

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

«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

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

Разработчик программы

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

Ростов-на-Дону, 2025

Внутренний эксперт

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

Внешний эксперт

Дружба Ольга Владимировна,
заведующий кафедрой «Связи с общественностью»
факультета «Медиакоммуникации и мультимедийные технологии» ДГТУ,
доктор исторических наук, профессор

1. Общая характеристика программы

1.1. Введение

Актуальность программы «Управление образованием» обусловлена дефицитом кадров инновационного типа в сфере управления образованием, которые, помимо соответствующих управленческих компетенций, должны обладать мировоззрением, основанным на понимании сущности и остроты проблем развития образования в современном мире, осознании социальной ответственности своей профессии, признании особой роли образования в обществе.

Управление образовательной организацией – особый вид профессиональной деятельности. В настоящее время, в условиях перевода действующей системы образования на новый уровень, режим развития и активного внедрения в систему образования инноваций (использование новых технологических и методологических исследований, обновление устаревших стандартов, внедрение инновационных технологий и особенности их внедрения, применение эффективных методов обучения, IT-технологий и программирования и т.д., соответствующих вызовам современного общества) требует регулирования процесса обновления в каждом учебном заведении.

Многопрофильная деятельность руководителя, включающая постановку и решение стратегических задач, мониторинг, изучение структуры и возможностей образовательного учреждения, механизмы взаимодействия с социальными партнерами, участниками образовательных отношений, направленные на повышение качества образования, предполагает обновление управленческих компетенций руководителей ОО. При этом система образования характеризуется дефицитом специалистов в сфере управления образованием, имеющих профессиональное управленческое образование и обладающих соответствующими современными управленческими компетенциями в контексте инновационного менеджмента, менеджмента качества, кросс-культурного менеджмента, мотивирующего мониторинга.

Дефицит современных управленческих компетенций у руководителей образовательных организаций затрудняет принятие ими эффективных управленческих решений, тормозит эффективное развитие образовательной организации, что является недопустимым в условиях стратегических и инновационных изменений.

Представленная программа ориентирована на решение стратегических целей и задач современного образования.

1.2. Цели реализации программы

Цель: совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, руководителей и специалистов органов, осуществляющих управление в сфере образования, для обеспечения современного качества образования в условиях его трансформации.

1.3. Планируемые результаты обучения

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
ПС 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией). ТФ В/03.7 Администрирование деятельности общеобразовательной организации	- Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации	- Основы психологии личности и групп. - Основы менеджмента в образовании	- Формировать организационную культуру общеобразовательной организации - Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организации
ПС 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией). ТФ В/01.7 Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	- Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации	- 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	- 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

ПС 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией). ТФ В/01.7 Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации. ТФ В/03.7 Управление развитием общеобразовательной организации	- Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципальных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации	- Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации	- Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, в том числе сетевого взаимодействия. - Разрабатывать регламенты, механизмы и инструменты взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти и местного самоуправления
--	---	---	---

1.4. Категория обучающихся: руководители (директора) общеобразовательных организаций, их заместители, специалисты и руководители муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, резерв управленческих кадров.

1.5. Срок освоения программы: 144 часа.

1.6. Форма обучения: очно-заочная.

2. Содержание программы

2.1. Учебный план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Цель: совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, руководителей и специалистов органов, осуществляющих управление в сфере образования, для обеспечения современного качества образования в условиях его трансформации.

Категория слушателей: руководители (директора) общеобразовательных организаций, их заместители, специалисты и руководители муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, резерв управленческих кадров.

Объем программы: 144 часа.

Срок обучения: 4 недели.

Режим занятий: 6 – 8 часов в день.

