

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Ростовской области «Институт развития образования»

ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

КАФЕДРА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

УТВЕРЖДАЮ

Ректор _____ А.Б. Котова

« 04 » июля 2025 г.

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ПРАКТИКА)»

Рассмотрена и утверждена на заседании ученого совета
Протокол от 04 июля 2025 года № 6

Рассмотрена на заседании кафедры
Протокол от 27 июня 2025 года № 11

Разработчики программы:

Тринитатская Ольга Гавриловна,
заведующий кафедрой теории и практики управления образованием
ГАУ ДПО РО ИРО, доктор педагогических наук, профессор

Лазурченко Николай Васильевич,
доцент кафедры теории и практики управления образованием
ГАУ ДПО РО ИРО

Ростов-на-Дону, 2025

Внутренний эксперт

Кириленко Ирина Николаевна,
заведующий кафедрой педагогики и психологии ГАУ ДПО РО ИРО,
кандидат психологических наук, доцент

Внешний эксперт

Захарова Лилия Геннадьевна,
начальник МКУ «Отдел образования Железнодорожного района
города Ростова-на-Дону», кандидат педагогических наук, доцент

1. Общая характеристика программы

1.1. Введение

Актуальность применения проектного менеджмента в практике управления образовательной организацией обусловлена объективными противоречиями между условиями развития образования и задачами повышения эффективности управления, которые стоят перед руководителем.

Анализ современной ситуации в управлении образованием на разных уровнях позволяет сделать вывод о том, что усложняется объект управления в условиях внедрения инноваций (экономические, технологические, педагогические, организационные); происходит высокая скорость изменений в объекте управления; руководитель вынужден принимать решения в условиях ограниченности ресурсов (кадровые, временные, финансовые); динамично развивается конкурентная образовательная среда; повышаются требования к качеству управления, при котором требуется развитие «горизонтальных» равноправных отношений, формирование мобильных команд, планирование рисков и др. При этом директору школы необходимо обеспечить не только повышение эффективности управления ресурсами, но и качеством образования в условиях внедрения инноваций и изменений.

Проблема применения проектного менеджмента в управлении образовательной организации исследуется в работах С.К. Бажина, В.Л. Виноградовой, Т.Г. Волченко-вой, И.В. Гусарова, Е.Б. Куркина, А.М. Моисеева, О.М. Моисеевой, А.В. Мочалова, А.М. Новикова, О.Г. Прикот и др.

В середине XX века проектный менеджмент начинает развиваться как самостоятельное научное направление менеджмента. По мнению О.Г. Прикот, «цель проектных технологий как методологии – превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами “обрекает” проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а значит, и снизить риски ошибок управления».

Одним из инструментов стратегического развития России является программно-целевое управление. Благодаря реализации программ и проектов на федеральном, региональном, муниципальном уровнях стало возможным инвестировать бюджетные средства в инновационные проекты, направленные на развитие образования, внедрение новых образовательных технологий, обеспечение развития кадрового потенциала системы образования.

В целях совершенствования деятельности по стратегическому развитию Российской Федерации и реализации приоритетных проектов в июне 2016 года создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Постановлением правительства РФ № 1288 от 31.10.2018 утверждено Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, определяющее организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ). Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано выстроить проектную работу аналогичным образом. С 2017 г. у федеральных органов власти и регионов появился рейтинг эффективности проектного управления. Это оценка того, как рабо-

тает механизм выявления, запуска и реализации проектов, каковы сроки, результаты и социально-экономические эффекты реализации проектов. Также разработаны и утверждены требования к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления.

Таким образом, объективно возникает задача организации проектного менеджмента на региональном, муниципальном уровне и уровне образовательной организации.

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

При рассмотрении проекта как объекта управления можно выделить следующие отличительные признаки:

- направленность на достижение цели;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом;
- изменение как целенаправленный перевод системы из существующего в некоторое желаемое состояние, описываемое в целях проекта;
- координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- обоснованность и ограниченность бюджета;
- ограниченность ресурсов.

Каждый проект от обоснования идеи до полного завершения проходит жизненный цикл, всегда характеризуется новизной и уникальностью. Таким образом, любой проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов, в условиях временных и ресурсных ограничений.

Понимание проекта как структурированного объекта управления является основой проектного менеджмента. Для того чтобы управлять проектом, его следует разбить на иерархические подсистемы и компоненты: определить и построить структуру работ проекта, используя методы декомпозиции; создать матричную организационную структуру управления, в рамках которой каждый исполнитель одновременно подчинен и своему функциональному руководителю и руководителю проекта; осуществить структуризацию ресурсов различных типов, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта; построить сетевой график, который отражает логику и технологию выполнения работ.

Перечисленные виды деятельности в управлении проектами позволяют распределить ответственность за определенные работы, рационально распределить ресурсы для выполнения конкретных проектных задач и операций, распределить полномочия между участниками проектной команды.

При переходе образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента предусматриваются следующие этапы:

1. Принятие руководством школы решения об использовании проектного менеджмента как инструмента управления образовательным учреждением.
2. Разработка концепции и системы проектного менеджмента с привлечением к этой работе максимального количества сотрудников учреждения (командная работа, командное управление).

3. Реализация концептуальных разработок на «пилотном проекте» (группе проектов).

4. Оценка результатов «пилотного проекта» и распространение его опыта.

