации руководителей образовательных организаций Кузбасса по вопросам цифрового управления [8].

Проект «Цифровой менеджмент в системе образования Кузбасса» реализуется следующим образом:

2021 год – разработка актуальной и перспективной методики диагностики цифровой профессиональной компетентности менеджеров образования Кузбасса;

2022 год – разработка и реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации по развитию инновационного образовательного пространства и внедрению цифрового менеджмента;

2023 год – создание «дорожной карты» для развития цифрового менеджмента в системе образования Кузбасса до 2030 год.

Информационно-управленческая компетентность руководителя рассматривается как интегративное качество личности, представляющее собой совокупность знаний, умений, опыта, мотивации и ценностного отношения к информационной деятельности, необходимое для эффективной работы с информацией на основе использования новых информационных технологий для решения профессиональных задач в ходе выполнения управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля.

При формировании информационно-управленческий компетентности руководитель должен знать и владеть тезаурусным полем в вопросах управления, в том числе ЦОС.

Опираясь на цифровые технологии при администрировании деятельности, руководитель образовательной организации учитывает государственные платформы и сервисы («Моя школа», «Сферум»), сервисы системного администрирования (Яндекс. Инструменты), электронный документооборот (1С: Школа; Directum), сервисы учета расписания, успеваемости и посещаемости (АИС «Электронная школа 2.0»), сервисы публичной активности (социальные сети VK, Telegram), новостные ленты и агрегаторы [11].

При опоре на цифровые технологии управления кадровыми ресурсами образовательной организации происходит трансформация принципов самоорганизации руководителя в условиях «избытка» информации, изменение роли директора от администрирования и руководства к управлению развитием и трансформацией, также изменение позиций учителя, учитывается личная эффективность учителя в использовании мобильных приложений, информационных ресурсов для работы, QR-кодов, правил информационной безопасности, кастомизации цифрового пространства, переход на субъектную позицию ученика. Меняется личная эффективность директора при управлении цифровыми сервисами по времени, задачам и коммуникации. Важным становится цифровая грамотность директора (социальные сети), использование сервисов подбора и управления сотрудниками, развитие их квалификации и потенциала [11].

Цифровая компетентность по использованию в профессиональной управленческой деятельности информационно-коммуникационных технологий необходима для управления официальным сайтом ОО и развитием информационной образовательной среды с помощью цифровых инструментов (Яндекс. Инструменты, «Моя школа», «Сферум», АИС «Электронная школа 2.0»).

С помощью доступных цифровых инструментов руководитель образовательной организации овладевает новыми подходами к педагогическому проектированию с использованием цифровых технологий и форматов, видами цифрового контента (электронные учебники, цифровые учебники, ЭОР, МООС и др.); умеет работать на онлайн-платформах и сервисах; знает структуру цифрового следа, технологию и способы сбора цифрового следа, использует цифровой след для оценивания и самооценивания, создает цифровое портфолио. Проектирует и сопровождает индивидуальные маршруты (тьютор, навигатор, наставник и др.), формирует индивидуальные образовательные программы на основе индивидуальных маршрутов; владеет практиками очного и дистанционного образования (методики активного и интерактивного обучения, квест, проектная деятельность, про-

ектное обучение и др.), инклюзивного образования. Знает средства цифровой и психологической безопасности, умеет хранить и защищать персональные данные. Владеет умениями цифровой трансформации взаимоотношений с участниками образования, коммуникативной цифровой грамотностью, популяризацией ЦОС и вовлечением (учредитель и контролирующие организации, обучающиеся и родители, администрация и педагогический коллектив, партнеры и локальные сообщества), владеет умениями обратной цифровой связи [11].

2. Анализ нормативных актов образовательной организации по цифровому менеджменту

Научно-методическое сопровождение процессов управления общеобразовательной организацией, в том числе управление цифровой трансформацией, отражено в следующих нормативно-правовых документах: Распоряжении Министерства просвещения РФ от 4 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-педагогического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров», Распоряжении Минпросвещения России от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных затруднений педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

Направления диагностики профессиональных затруднений управленческих кадров обусловлены закрепленными должностными обязанностями, связанными с управлением процессами, ресурсами, кадрами, результатами, в том числе и требованиями в области управления информацией.