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	Трудоемкость в часах				Форма контроля
		Всего	В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
Входная диагностика		2			2	Тест
Инвариантная часть		132	60	72		
1	Модуль 1. Философия образования	8	6	2		
2	Модуль 2. Нормативно-правовые основы управ- ления образованием	14	8	6		
3	Модуль 3. Психология управления	18	6	12		
4	Модуль 4. Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (методо- логия и практика)	12	4	8		
5	Модуль 5. Теория и практика управления обра- зованием. Менеджмент в сфере образования	66	30	36		
6	Модуль 6. Информационный менеджмент. Циф- ровая образовательная среда как фактор модерни- зации в условиях новой стратегии образования	6	2	4		
7	Модуль 7. Экономические основы управления образованием	8	4	4		
Промежуточная аттестация		2			2	Тест
Вариативная часть		6	2	4		
Итоговая аттестация		2		2		Тест
Всего:		144	62	78	4	

2.2. Учебно-тематический план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Цель: совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, руководителей и специалистов органов, осуществляющих управление в сфере образования, для обеспечения современного качества образования в условиях его трансформации.

Категория слушателей: руководители (директора) общеобразовательных организаций, их заместители, специалисты и руководители муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, резерв управленческих кадров.

Объем программы: 144 часа.

Срок обучения: 4 недели.

Форма обучения: очно-заочная.

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	Трудоемкость в часах				Формы контроля
		Всего	В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
	Входная диагностика	2			2	Тест
	Инвариантная часть	132	60	72		
1	Модуль 1. Философия образования	8	6	2		
1.1.	Человек – культура – образование	2	2			
1.2.	Характеристика системы образования в России. Принципы образования, функции, структура	2	2			
1.3.	Философия управления и стратегия развития современного образования. Региональные особенности	2	2			
1.4.	Философская культура менеджера образования: сущность, структура, пути формирования	2		2		
2	Модуль 2. Нормативно-правовые основы управления образованием	14	8	6		
2.1.	Нормативное правовое регулирование аттестации педагогических работников	6	4	2		
2.2.	Противодействие коррупции	8	4	4		
3	Модуль 3. Психология управления	18	6	12		
3.1.	Психологические основы управления инновационными образовательными системами в условиях современных рисков	6	2	4		
3.2.	Психологическое обеспечение эффективного общения руководителя с субъектами образования	4	2	2		

1	2	3	4	5	6	7
3.3.	Психологическое моделирование содержания и условий непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в контексте компетентностной парадигмы	4	2	2		
3.4. Вариативная часть		4		4		
3.4.1.	Коммуникативная компетентность как основная обобщенная функция профессиональной деятельности руководителя					
3.4.2.	Модели управления и здоровьесберегающие технологии педагогических работников и управленческих кадров в условиях трансформации образования					
4	Модуль 4. Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (методология и практика)	12	4	8		
4.1.	Актуализация средового подхода в управлении современной школой. Методология среды. Концептуальные основы модели инновационной школы с развивающей средой. Методологические регулятивы средового подхода. Типология сред в образовании	5	1	4		
4.2.	Моделирование и управление развивающей средой в образовательном пространстве инновационной школы как фактор повышения качества образования. Кадровый менеджмент в условиях управления развивающей средой ОО	3	1	2		
4.3.	Управление развивающей средой в контексте обновленных ФГОС. Методологические подходы к управлению современным уроком (его анализ и оценка). Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды ОО	4	2	2		
5	Модуль 5. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования	66	30	36		
5.1.	Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях новой стратегии	6	4	2		
5.2.	Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации. Сопротивление организационным изменениям: оценка и средства преодоления. Технологические аспекты управления изменениями в ОО	6	2	4		
5.3.	Методологические основы управления инновационными процессами. Формирование имиджа образовательной организации: методология и практика. Планирование инновационной деятельности ОО. Инновационный проект как форма осуществления инновационной деятельности. Диагностика образовательных результатов в школе и их объективность. Миссия и ценности инновационной школы в контексте образовательной стратегии. Актуальные проблемы школ с низкими образовательными результатами в контексте обновленных ФГОС	6	2	4		