Таким образом, условиями успешной практики применения проектного менеджмента являются готовность администрации образовательной организации и педагогического коллектива осуществлять проектную деятельность, их профессионализм и компетентность. Управление проектом требует формирования команды, распределение обязанностей и принятие ответственности, готовности членов команды понимать и принимать новое, действовать самостоятельно в условиях неопределенности и ограниченности времени. Это обуславливает особую важность управления персоналом в проектном менеджменте.

Важным является не только повышение квалификации руководителей и членов проектных команд в области проектного менеджмента, но и создание условий для самообразования, саморазвития, командообразования. Руководителю образовательной организации следует продумать организацию успешной деятельности в проекте, механизмы мотивации и стимулирования проектной деятельности работников не только через денежное вознаграждение, но и через удовлетворение от достижения значимого результата и повышения собственного профессионализма.

На сегодняшний день проектное управление является принципиально новой организационной и профессиональной культурой руководителей образования в условиях социальных изменений. Существенное развитие технологий проектного управления в образовании обусловлено необходимостью организации продуктивной инновационной деятельности, направленной на получение объективно нового результата; ужесточением требований по временным показателям достижения планируемого результата.

Управление образовательной организацией, которое является особым видом профессиональной деятельности, имеющим в своей специфике организацию деятельности как целостной системы, с четко определенными характеристиками, логической структурой и процессом ее осуществления в условиях социальных изменений, происходящих в современном Российском обществе, возможно при применении технологий проектного управления.

1.2. Цели реализации программы

Цель: совершенствование профессиональной компетентности руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования.

1.3. Планируемые результаты обучения

ПС 01.011 «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» В/03.7 Администрирование деятельности общеобразовательной организации	- Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации; - планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации; - руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации	- Основы психологии личности и групп; - основы менеджмента в образовании; - тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования; - образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании; - принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов; - федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, ан-	- Формировать организационную культуру общеобразовательной организации; - использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организации; - планировать результаты реализации образовательных программ образовательной организации; - обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней общего образования; - организовывать разработку, коррекцию основных общеобразовательных программ, формы организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных отношений, возможностях обучающихся, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС соответствующего уровня;
--	--	--	---

		тикоррупционное за- конодательство Рос- сийской Федерации, требования охраны труда в части, регу- лирующей деятель- ность общеобразова- тельной организации	- определять цели, ожидаемые результа- ты и форматы взаи- модействия с участ- никами отношений в сфере образования и социальными партне- рами, в том числе се- тевого взаимодейст- вия; - разрабатывать рег- ламенты, механизмы и инструменты взаи- модействия с субъек- тами внешнего окру- жения, включая орга- ны государственной власти и местного самоуправления
--	--	--	---

1.4. Категория обучающихся: руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательных организаций.

1.5. Срок освоения программы: 108 часов.

1.6. Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

2. Содержание программы

2.1. Учебный план

дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации

**«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ПРАКТИКА)»**

Цель: совершенствование профессиональной компетентности руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования.

Категория слушателей: руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательных организаций.

Объем программы: 108 часов.

Срок обучения: 3 недели

Режим занятий: 6 – 8 часов в день.

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	Всего	Трудоемкость в часах			Форма контроля
			В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
Входная диагностика		2			2	Тест
Инвариантная часть						
1	Модуль 1. Нормативно-правовые основы профессиональной деятельности в условиях трансформации образования	6	2	4		
2	Модуль 2. Информационные технологии в управлении образовательной организацией	8	4	4		
3	Модуль 3. Психология управления	12	4	8		
4	Модуль 4. Экономические основы управления образовательной организацией	12	6	6		
5	Модуль 5. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования	58	16	42		
Промежуточная аттестация		2			2	Тест
Вариативная часть		6	2	4		
Итого:		106	34	68	4	
Итоговая аттестация		2		2		Тест
Всего:		108	34	70	4	

2.2. Учебно-тематический план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ПРАКТИКА)»

Цель: совершенствование профессиональной компетентности руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования.

Категория слушателей: руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательных организаций.

Объем программы: 108 часов.

Срок обучения: 3 недели

Формы обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	Всего	Трудоемкость в часах			Форма контроля
			В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
Входная диагностика		2			2	Тест
Инвариантная часть						
1	Модуль 1. Нормативно-правовые основы профессиональной деятельности в условиях трансформации образования	6	2	4		
1.1.	Противодействие коррупции	6	2	4		
2	Модуль 2. Информационные технологии в управлении образовательной организацией	8	4	4		
2.1.	Информационный менеджмент. Информационные технологии как фактор модернизации образования. Информационно-образовательная среда	2	2			

1	2	3	4	5	6	7
2.2.	Мониторинг как система оценки эффективности управления кадровым потенциалом ОУ. Критерии и показатели оценки объектов школьного мониторинга	2	2			
2.3.	Практика мониторинга качества образования в школе. Диагностика управленческих компетенций в контексте квалитологической парадигмы	4		4		
3	Модуль 3. Психология управления	12	4	8		
3.1.	Психологические основы управления персоналом в условиях модернизации образования	6	2	4		
3.2.	Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования кадрового потенциала современной школы	6	2	4		
4	Модуль 4. Экономические основы управления образовательной организацией	12	6	6		
4.1.	Модели финансирования образовательных учреждений	6	4	2		
4.2.	Нормативное правовое регулирование аттестации педагогических работников	6	2	4		
5	Модуль 5. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования	58	16	42		
5.1.	Стратегический менеджмент как фактор повышения качества в условиях инновационного развития образования	8	2	6		
5.2.	Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетенции руководителя образовательной организации	8	2	6		
5.3.	Управление педагогической системой в контексте парадигмальной трансформации современной школы. Методология и практика современного управления	8	2	6		
5.4.	Проектный менеджмент как методология организации и реализации инновационной деятельности. Инновационный проект: специфика, алгоритм построение	8	2	6		