При изучении профессиональных затруднений управленческих кадров ОО Кемеровской области – Кузбасса, принимающих участие в проекте «Цифровой менеджмент», был проведен анкетный опрос по управлению информацией. На вопрос «Владеете ли Вы информацией о локальных нормативных актах по требованиям к цифровой образовательной среде, умеете ли разрабатывать, описывать содержание, структуру, элементы и т. д.?» 30 респондентов (3 %) ответили «Умею», 51,3 % респондентов – «Иногда нуждаюсь в помощи», 18,4 % ответили «Не нуждаюсь». Руководителям образовательных организаций фокус-группы на протяжении 2021/22 учебного года оказывалась методическая поддержка по созданию перечня локальных нормативных актов для работы в цифровой образовательной среде. В результате проведенных вебинаров/семинаров кафедрой управления, экономики и правового регулирования КРИПКипРО с руководителями образовательных организаций фокус-группы по проекту «Цифровой менеджмент» при анализе нормативно-правовых документов ЦОС был сформирован примерный перечень локальных нормативных актов, включающий «Положение о цифровой образовательной среде», «Положение о (регламенте) сайте образовательной организации», «Положение об АИС «Электронная школа 2.0» (АИС ЭШ 2.0) и электронном журнале /электронном

дневнике обучающегося», «Положение об организации обучения с использованием дистанционных технологий и электронного обучения».

При разработке содержания и структуры «Положения о цифровой образовательной среде» рекомендованными структурными разделами будет описание характеристик тезаурусного поля ЦОС (открытость, целостность, полифункциональность и др.), целей и задач, инфраструктуры ЦОС (техническая, информационная), обязанностей и прав пользователей ЦОС, в том числе соблюдение техники безопасности, технических требований и инструкции, гигиенических, эргономических, юридических и этических норм.

Нормативно-правовым обеспечением требований к сайту образовательной организации владеют 72,4 % респондентов, 22,4 % – нуждаются в помощи при разработке «Положения о регламенте работы сайта образовательной организации», 5,2 % руководителей не нуждаются в помощи. Руководители образовательных организаций, испытывающие затруднения в разработке «Положения о работе с сайтом образовательной организации», «Регламента работы сайта образовательной организации», изучали содержание и требования Приказа Рособрнадзора от 14 августа 2020 г. № 831 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления на нем информации».

При разработке «Положения об организации обучения с использованием дистанционных технологий и электронного обучения» руководителями образовательных организаций фокус-группы использовали следующие нормативно-правовые документы: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» (статья 16 «Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий»); Приказ Минобрнауки России от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»; федеральные государственные образовательные стандарты; Приказ Минпросвещения России от 17.03.2020 № 103 «Об утверждении временного порядка сопровождения реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, образовательных программ СПО и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий». В условиях режима повышенной готовности Минпросвещением РФ были изданы Методические рекомендации по реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, образовательных программ СПО и дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных тех-

ногий, Методические рекомендации по реализации внеурочной деятельности, программы воспитания и социализации и дополнительных общеобразовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий (Письмо Минпросвещения РФ от 19.03.2020 № гд-39/04, Письмо Минпросвещения России от 7 мая 2020 г. № ВБ-976/04), предусматривающие примерный алгоритм реализации образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Руководители образовательных организаций вносили изменения в существующий локальный акт (положение) и разрабатывали приказ об организации дистанционного обучения, в котором был определен, в том числе, порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся (индивидуальные консультации) и проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по учебным предметам в случае необходимости (карантин, погодные условия, предотвращение распространения инфекции и др.) с целью защиты здоровья детей на период действия ограничений. В региональных методических рекомендациях по реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования с применением электронного обучения и дистанционного обучения руководителям рекомендовано своевременно внести изменения в действующее «Положение об организации обучения с использованием дистанционных технологий и электронного обучения» об алгоритме утверждения рабочих программ учебных предметов в условиях ограничений, о соотношении используемых форм дистанционного обучения с учетом возрастных особенностей обучающихся на основании Санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи», формы осуществления внутришкольного контроля в режиме дистанционного и электронного обучения, анализа и контроля по ведению документации и информирования участников образовательных отношений по основной образовательной программе и обеспечить освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме, учитывая мнение советов обучающихся, советов родителей, что установлено ч. 3 ст. 30 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