1	2	3	4	5	6	7
5.4.	Функциональная грамотность в контексте ФГОС общего образования	6	2	4		
5.5.	ФГОС среднего общего образования: управленческие решения	6	2	4		
5.6.	Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы. Анализ профессиональных дефицитов, выявление дефицитарных уровней управленческих кадров в контексте обновленных ФГОС. Технология контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования	6	2	4		
5.7.	Документационная разгрузка педагогических работников	4	2	2		
5.8.	Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика. Методология мотивирующего мониторинга. Развитие механизмов управления качеством образования (совершенствование механизмов анализа, интерпретации и использования результатов, мониторинговых процедур руководителей в школах с низкими образовательными результатами)	6	4	2		
5.9.	Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования кадрового ресурса педагогических работников и управленческих кадров образовательной организации. Технологии мотивирования сотрудников ОО. Порядок и формы диагностики профессиональных дефицитов	6	4	2		
5.10.	Проектное управление современной школой. Технологии проектного менеджмента	6	2	4		
5.11.	Новый формат организации руководства административно-хозяйственной деятельностью в контексте приоритетных направлений развития современной школы	8	4	4		
6	Модуль 6. Информационный менеджмент. Цифровая образовательная среда как фактор модернизации в условиях новой стратегии образования	6	2	4		
6.1.	Цифровые технологии в управлении качеством образования, развитием школы	4	2	2		
6.2.	Формирование цифровой компетентности руководителей образовательных организаций: методология и практика	2		2		
7	Модуль 7. Экономические основы управления образованием	8	4	4		
7.1.	Модели финансирования образовательных организаций. Организация финансово-экономической и управленческой деятельности образовательной организации в условиях стратегических изменений	4	2	2		
7.2.	Правовая основа современной экономики в контексте оказания государственных (муниципальных) услуг в сфере образования	4	2	2		
Промежуточная аттестация		2			2	Тест

1	2	3	4	5	6	7
Вариативная часть		6	2	4		
1	Модуль 1. Управление инновационными процессами в образовательных системах					
1.1.	Инновационный менеджмент и его специфика. Основные тенденции развития образования. Парадигмальный подход. Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы					
1.2.	Организация инновационной деятельности в образовательной организации. Диагностика инновационной деятельности в школе и ее эффективность. PR-технология создания и развития «Бренда образовательной организации»					
1.3.	Методология и практика эффективного управления в современной школе. Совершенствование компетенций педагогических работников и управленческих кадров, внедрение инновационных механизмов контрольно-оценочной деятельности ОО в контексте обновленных ФГОС					
2	Модуль 2. Развитие внутренней системы оценки качества образования в образовательных организациях					
2.1.	Нормативно-правовые и методологические основы развития внутренней системы оценки качества образования в школах с низкими образовательными результатами					
2.2.	Анализ результатов функционирования ВСОКО в школах с низкими образовательными результатами					
3	Модуль 3. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы (стажировка)					
3.1.	ВСОКО как инструмент управления качеством образования. Проектирование внутренней системы оценки качества образования в условиях реализации обновленных ФГОС					
3.2.	Нормативно-правовые и методологические основы развития ВСОКО в контексте квалитологической парадигмы					

1	2	3	4	5	6	7
3.3.	Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования. Анализ дефицитов в профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров					
3.4.	Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции педагогических работников и управленческих кадров. Оптимизация контрольно-оценочной деятельности в контексте детализации обновленных требований к личностным, предметным и метапредметным результатам					
Итоговая аттестация		2		2		Тест
Всего:		144	62	78	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
1	Управление образованием	Руководители (директора) общеобразовательных организаций, их заместители, специалисты и руководители муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, резерв управленческих кадров	Очно-заочная	144	144	4 недели

2.4. Рабочая программа
дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации

«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Инвариантная часть

Модуль 1. Философия образования

Тема 1.1. Человек – культура – образование (лекция – 2 ч.)