1	2	3	4	5	6	7
5.5.	Управление развивающей средой в условиях парадигмальной трансформации и новых тенденций стратегического управления современной школы	8	2	6		
5.6.	Управление организационными изменениями образовательной организации в контексте модернизации педагогической системы школы	10	4	6		
5.7.	Функциональная грамотность в контексте ФГОС общего образования	8	2	6		
Промежуточная аттестация		2			2	Тест
Вариативная часть		6	2	4		
1	Документационная разгрузка педагогических работников					
2	ФГОС среднего общего образования: управленческие решения					
Итого:		106	34	68	4	
Итоговая аттестация		2		2		Тест
Всего:		108	34	70	4	

2.3. Календарный учебный график

№ п/п	Наименование ДПП	Категория слушателей	Форма обучения (очная, очно-заочная, заочная)	Объем программы (часы)	Трудоемкость (часы)	Общая продолжительность программы (месяцы, недели, дни)
1	Проектный менеджмент как условие эффективной деятельности образовательной организации (теория, технология, практика)	Руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательных организаций	Очная, с применением дистанционных образовательных технологий	108	108	3 недели

2.4. Рабочая программа
дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ПРАКТИКА)»

Инвариантная часть

Модуль 1. Нормативно-правовые основы профессиональной деятельности
в условиях трансформации образования

Тема 1.1. Противодействие коррупции (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Определение понятия «противодействие коррупции». Основные принципы и этапы развития государственной антикоррупционной политики. Цели и задачи противодействия коррупции. Основные направления и методы борьбы с коррупцией.

Правовая основа противодействия коррупции:

- федеральные нормативные правовые акты: Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации, нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации, нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти и иных федеральных органов;
- общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации. Ратификация ключевых антикоррупционных конвенций: Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции от 31.10.2003 – ратифицирована в 2006 году; Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию от 27.01.1999 – ратифицирована в 2006 году; Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок от 17.12.1997 – ратифицирована в 2012 году;
- законы и иные нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации;
- муниципальные правовые акты.

Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Указ Президента РФ от 19.05.2008 № 815 «О мерах по противодействию коррупции», которым образован Совет при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции.

Цель и порядок проведения антикоррупционной экспертизы НПА и проектов НПА на коррупциогенность в целях выявления в них факторов, способствующих созданию условий для проявления коррупции, и последующего устранения таких факторов. Структурная организация антикоррупционной борьбы в Российской Федерации. Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления осуществляют противодействие коррупции в пределах своих полномочий.

Практическое занятие.

1. Проектирование антикоррупционной политики образовательной организации.
2. Проектирование кодекса этики и служебного поведения работников организации.
3. Изучение практического опыта образовательных организаций по внедрению специальных антикоррупционных процедур.

Модуль 2. Информационные технологии в управлении образовательной организацией

Тема 2.1. Информационный менеджмент. Информационные технологии как фактор модернизации образования. Информационно-образовательная среда (лекция – 4 ч.)

Лекция. Комплексная информатизация как тенденция развития современного образования. Изменение средств и способов педагогической и управленческой деятельности, методов и организационных форм управления и обучения. Управление процессами информатизации общего среднего образования. Единое информационное образовательное пространство. Понятие информационного менеджмента, его сущностных характеристик и специфики. Инструменты менеджмента в образовании. Информационная развивающаяся среда управления образовательной организацией. Использование сервисов при формировании информационно-развивающей среды. Информационные технологии управленческого назначения.

Психолого-дидактические возможности информационно-коммуникационных технологий. Информационные педагогические технологии. Электронные образовательные ресурсы и их классификация. Роль информационных технологий в реализации диагностической функции.

Условия эффективного и безопасного использования средств информатизации и коммуникации в учреждениях среднего образования. Требования к оборудованию кабинетов вычислительной техникой. Санитарно-гигиенические требования к организации учебной деятельности с использованием персональных компьютеров. Информационная безопасность и правовое регулирование в информационной сфере. Правовые нормы и нормативно-правовые акты обеспечения безопасности информационных систем, защиты информации. Авторское право в информационной сфере. Морально-этические нормы работы с информацией

Социально-психологические проблемы использования сети Интернет в образовании. Интернет-зависимость: понятие, виды, симптомы. Профилактика интернет-зависимости у школьников. Обеспечение безопасности детей при работе в сети Интернет.

Тема 2.2. Мониторинг как система оценки эффективности управления кадровым потенциалом ОУ. Критерии и показатели оценки объектов школьного мониторинга (лекция – 2 ч.)

Лекция. Использование информационно-коммуникационных технологий в процессе мониторинговых исследований. Современные автоматизированные информационные системы электронного документооборота.

Нормативная база делопроизводства и архивного дела. Группы пользователей и функциональные требования к системе управления документами. Основные классы систем управления документами. Основные платформы, используемые для построения систем управления документооборотом. Краткая характеристика основных продуктов электронного документооборота. Критерии выбора системы автоматизации документооборота для организации.

Базы нормативных документов и электронные библиотеки для административной деятельности руководителя образовательного учреждения: «Гарант», «Консультант-плюс» и др.