«Положение об АИС электронная школа 2.0 (АИС ЭШ 2.0) и электронном журнале (ЭЖ)/электронном дневнике (ЭД) обучающегося» включает описание программного средства, базу данных и средства доступа и работы с ней. Через АИС «Электронная школа 2.0» осуществляется предоставление образовательными организациями школьных и муниципальных образовательных услуг в электронном виде. Электронный журнал/дневник – комплекс программных средств, включающий базу

данных и средства доступа к ней, созданную в АИС «Электронная школа 2.0». Электронный журнал является нормативным и финансовым документом, ведение его обязательно для каждого учителя, классного руководителя. Поддержание информации, хранящейся в базе данных АИС «Электронная школа 2.0» в актуальном состоянии, является обязательным. Пользователями АИС «Электронная школа 2.0» являются системный оператор, администрация школы, учителя, классные руководители, учащиеся и родители (законные представители). АИС «Электронная школа 2.0» находится на сайте <http://tuobr.ru/>. Ответственность за соответствие результатов учета действующим нормам несет руководитель образовательной организации. Электронный журнал используется для решения задач автоматизации учета и контроля процесса обучения и воспитания, хранения в электронном виде данных об успеваемости и посещаемости учащихся; создания единой базы календарно-тематического планирования по всем учебным предметам и параллелям классов; контроля выполнения образовательных программ, утвержденных учебным планом на текущий учебный год; оперативного доступа к оценкам за весь период ведения журнала/дневника по всем предметам в любое время; автоматизации создания промежуточных и итоговых отчетов учителей-предметников, классных руководителей и администрации образовательной организации; своевременного информирования родителей по вопросам успеваемости их детей; информирования родителей и учащихся о домашних заданиях и прохождении программ по различным предметам. Правила и порядок работы с электронным классным журналом может описываться в «Положении об АИС электронная школа 2.0».

Системный администратор устанавливает программное обеспечение, необходимое для работы электронного журнала/дневника, обеспечивает надлежащее функционирование созданной программно-аппаратной среды; регистрирует в АИС ЭШ 2.0 нового участника (педагога), ведет базу реквизитов для входа в систему всех пользователей образовательной организации; обеспечивает своевременное создание архивных копий.

Регистрацию учеников и родителей проводит классный руководитель. Пользователи получают коды доступа к электронному журналу. Классные руководители своевременно заполняют журнал и следят за достоверностью данных об учащихся и их успеваемости в соответствии с инструкцией, ведут переписку с родителями. Учителя-предметники безошибочно и своевременно заносят достоверные данные об учебных программах и их прохождении, об успеваемости и посещаемости учащихся, домашних заданиях, в соответствии с инструкцией по работе с электронным журналом. При делении по предмету класса на подгруппы записи ведутся индивидуально каждым учителем, ведущим группу. Заместители директора осуществляют периодический контроль над ведением ЭЖ, который

содержит процент участия в работе учителей-предметников, классных руководителей, процент учащихся, не имеющих отметок, процент учащихся, имеющих одну отметку, запись домашнего задания, учет пройденного учебного материала, процент участия родителей и учащихся. Родители и учащиеся имеют доступ только к собственным данным через электронные дневники, согласно реквизитам доступа к электронному журналу.

В «Положении о ведении АИС «Электронная школа 2.0»» представлен порядок распределения функциональных обязанностей по работе субъектов образовательной деятельности.

Системный администратор назначается приказом директора образовательной организации и организует внедрение электронного журнала/дневника в школе; разрабатывает совместно с администрацией школы нормативную базу по ведению электронного журнала/дневника; разрабатывает модели ввода информации на имеющейся технической базе; составляет регламенты и рекомендации по ведению электронного журнала/дневника в образовательной организации; готовит (запрашивает у разработчика системы, в случае сторонней организации, на сервере которой развернут электронный журнал/дневник), комплект документов по регламентации использования электронного журнала/дневника как информационной системы персональных данных; контролирует работоспособность системы ЭЖ/ЭД; организует работу со справочниками и параметрами системы ЭЖ/ЭД; осуществляет связь со службой технической поддержки разработчика ЭЖ/ЭД; консультирует пользователей ЭЖ/ЭД основным приемам работы с программным комплексом.