Лекция. Образование как базовый инструмент культурного наследия в контексте современной философии образования. Образование как ценность. Образование, его функции в жизни человека и общества. Общество и система образования на современном этапе. Постмодернистская парадигма образования: приоритеты и ценности.

Тема 1.2. Характеристика системы образования в России. Принципы образования, функции, структура (лекция – 2 ч.)

Лекция. Система образования в России: структура, тенденции в обновлении содержания образования, образовательные программы. Принципы образования. Качество как философская категория. Новое качество образования. Интеграция общего и дополнительного образования.

Методологические основы управления образовательным учреждением. Образовательное учреждение как объект управления. Типы образовательных учреждений. Эффективность управления образовательным учреждением.

Тема 1.3. Философия управления и стратегия развития современного образования. Региональные особенности (лекция – 2 ч.)

Лекция. Российское образование и тенденции мирового развития сферы образования. Цели, принципы и содержание государственной политики в сфере образования.

Современная модель образования в Российской Федерации до 2030 года в контексте развития инновационной экономики государства.

Федеральная целевая программа развития образования как основа проектирования региональных и муниципальных программ развития.

Приоритетные национальные проекты как механизм развития инновационной экономики. Общество и образование. Государственная политика в контексте новой стратегии образования. Указ президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 и на перспективу до 2036 года». Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования».

Областная долгосрочная целевая программа развития образования в Ростовской области как фактор обеспечения качества региональной системы образования. Стратегия социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года.

Тема 1.4. Философская культура менеджера образования: сущность, структура, пути формирования (практическое занятие – 2 ч.)

Практическое занятие.

1. Определить и сформулировать сущность и структуру философской культуры менеджера образования.

2. Указать пути и условия становления философской культуры менеджера образования.

3. Обозначить место философской культуры в структуре профессиональной компетентности руководителя образовательной организации, ее роль в обеспечении качества образовательной деятельности в условиях инновационных изменений в России и регионе.

Модуль 2. Нормативно-правовые основы управления образованием

Тема 2.1. Нормативное правовое регулирование аттестации педагогических работников (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Аттестация педагогических работников определяется ст. 49 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». 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 прописан документами федерального и регионального уровней (анализ нормативно-правовых документов).

Тема 2.2. Противодействие коррупции (лекция – 4 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция.

1. Основные виды коррупционных правонарушений в образовательной сфере, причины и условия, способствующие их совершению. Опасность распространения коррупции в образовании и вовлечение значительного количества лиц в коррупционные связи, в том числе несовершеннолетних. Субъекты и объекты антикоррупционной политики в системе образования. Специфика выявления коррупциогенных факторов в деятельности образовательных организаций. Коррупционные риски и их оценка в образовательной организации. Области деятельности в сфере образования, где наиболее ярко заметны проявления коррупции. Понятие «конфликт интересов педагогического работника» в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

2. 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 Организации экономического сотрудничества и развития 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.

Ответственность физических и юридических лиц за совершение коррупционных правонарушений (уголовная, административная, гражданско-правовая, дисциплинарная). Областной закон от 12.05.2009 № 218-ЗС «О противодействии коррупции в Ростовской области». Понятие антикоррупционной программы как одного из средств обеспечения реализации антикоррупционной политики и управления ею. Создание антикоррупционных программ на региональном, муниципальном, ведомственном уровнях. Постановление Правительства Ростовской области от 25.09.2013 № 600 «Об утверждении государственной программы Ростовской области «Обеспечение общественного порядка и профилактика правонарушений».

3. Принципы организации работы по противодействию коррупции в организации, основные меры и направления работы. Механизмы противодействия коррупции, заложенные в Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Организационно-распорядительные документы по противодействию коррупции в организации. Антикоррупционное декларирование. Сущность, основные цели и виды антикоррупционного декларирования. Меры по предупреждению коррупции в практике управления персоналом в образовательных организациях. Введение анти-

коррупционных положений в трудовые договоры работников. Обязанности работников, направленные на предупреждение коррупции. Антикоррупционные принципы в сфере оплаты труда работников. «Прозрачность» при решении вопросов планирования и распределения фонда оплаты труда, установления порядка и размеров выплат стимулирующего характера работникам. Деятельность ответственных должностных лиц образовательных организаций в реализации программ по противодействию коррупции. Роль руководителей в повышении эффективности антикоррупционной политики образовательных организаций. Личные и деловые навыки руководителя как основа успешного управления образовательной организацией.