Тема 2.3. Практика мониторинга качества образования в школе. Диагностика управленческих компетенций в контексте квалитологической парадигмы (практическое занятие – 2 ч.)

Практическое занятие. Разработка алгоритма планирования и управления повседневной деятельностью руководителя.

Модуль 3. Психология управления

Тема 3.1. Психологические основы управления персоналом в условиях модернизации образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Психологические проблемы теории и практики управления. Психологические основы управления образованием в условиях внедрения ФГОС. Психотехнология эффективного управления. Психологическое обеспечение внедрения инноваций в образовательной сфере. Психологические основы информатизации образовательной системы. Психологическое сопровождение предпрофильной подготовки и профильного обучения. Компетентностный подход к образованию – психологический аспект.

Практическое занятие.

1. Психологический портрет руководителя ОО: идеальный вариант и реальность.
2. Самодиагностика и выявление основных тенденций.

Тема 3.2. Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования кадрового потенциала современной школы (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Мотивации коллективов на каждой стадии их формирования и развития. Иерархии мотивов группы. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива. Факторы, влияющие на мотивацию групп. Усиления мотивации группы. Принцип делегирования полномочий. Преимущества делегирования полномочий. Практическое применение делегирования в управлении образовательной организацией. Самоменеджмент. Роль повышения квалификации при мотивации работника. Самомотивация и ее развитие. Приемы и правила самомотивации. Демотивация персонала образовательной организации: причины, факторы и способы устранения. Этапы снижения мотивации сотрудников. Синдром выгорания. Внутренняя демотивация персонала. Применение новых мотивационных стимулов. Эффективность мотивационных мероприятий. Общение руководителя с подчиненными как мотивационный рычаг. Этика делового общения.

Практическое занятие. Разработка алгоритма поощрения и наказания сотрудников образовательной организации.

Модуль 4. Экономические основы управления образовательной организацией

Тема 4.1. Модели финансирования образовательных учреждений (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Формирование и использование финансовых ресурсов бюджетных организаций. Финансовое обеспечение ОО на основе нормативного финансирования. Норматив бюджетного финансирования. Финансирование нормы выполнения образовательных стандартов (основных образовательных программ). Ведущие принципы бюджетной политики: финансирование организаций по заданию учредителя, муниципальное задание (показатели количества и качества оказываемых услуг (выполнения работ)); нормативное финансирование образовательных услуг; система оплаты труда, включающая показатели эффективности и качества работы.

Практическое занятие. Финансирование нормы выполнения образовательных стандартов (основных образовательных программ).

Тема 4.2. Нормативное правовое регулирование аттестации педагогических работников (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Аттестация педагогических работников определяется ст. 49 ФЗ «Об образовании в РФ». Новый порядок проведения аттестации педагогов. Расширенная рамка квалификационных категорий: первая, высшая, «педагог-методист», «педагог-наставник». Отличительные особенности нового порядка аттестации педагогов. Требования к условиям получения квалификационных категорий «педагог-методист», «педагог-наставник». Показатели профессиональной деятельности педагога-методиста и педагога-наставника. Дополнительные функции методической деятельности, осуществляемые педагогом-методистом. Дополнительные функции наставнической деятельности, осуществляемые педагогом-наставником.

Практическое занятие. 1. Сравнительный анализ дифференцированной оплаты педагогов за квалификационные категории. 2. Порядок аттестации педагогов, прописанный документами федерального и регионального уровней (анализ нормативно-правовых документов).

Модуль 5. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования

Тема 5.1. Стратегический менеджмент как фактор управления персоналом образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие – 6 ч.)

Лекция. Требования нормативных документов по организации учебного процесса в учебном году. Особенности организации учебного курса «Стратегический менеджмент как основа инновационного развития образовательной организации» для системы дополнительного образования ИПК и ППРО. Литература и источники.

Понятие и роль стратегического менеджмента. Определение понятий: «стратегия», «стратегическое планирование» и «стратегический менеджмент». «5П-стратегии» Г. Минцберга. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Этапы формирования стратегического менеджмента. Принципы методологии стратегического менеджмента. Функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента.

Миссия и ценности в системе стратегического планирования. Стратегическое видение. Роль лидера в определении и реализации стратегии, культура организации.

Анализ и оценка внутренних и внешних возможностей для определения стратегии развития. Организационная культура как ресурс развития в условиях изменений. Методы анализа внешней и внутренней среды. Определение проблемного поля развития.

Форматы стратегических планов. Процесс разработки структуры стратегического плана. Определение ресурсной базы реализации стратегического плана. Производственные стратегии реализации плана. Научно-методическое и организационно-управленческое сопровождение разработки и реализации стратегического плана. Модели стратегического планирования.

Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана. Принципы построения эффективной команды. Приемы и техники командообразования. Распределение ролей в команде. Планирование профессионального роста членов команды (коучинг).

Виды и формы оперативного планирования. Технология разработки целевых программ. Проект как способ управления непрерывным развитием системы образования.

Мониторинг и контроль в системе стратегического планирования. Виды мониторинга. Управление качеством реализации стратегического плана. Процедуры оценивания результатов и последствий нововведений в системе образования. Корректировка планов.

Практическое занятие. Разработка рабочего варианта стратегического плана образовательного учреждения.

5.2. Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетенции руководителя образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие – 6 ч.)