Классные руководители контролируют своевременное заполнение базы данных ЭЖ/ЭД об учащихся; следят за актуальностью данных об учащихся; предоставляют реквизиты доступа родителям и обучающимся образовательной организации; организуют сбор комплекта документов по обеспечению законодательных требований о защите персональных данных; ведут мониторинг успешности обучения; осуществляют ежедневный учет сведений о пропущенных уроках, о заполнении домашнего задания; проводят обучение для учеников и родителей (законных представителей) по работе с ЭЖ/ЭД; организуют обмен информацией с обучающимися и родителями (законными представителями); осуществляют контроль доступа родителей и учащихся.

Учителя-предметники составляют календарно-тематическое планирование, которое размещают в ЭШ; выставляют текущие отметки урока ежедневно в точках эксплуатации ЭЖ/ЭД (в случае болезни основного учителя заменяющий его учитель заполняет электронный дневник-журнал в установленном порядке); ежедневно заполняют данные по домашним заданиям; организуют обмен информацией с обучающимися и родителями (законными представителями). Все записи по всем учебным предметам

(включая уроки по иностранному языку) ведутся на русском языке с обязательным указанием тем уроков, тем практических, лабораторных, контрольных работ и др.

Администратор сайта образовательной организации размещает на сайте образовательной организации нормативно-правовые документы по ведению ЭЖ/ЭД; размещает на сайте инструкцию по работе с ЭЖ/ЭД для учеников, родителей (законных представителей), педагогов.

Заместители директора по учебно-воспитательной работе обеспечивают данными администратора ЭЖ/ЭД по образовательному процессу; осуществляют периодический контроль за работой сотрудников по ведению ЭЖ/ЭД (мониторинг заполнения журнала учителями-предметниками; наполняемость текущих отметок; учет пройденного материала; запись домашнего задания; мониторинг посещения журнала родителями (законными представителями) и учащимися). Совместно с другими административными сотрудниками заместители директора по учебно-воспитательной работе разрабатывают нормативную базу образовательного процесса для ведения ЭЖ/ЭД и размещения на сайте школы.

Директор образовательной организации утверждает нормативную документацию образовательной организации по ведению ЭЖ/ЭД; осуществляет контроль за ведением ЭЖ/ЭД с определенной периодичностью; все пользователи имеют право на своевременные консультации по вопросам работы с электронным журналом. Пользователи имеют право доступа к электронному журналу ежедневно и круглосуточно. Учителя-предметники несут ответственность за ежедневное и достоверное заполнение домашнего задания, отметок и сведений о посещаемости учащихся; ответственные (заместители директора по УВР или учителя-предметники) несут ответственность за достоверность и оперативность внесения сведений. Классные руководители несут ответственность за достоверность списков классов и информации об учащихся и их родителях, а также за грамотное осуществление процедуры завершения учебного года в АИС «Электронная школа 2.0». Все пользователи несут ответственность за сохранность своих реквизитов доступа. Системный администратор несет ответственность за техническое функционирование электронного журнала и смежных систем, а также резервное копирование данных и их восстановление в актуальном состоянии.

Директор общеобразовательной организации и его заместители по учебно-воспитательной работе обязаны обеспечить меры по бесперебойному функционированию ЭЖ/ЭД, регулярному созданию резервных копий. Контроль ведения электронного дневника-журнала осуществляется заместителями директора с определенной периодичностью. В конце каждой учебной четверти проверяется объективность выставленных текущих и итоговых оценок; наличие контрольных и текущих проверочных работ,

Содержание

Введение	3
1. Нормативно-правовая база цифрового менеджмента в сфере образования	4
2. Анализ нормативных актов образовательной организации по цифровому менеджменту	9
3. Анализ сформированности цифровых компетенций руководящих работников образовательных организаций	16
4. Инструменты цифрового менеджмента	21
4.1. Яндекс-инструменты	21
4.2. Платформа «Сферум»	27
4.3. Электронная школа 2.0	39
4.4. Электронный документооборот: 1С: Школа и Directum	46
4.5. Цифровой образовательный контент	58
4.6. Галерея «Ментальные карты»	60
4.7. ФГИС «Моя школа»	64
Заключение	70
Список рекомендуемой литературы	71
<i>Приложение «Тестовые задания по выявлению профессиональных затруднений руководящих работников образовательных организаций в развитии их цифровых компетенций»</i>	74
Глоссарий	85
Условные сокращения	90