4. Планирование закупок. Формирование и обоснование НМЦК. Прозрачность и ясность критериев в выборе поставщика товаров и услуг. Заключение контракта (договора). Наиболее коррупционные виды и предметы закупок. Мониторинг и выявление коррупционных рисков, в том числе причин и условий коррупции, в сфере государственных (муниципальных) закупок. Противодействие коррупции при осуществлении закупок. Важнейшие направления повышения эффективности государственных (муниципальных) закупок – формирование системы эффективного контроля над соблюдением законодательства в области закупок для соблюдения открытости и гласности каждой закупки, ведение открытого и доступного всем реестра государственных (муниципальных) контрактов, расширение применения средств автоматизации в процессе размещения государственных (муниципальных) заказов.

Практическое занятие.

1. Негативные последствия распространения коррупции в образовании: снижение интеллектуального потенциала страны, ухудшение качества образования, препятствие инновационному развитию государства.

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

3. Планирование антикоррупционной деятельности. Формирование эффективного взаимодействия в коллективе.

4. Установление жесткой регламентации процедур закупок. Повышение ответственности должностных лиц за неэффективное расходование бюджетных средств при размещении заказа, срыв сроков поставки и несоблюдение процедур закупок.

Модуль 3. Психология управления

Тема 3.1. Психологические основы управления инновационными образовательными системами в условиях современных рисков (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Психологические проблемы современной теории и практики управления. Психологические технологии эффективного управления. Психологические особенности моделей инновационного управления. Новые ФГОС и профессиональные стандарты работников образования как компоненты системы управления образованием. Специфика и показатели эффективности развития образовательной системы в контексте стратегического менеджмента. Психологический мониторинг развивающего образования как основа проектирования управленческой деятельности. Психологическое обоснование роли ИКТ в реализации управленческих решений.

Управление образованием на основе результатов различных схем анализа. Психологические аспекты деятельности руководителя по формированию имиджа ОУ. Психологические методы командообразования в образовательной сфере. Психологические механизмы конкурентоспособности в сфере оказания образовательных услуг. Психологические технологии развития креативности педагогического персонала. Обеспечение психологической совместимости и эффективного сотрудничества в образовательных командах. Показатели и факторы социально-психологического статуса руководителя ОУ.

Практическое занятие.

1. Тренинг управленческих решений.
2. Коуч-сессия по проектированию модели управления образовательной системой в новых условиях.
3. Управление инновационными процессами в образовании, развитие готовности команды к реализации инноваций.
4. Психологические основы развития потенциала образовательной системы.

Тема 3.2. Психологическое обеспечение эффективного общения руководителя с субъектами образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Психологические технологии эффективного делового общения. Формирование конструктивного индивидуального стиля общения руководителя. Концептуальное обоснование результативности различных схем коммуникации в образовательной организации. Психологические факторы, оказывающие влияние на взаимопонимание и корпоративную культуру. Критерии психологического благополучия и психологической защищенности личности в образовании.

Сравнительный анализ традиционной и субъектно-деятельностной модели организации взаимодействия в управлении образованием. Моделирование оптимальной коммуникативной среды. Психологические условия проектирования эффективной модели коммуникации в условиях современного образовательного учреждения. Психологический анализ потенциала применения коммуникативных технологий в управлении. Пути формирования конфликтологической компетентности и медиативной культуры. Направления и модели работы по созданию продуктивных педагогических команд: технологии командообразования, критерии оценки. Роль коммуникативной компетентности руководителя в повышении результативности управленческой системы.