Лекция. Задачи тайм-менеджмента при управлении коллективом образовательной организации. Создание временных творческих коллективов, нацеленных на решение новых задач. Роль и значение тайм-менеджмента в организации работы маркетинговой службы. Проблемы тайм-менеджмента организации, требующие применения элементов корпоративной деятельности. Тайм-менеджмент в системе самоменеджмента руководителя. Практические приемы активизации индивидуального и группового мышления: методы психологической активизации мышления, методы систематизированного поиска, методы направленного поиска, расстановка приоритетов тайм-менеджмента. Приемы и методы развития времени в организации. Технологии по развитию внимания, ментальной выносливости, координации и импровизации мышления, формирование потока образов и т.п. Интеллектуальные игры: описание, анализ.

Практическое занятие.

1. Разработка алгоритма повышения уровня профессиональной компетенции руководителя ОО.

2. Обозначить факторы и условия реализации педагогической технологии тайм-менеджмента в процессе самообразовательной деятельности руководителя.

5.3. Управление педагогической системой в контексте парадигмальной трансформации современной школы. Методология и практика современного управления (лекция – 4 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Эволюция управленческой мысли: классическая теория управления; теория человеческих отношений; теория системного управления; теория ситуационного управления. Эффективность управления образовательным учреждением.

Функции управления. Анализ в системе управления. Объект, предмет и методы анализа. Анализ и самоанализ управленческой деятельности.

Функция планирования. Система планов в управлении организацией. Стратегическое планирование.

Управленческое понимание организации как функции. Распределение полномочий и ответственности. Тенденции эволюции организационных структур управления.

Контроль в управлении образовательным учреждением. Контроль качества как объект управления.

Методы и технологии управления образовательным учреждением. Классификация методов управления.

Практическое занятие. Моделирование комплексно-целевой программы по заданному алгоритму: цель – система внедрения – постановка цели, содержание и организация работы – содержание, структура, компоненты комплексно-целевых программ, показатели, сроки, исполнители – информационное обеспечение – оперативный и итоговый анализ, контроль, коррекция.

Тема 5.4. Проектный менеджмент как методология организации и реализации инновационной деятельности. Инновационный проект: специфика, алгоритм построения (лекция – 2 ч., практическое занятие – 6 ч.)

Лекция. Инновационная политика в сфере российского образования. Специфика инновационных процессов в образовании. Инновационные принципы в управлении образовательной организацией. Управление образовательной организацией в условиях инновационных изменений. Инновационный проект как форма осуществления инновационной деятельности. Полиструктурность инновационных процессов. Деятельностная, субъектная, уровневая, содержательная, управленческая, организационная структура инновационных процессов.

Миссия школы в контексте инновационного развития. Видение и миссия образовательного учреждения. Факторный анализ, его роль в определении миссии ОО. Внешние факторы, внутренние факторы. Процедура и организационный алгоритм разработки миссии. Модель разработки миссии. Миссия на уровне коллектива. Миссия на уровне социума. Внутренняя культура школы (культура организации).

Практическое занятие.

Группа № 1. «Разработка имиджа образовательной организации в условиях новой стратегии образования»;

группа № 2. «Разработка плана организационных мероприятий видения и миссии ОО».

Темы для обсуждения:

1. Социально-педагогический анализ теории и практики управления в образовании.
2. Личностно-развивающий характер новой парадигмы управления в образовании.
3. Принципы управления инновационными процессами в образовании.
4. Прогностический характер управления инновационными процессами в образовании.

Тема 5.5. Управление развивающей средой в условиях парадигмальной трансформации и новых тенденций стратегического управления современной школы (лекции – 2 ч., практические занятия – 6 ч.)

Лекция. Управление развивающей средой как составляющая общего менеджмента организации. Стратегический кадровый менеджмент в системе стратегического управления. Управление персоналом на стратегическом уровне. Сущность понятий: «кадровый менеджмент», «персонал». Субъекты и объекты кадрового менеджмента и управления персоналом.

Стратегическое управление персоналом и формирование целевых стратегических программ развития персонала. Организационное проектирование системы управления персоналом и методы исследования текущего состояния персонала.

Практическое занятие. Планирование, содержание и прогнозирование кадровой работы. Организационное поведение. Профессиональное становление и развитие человеческих ресурсов ОУ.

Тема 5.6. Управление организационными изменениями образовательной организации в контексте модернизации педагогической системы школы (лекция – 4 ч., практическое занятие – 6 ч.)

Лекция. Основное содержание управления изменениями в образовательной организации, его влияние на стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, целевые показатели его развития. Значение изменений. Современный подход к управлению изменениями. Теория и методы управления образовательными системами в контексте изменений. Стратегия изменений. Самодиагностика и самоанализ образовательной организации в преддверии изменений. Подбор адекватных характеристикам и возможностям образовательной организации мер достижения целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов. Особенности стратегического подхода к проведению изменений. Виды стратегий осуществления изменений: директивная; стратегия, основанная на переговорах; нормативная, аналитическая; стратегия, ориентированная на действия. Факторы выбора стратегий. Обоснование и процесс разработки выбранной стратегии проведения изменений. Реализация выбранного стратегического курса. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Непрерывные изменения: сущность, необходимость, основные направления деятельности. Сопротивление изменениям в соответствии с классификацией О’Коннора. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Стратегическое планирование в школе.

Практическое занятие. Составление дорожной карты изменений в образовательной организации с учетом актуальных тенденций в отечественном образовании.

Тема 5.7. Функциональная грамотность в контексте ФГОС общего образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 6 ч.)