Обеспечение творческого сотрудничества субъектов образования в практике управления. Стрессоустойчивость, толерантность к неопределенности и эффективность делового общения руководителя. Оптимизация социально-психологического климата педагогического коллектива: технологии и критерии. Профессиональные деформации, деструктивные коммуникативные установки, способы их профилактики и коррекции. Психологические барьеры и техники их преодоления.

Практическое занятие. Тренинг развития коммуникативной компетентности руководителя.

Тема 3.3. Психологическое моделирование содержания и условий непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в контексте компетентностной парадигмы (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Психологическое сопровождение профессионально-личностного развития педагога в образовательном процессе: механизмы управления. Рефлексивное профессиональное мышление и смыслообразование в структуре компетентности. Дифференциальная диагностика профессиональной компетентности педагога в системе выявления дефицитов профессионализма и моделирование развития. Диагностика профессиональной компетентности и профпригодности учителя как основа реализации функций управления персоналом. Психологическая экспертиза профессиональной компетентности учителя: критерии и технологии. Психологическая характеристика когнитивной, коммуникативной, социальной и аутопсихологической компетентности педагога. Подходы к созданию акмеологической среды в образовательном учреждении. Психологические проблемы педагогической диагностики и экспертизы предметной компетентности. Значение психологической компетентности руководителя для продуктивного управления образованием. Компетентностный подход к психологическому моделированию непрерывного профессионального развития и личностного роста педагогического персонала. Психологические механизмы мотивации педагогических работников на основе персонал технологий. Психологические проблемы профессионального роста, эмоциональное выгорание и профессиональные кризисы. Критерии эффективности различных стилей руководства. Психологическая компетентность в реализации различных моделей управления. Психологические принципы выстраивания руководителем образовательного учреждения индивидуальной концепции управленческой деятельности.

Практическое занятие.

1. Проектирование системы управления профессиональным развитием педагогической команды.
2. Моделирование акмеологической среды образовательного учреждения.
3. Решение кейсов.

Тема 3.4. Вариативная часть

Тема 3.4.1. Коммуникативная компетентность как основная обобщенная функция профессиональной деятельности руководителя

Практическое занятие.

1. Модели коммуникации в организации: структура коммуникативных сетей, способы репрезентации информации.
2. Эффективное конструктивное общение как фактор успешности в управленческой деятельности.
3. Механизмы и критерии эффективного общения.
4. Особенности эффективной коммуникации руководителя в современном информационном пространстве.
5. Стили общения руководителя и их продуктивность.
6. Психологические барьеры и способы их преодоления.
7. Технологии активного слушания в общении руководителя.
8. Психологические стратегии и техники построения эффективной коммуникации «руководитель – педагогическая команда».
9. Тренинг коммуникативной компетентности.
10. Решение кейсов, отражающих современные проблемы коммуникации в управлении образовательным учреждением.

Тема 3.4.2. Модели управления и здоровьесберегающие технологии педагогических работников и управленческих кадров в условиях трансформации образования

Практическое занятие.

1. Профессиональное здоровье: содержание, механизмы формирования и критерии.
2. Роль профессионального психологического здоровья субъектов образования в обеспечении продуктивности деятельности.
3. Деформации личностно-профессионального развития педагогических работников.
4. Стресс, фрустрация и эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности.
5. Психические техники конструктивного преодоления профессиональных кризисов.
6. Психологическое обеспечение профессионального здоровья руководителя.
7. Модель «сальютотенеза труда» А. Марселла. «Витаминная модель» психического здоровья П. Варра.
8. Проектирование модели управления созданием здоровьесберегающей образовательной среды.
9. Разработка и защита проектов.

Модуль 4. Управление развивающей средой в условиях трансформации образования (методология и практика)

Тема 4.1. Актуализация средового подхода в управлении современной школой. Методология среды. Концептуальные основы модели инновационной школы с развивающей средой. Методологические регулятивы средового подхода. Типология сред в образовании (лекция – 1 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Теоретико-методологические основы управления современной школой, актуализация средового подхода. Этапы перехода школы из состояния функционирования в состояние развития: разграничение понятий «новация» и «инновация».