Лекция. Место функциональной грамотности в требованиях к результатам и к условиям реализации ООП в документах ФГОС общего образования. Сравнительный анализ учебных компетенций в контексте функциональной грамотности PISA и метапредметных/предметных результатов, определенных в положениях ФГОС и ФООП. Основание сравнительного анализа – приказ Минпросвещения России и приказ Рособрнадзора от 06.05.2019 № 590/219 (с изменениями от 24.12.2019 № 1718/716) «Методология и критерии оценки качества общего образования в образовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся».

Новая концептуальная рамка системы оценки планируемых результатов – метапредметных и предметных – в ФООП. Функциональная грамотность как компонент ВСОКО. Локальные нормативные акты: положение о ВСОКО; положения о текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации, итоговой аттестации по учебным предметам, не входящим в государственную итоговую аттестацию; план контрольно-оценочной деятельности с включением диагностики уровня функциональной грамотности; календарно-тематический план учителя с определением системы диагностики функциональной грамотности.

Практическое занятие.

1. Анализ результатов общероссийской оценки по модели PISA. Учебные задания межпредметного характера.

2. Формирование и оценка функциональной грамотности: отличия процессов, управленческих и педагогических задач.

3. Итоги диагностики профессиональных компетенций педагогов и руководителей школ Ростовской области.

Вариативная часть

Тема 1. Документационная разгрузка педагогических работников

Лекция. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» ч. 6, 6.1, 6.2 ст. 47. Приказ Минпросвещения России от 21 июля 2022 года № 582 «Об утверждении перечня документации, подготовка которой осуществляется педагогическими работниками при реализации основных общеобразовательных программ». Письмо Рособрнадзора и Минпросвещения России № СК-773/03 «О снижении бюрократической нагрузки на образовательные организации». Компетенция и ответственность учителя в области выполнения программы в полном объеме и качества подготовки обучающихся.

Практическое занятие. Изучение и анализ нормативно-правовых документов: профессиональные стандарты педагогических кадров; локальный нормативный акт «Должностная инструкция учителя». Дополнительные функции учителя квалификационной категории «педагог-методист» или «педагог-наставник», классного руководителя, эксперта, руководителя методического объединения учителей.

Тема 2. ФГОС среднего общего образования: управленческие решения

Лекция. Особенности обновленного ФГОС среднего общего образования: детализация планируемых результатов, обновление содержания учебных предметов, изменения в учебном плане и в организации профильного обучения.

ФГОС среднего общего образования и ФОП среднего образования: корректировка структуры основной образовательной программы, федеральные рабочие программы учебных предметов, федеральный учебный план, федеральная рабочая программа воспитания, федеральный учебный график, федеральный план воспитательной работы. Требования к организации углубленного изучения предметов.

Преемственность планируемых результатов ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО. Приказ Минпросвещения России от 12.08.2022 года № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413» – основа обновленного ФГОС среднего общего образования. Компоненты ООП школы в статусе федеральных документов. Управленческие решения в переходный период введения ФГОС СОО и обновления содержания учебных предметов.

Практическое занятие.

1. Организация профильного обучения.
2. Особенности универсального профиля.
3. Применение универсальных кодификаторов на основе доминирования метапредметных результатов.
4. Технологии контрольно-оценочной деятельности в развитии внутренней системы оценки качества образования.
5. Составление плана контрольно-оценочной деятельности: оптимизация и эффективность оценочных процедур.

3. Формы аттестации и оценочные материалы

3.1. Входная диагностика, промежуточная аттестация

3.1.1. Входная диагностика

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: входная диагностика позволяет выявить актуальный уровень профессиональных компетенций слушателей. Тестирование может быть проведено в онлайн-режиме. Тест состоит из 12 заданий, включающих закрытые (с выбором из предложенных вариантов ответа) вопросы.

Критерии оценивания: по результатам входной диагностики определяется уровень готовности слушателей к освоению содержания программы: высокий уровень – 70% и более правильных ответов; достаточный уровень – 35 – 69% правильных ответов; допустимый уровень – 30 – 34% правильных ответов.

Количество попыток: 3.

Примеры заданий.

1. Основные функции процесса управления – это:

- a) планирование, организация, мотивация, контроль;
- b) регистрация, документация;
- c) производство, обмен, распределение;
- d) интеграция, диверсификация, реинжиниринг;
- e) коммуникация, объединение.

2. Средство, применяемое руководством для выполнения работы с помощью других лиц, – это:

- a) поощрение; b) делегирование; c) мотивация; d) распределение; e) кооперация.

3. Система общих ценностей и правила этики, которых должны придерживаться работники организации, – это:

- a) трудовой договор;
- b) стимулирование труда;
- c) этические нормативы;
- d) нормирование труда;
- e) приказ директора.

4. Передача задач и прав получателю, готовому принять на себя ответственность за них, – это:

- a) делегирование;
- b) координация;
- c) сокращение;
- d) оптимизация;
- e) ротация.

5. Процесс определения целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов, – это:

- a) организация;
- b) прогнозирование;
- c) анализ;
- d) координация;
- e) планирование.

3.1.2. Промежуточная аттестация

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: выбрать один правильный ответ; в заданиях, предлагающих выстраивание иерархии позиций, необходимо определить их иерархию с помощью букв «а», «б», «в» и т.п.

Критерии оценивания: 12 правильных ответов из 16 тестовых вопросов.

Количество попыток: 3.

Примеры заданий.

1. Управлять развивающейся школой – это:

- а) готовность руководителя ОУ к организационным изменениям (личная эффективность, мотивированность на изменения, управленческая компетентность);
- б) видение образовательных проблем на фоне общей социальной ситуации;
- в) всемерное содействие процессу успешной социализации школьников;
- г) ведущим педагогическим средством социального развития – компетентностный подход;
- д) интеллектуальное и личностное развитие обучающихся осуществляется в контексте введения предпрофильной подготовки и профильного обучения;
- е) развитие учительского потенциала – требование к новому профессионализму учителя.

2. Вычлените оптимальный вариант определения понятия «управление» применительно к инновационному ОУ:

- а) управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов;
- б) управление – деятельность, направленная на выработку решений, организацию, руководство, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью;
- в) управление – это, прежде всего, целенаправленная деятельность всех субъектов, обеспечивающая становление, оптимальное функционирование и обязательное развитие школы;
- г) педагогическое управление, управление образовательным учреждением (внутреннее движение учебно-воспитательного процесса, порожденного движением человеческой деятельности) отличается по своим объектам и реализуется в деятельности как руководителей школы, так и учителей.

3. В соответствии с ФГОС ООО соотношение обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса, составляет:

- 1) 50% и 50%; 2) 30% и 70%; 3) 80% и 20%; 4) 60% и 30%.

4. Какой подход позволяет выделить основные результаты обучения и воспитания в контексте ключевых задач и универсальных учебных действий, которыми должны владеть обучающиеся?

- 1) Информационный;
- 2) системно-деятельностный;
- 3) интегративный;
- 4) традиционный.

3.2. Итоговая аттестация

Форма: тест.

Описание, требования к выполнению: тестирование может быть проведено в онлайн-режиме. Тест состоит из заданий, включающих закрытые (с выбором из предложенных вариантов ответа) вопросы.

Критерии оценивания: тест пройден, если слушатель дал не менее 80 % правильных ответов.

Количество попыток: 3.

Примеры заданий.

1. К компетенции образовательной организации не относится:

- 1) разработка и утверждение образовательных программ;
- 2) разработка и утверждение примерных основных образовательных программ;
- 3) разработка и утверждение программы развития.

2. Федеральные государственные образовательные стандарты не включают в себя требования к:

- 1) структуре основных образовательных программ и их объему;
- 2) условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям;
- 3) внутренней системе оценки качества образования;
- 4) результатам освоения основных образовательных программ.

3. Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений создается:

- 1) органом управления образованием;
- 2) образовательной организацией.

4. В процессе внедрения изменений в образовательной организации эффективность работы:

- 1) повышается; 2) понижается; 3) остается неизменной.

5. Основная причина неудач при внедрении изменений в образовательной организации – это:

- 1) низкая квалификация руководства;
- 2) низкая квалификация персонала;
- 3) отсутствие финансирования;
- 4) сопротивление персонала.

4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Материально-технические условия

Материально-техническое обеспечение реализации данной рабочей программы предусматривает наличие компьютерной техники для индивидуальной работы и работы в микрогруппах; проекционной техники для сопровождения лекционного материала: мультимедийный проектор, экран, интерактивная доска; множительной техники для обеспечения слушателей печатным раздаточным материалом; электронные носители.

Программа обеспечена учебно-методическими материалами по всем учебным курсам, модулям. Ресурсное обеспечение реализации программы предусматривает наличие и использование печатного раздаточного материала к учебным занятиям, консультативных материалов к практическим, интерактивным занятиям, ресурсов сети Интернет; федерального и регионального банков инновационной управленческой и педагогической практики; слайдов и мультимедийных презентаций.

Реализация программы обеспечена научно-педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью.

Комплект учебных материалов состоит из учебников – рабочих тетрадей, предназначенных для практических занятий и самостоятельного изучения по всем дисциплинам (модулям) программы.

Процесс освоения программы построен на сочетании аудиторных занятий, основанных на интерактивных формах освоения учебного материала, а также на использовании примеров и ситуаций из собственного управленческого опыта, и самостоятельной работы, ориентированной на освоение методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих образовательных организациях.

Основными формами работы со слушателями являются:

- Интерактивная лекция – форма занятия, предполагающая интерактивное изложение преподавателем содержания тем курса. Основная цель – актуализация знаний слушателей по теме, постановка и освещение проблемы, достижение понимания слушателями представляемой информации через рефлексивные процедуры, стимулирование интереса к изучаемой теме.
- Практикум – форма занятия, предполагающая выполнение практических заданий индивидуально или в небольших группах (5–9 чел.), направленных на освоение и отработку технологий и методик инновационного менеджмента.
- Индивидуальные консультации, представляющие собой внеаудиторную форму работы преподавателя с отдельным слушателем, включающую обсуждение тех материалов и заданий, которые либо вызывают трудности у слушателя, либо связаны с углубленным интересом слушателя к определенной проблеме.
- Иные формы работы: групповая и совместная работа над проектом, практика деловых игр, анализ критических ситуаций, презентация портфолио.

Для эффективной организации деятельности группы слушателей используются компьютерные презентации, рабочие тетради и иные методические материалы (в электронном виде); по необходимости предоставляется возможность работы в сети

Интернет и на персональном компьютере (в процессе выполнения индивидуальных и групповых заданий и проектов).