Классификация типов образовательных сред, сущностные характеристики развивающей внутришкольной среды, условия создания развивающей среды.

Особенности проектирования и управления школой в условиях реализации компетентностной и квалитологической парадигмы. Организационные механизмы и подходы управления развитием школы в системе внутришкольного управления. Средовый подход как совокупность исследовательских процедур и эффективная основа комплексного сопровождения детей с ОВЗ в интегрированной модели обучения. Методологические регулятивы средового подхода: типы, факторы, структура.

Практическое занятие. Оценка степени эффективности внутришкольной образовательной среды на уровне класса или школы.

Тема 4.2. Моделирование и управление развивающей средой в образовательном пространстве инновационной школы как фактор повышения качества образования. Кадровый менеджмент в условиях управления развивающей средой ОО (лекция – 1 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Организационно-педагогические условия и критерии эффективности формирования развивающей среды образовательного учреждения.

Модульная технология – основа модели инновационной школы с развивающей

средой. Пути и средства эффективного управления развивающей средой школы. Комплексная цель модуля. Ключевые дефиниции. Учебные элементы модуля.

Кадровый менеджмент в условиях управления развивающей средой ОО, комплекс управленческих условий для обеспечения процесса личностно-профессионального роста педагогов: внутришкольная система повышения квалификации, партисипативное управление, матричная модель управления, коллективное программирование организационно-деятельностных мероприятий, функционирование управленческих команд, горизонтальное взаимодействие, тьюториал, социальное партнерство и др.

Практическое занятие. Используя метод педагогической экспертизы, слушатель должен выделить основные параметры образовательной среды в своей школе (см. содержание модуля).

Тема 4.3. Управление развивающей средой в контексте обновленных ФГОС. Методологические подходы к управлению современным уроком (его анализ и оценка). Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды ОО (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Управление развивающей средой в контексте обновленных ФГОС. Мониторинг эффективности управления развивающей средой. Показатели и индикаторы развития общеобразовательного учреждения: инновационная деятельность, организация образовательного процесса, эффективность образовательного процесса. Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды ОО.

Методологические подходы к управлению современным уроком (его анализ и оценка с позиции деятельностного подхода в контексте современных требований ФГОС).

Практическое занятие.

Слушателю предлагается:

- 1) изобразить в виде блок-схемы эффекты, риски, барьеры при формировании развивающей среды и пояснить схему;
- 2) оценить позицию его школы во внешнем окружении вчера и сегодня, сделать прогноз возможностей, ограничений и рисков для внутришкольной образовательной среды, которые могут возникнуть в связи с изменением внешней среды.

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

Тема 5.1. Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях новой стратегии (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Методы и технологии тайм-менеджмента. Целеполагание. Основные принципы и критерии постановки целей (КИНДР, SMART). Свойства системы целей. Сущность планирования рабочего времени. Виды планирования, их функции и значение. Принципы и правила эффективного планирования. Деятельность менеджера по организации управления временем. Принципы эффективного использования

рабочего времени, методы его учета и измерения. Распределение времени руководителя на трех уровнях планирования (стратегическом, тактическом и оперативном). Анализ планирования рабочего времени руководителя образовательной организации, способы его оптимизации. Причины дефицита времени и его инвентаризация. Классические техники деловой активности. Ассертивность в тайм-менеджменте. Анализ и работа с «поглотителями».

Практическое занятие. Заполнение матрицы Эйзенхауэра.

Тема 5.2. Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации. Сопротивление организационным изменениям: оценка и средства преодоления. Технологические аспекты управления изменениями в ОО (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Требования нормативных документов по организации учебного процесса. Понятие изменений. Сущность понятия «управление организационными изменениями». Основное содержание управления изменениями в образовательной организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение изменений. Современный подход к управлению изменениями. Типология изменений в образовательном учреждении – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности школы: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие образовательные организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Характерная динамика процесса изменений. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Проведение изменений в соответствии с моделью Дж. Коттера.