Для оценки достижений обучающихся используются дидактические оценочные средства, к которым можно отнести разнообразные контрольные задания, тесты, вопросы, критерии, показатели и шкалы оценивания и т.п. Эти средства постоянно совершенствуются с целью получения достоверной информации о качестве подготовки, которая рассматривается и как результат, и как процесс.

Для эффективной реализации учебной программы слушателям предлагаются:

1. Вариативные диагностические методики:

- диагностическая карта опыта и методических потребностей управленческих кадров;

- методика проведения педагогических и управленческих экспертиз.

2. Печатный раздаточный материал к учебным занятиям.

3. Консультативные материалы к практическим, интерактивным занятиям.

4. Компьютерное обеспечение учебных занятий: ресурсы всемирной сети Интернет; федеральный и региональный банки инновационной управленческой и педагогической практики; слайдовые и мультимедийные презентации; электронные носители

5. Рабочие варианты созданных слушателями проектов, целевых программ, рефератов, творческих работ.

Процесс освоения дисциплины фиксируется в методическом портфолио слушателя, который одновременно является формой аутентичного оценивания хода и результатов работы с учебным содержанием.

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

3. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы».

4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 № 1642).

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

6. Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

7. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утверждены Министерством образования и науки Российской Федерации от 22 января 2015 года № ДЛ-1/05вн).

8. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”».

9. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 09.10.2024 № 704 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования».

Список литературы

1. **Бордовский, Г.А.** Управление качеством образовательного процесса: монография /Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – Санкт-Петербург: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с. – Текст: непосредственный.

2. **Иванова, Е.А.** Управление изменениями: Учебное пособие / Е.А. Иванова, В.А. Шлеин. – Москва: РУТ (МИИТ), 2020 – 138 с. – Текст: непосредственный.

3. **Кожевина, О.В.** Управление изменениями: учебник /О.В. Кожевина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 304 с. – Текст: непосредственный.

4. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов /С.Ю. Трапицын; под ред. С.Ю. Трапицына. – Москва: Издательство Юрайт, 2020 – 413 с. – Текст: непосредственный.

5. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие /под ред. В.П. Пугачева, Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева. – Москва: Инфра-М, 2019. – Текст: непосредственный.

6. Современная школа как социально-педагогическая система: теория и практика эффективного управления: монография /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, О.А. Назарчук. – Ростов-на-Дону: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2021. – Текст: непосредственный.

7. **Тринитатская, О.Г.** Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, Л.Г. Захарова, О.А. Назарчук. – Текст: электронный //Мир Науки: Педагогика. Психология. – 2019. – № 2 – URL: <https://mir-nauki.com/73pdmn219.html>.

8. **Тринитатская, О.Г.** Проектное управление, стратегическое моделирование, технологизация современного образовательного пространства /О.Г. Тринитатская, Т.А. Безматерных, О.А. Назарчук. – Ростов-на-Дону: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2019. – 360 с. – Текст: непосредственный.

9. **Тринитатская, О.Г.** Акмеологично-компетентностная модель руководителя современной школы в контексте новой стратегии образования /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, О.А. Назарчук, Л.Г. Захарова. – Текст: электронный //Мир университетской науки: культура, образование 2020. – № 2. – С. 15–23. – URL: <http://woasfedu.ru/bulletin/magazinetopdf?idd=18>.

10. **Тринитатская, О.Г.** Эффективное управление инновационной деятельностью как фактор модернизации образовательного учреждения /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, Н.П. Эпова, Л.Г. Захарова. – Текст: электронный //Мир науки: педагогика и психология, 2021. – Т. 9. – № 9. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/21PDMN121.pdf>.

11. **Тринитатская, О.Г.** Проектное управление, стратегическое моделирование, технологизация современного образовательного пространства: учебное пособие /О.Г. Тринитатская, Т.А. Безматерных, О.А. Назарчук; науч. ред. С.Ф. Хлебунова. – Ростов-на-Дону: Издательство ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2019. – Текст: непосредственный.

12. **Тринитатская, О.Г.** Супервизия как фактор повышения эффективности деятельности руководителя образовательной организации Рефлексивная культура как условие развития управленческих навыков руководителя в системе дополнительного профессионального образования /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, Н.П. Эпова, Л.Г. Захарова. – Текст: электронный //Мир науки: педагогика и психология. – 2022. – Т. 10. – № 3. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/38PDMN322.pdf>.

13. **Тринитатская, О.Г.** Рефлексивная культура как условие развития управленческих навыков руководителя в системе дополнительного профессионального образования /О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, Н.П. Эпова. – Текст: непосредственный //Мир университетской науки: культура, образование». – 2022. – № 9. – С. 55 – 61.

14. **Фрайлингер, К.** Управление изменениями в организации [пер. с нем.] /К. Фрайлингер, И. Фишер. – Москва: Книгописная палата, 2022. – 264 с. – Текст: непосредственный.

15. **Цирульников, А.М.** Модернизация школы. Социокультурная альтернатива /А.М. Цирульников. – Москва: Сентябрь, 2020. – 223 с. – Текст: непосредственный.

Интернет-ресурсы

1. Ассоциация руководителей образовательных организаций. – URL: <https://www.educationmanagers.ru/main/>.

2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов. – URL: <http://school-collection.edu.ru/>.

3. Журнал «Управление школой». – URL: <https://director.rosuchebnik.ru/>.

4. Портал информационной поддержки руководителей образовательных организаций. – URL: <https://www.menobr.ru/>.

5. Справочник руководителя образовательного учреждения. – URL: <https://e.rukobr.ru/>.