Планирование изменений как основа модернизации образовательного учреждения. Стратегия изменений. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Особенности стратегического подхода к проведению изменений. Необходимость разработки стратегий проведения 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. Основные элементы планирования.

Практическое занятие.

1. Анализ актуальных изменений в школе на основании самостоятельно разработанного алгоритма. Типы реакции на проводимые изменения. Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспе-

чения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. Понятие «агент изменений». Теория М. Беера. Основные принципы управления процессом изменений. Принятие решений в организациях в условиях изменений. Современный подход к управлению образовательной организацией на основе изменений. Структура системы управления изменениями. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Классификация методов организационных и процессуальных изменений. Методы управления изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели EASIER и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ). Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

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

3. Оценка программных изменений организации. Модель проведения изменений в образовательной организации. Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Мониторинг и контроль процесса изменений. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Мониторинг процесса изменений.

Тема 5.3. Методологические основы управления инновационными процессами. Формирование имиджа образовательной организации: методология и практика. Планирование инновационной деятельности ОО. Инновационный проект как форма осуществления инновационной деятельности. Диагностика образовательных результатов в школе и их объективность. Миссия и ценности инновационной школы в контексте образовательной стратегии. Актуальные проблемы школ с низкими образовательными результатами в контексте обновленных ФГОС (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Инновационные процессы как механизм развития образования. 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».

Тема 5.4. Функциональная грамотность в контексте ФГОС общего образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Место функциональной грамотности в требованиях к результатам и условиям реализации ООП в документах ФГОС общего образования. Сравнительный анализ учебных компетенций в контексте метапредметных/предметных результатов, определенных в положениях ФГОС и ФООП. Основание сравнительного анализа – приказ Минпросвещения России и приказ Рособнадзора от 06.05.2019 № 590/219 (с изменениями от 24.12.2019 № 1718/716) «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных 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, положение 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.

Тема 5.5. ФГОС среднего общего образования: управленческие решения (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

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 ФООП 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. Применение универсальных кодификаторов на основе доминирования метапредметных результатов.
3. Технологии контрольно-оценочной деятельности в развитии внутренней системы оценки качества образования.
4. Составление плана контрольно-оценочной деятельности: оптимизация и эффективность оценочных процедур.

Тема 5.6. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы. Анализ профессиональных дефицитов, выявление дефицитарных уровней управленческих кадров в контексте обновленных ФГОС. Технология контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Нормативно-правовые и методологические основы развития ВСОКО. ВСОКО как инструмент управления качеством образования в условиях реализации обновленных ФГОС. Нормативно-правовое сопровождение компонентов ЕСОКО. Локальная нормативная база контрольно-оценочной деятельности школы. ГИА и итоговые работы ВСОКО. Проектирование внутренней системы оценки качества образования на основе требований обновленных ФГОС к планируемым результатам: личностным, метапредметным и предметным. Новые инструменты оценки метапредметных и предметных результатов. План контрольно-оценочной деятельности: оценка планируемых результатов и контроль реализации ООП.

Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования. Контрольно-измерительные материалы: текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация. Функциональная грамотность обучающихся как инструмент учебной деятельности. Анализ дефицитов в профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров. Межпредметные технологии формирования функциональной грамотности обучающихся.

Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции педагогических работников и управленческих кадров. Единая линия метапредметных результатов в условиях ВПР, ОГЭ, ЕГЭ. Анализ достижения метапредметных и предметных результатов на основе материалов ФИОКО. Сравнительный анализ результатов ВПР и школьных контрольных работ. Оптимизация контрольно-оценочной деятельности в контексте учебной разгрузки.

Практическое занятие.

1. Проблемно-ориентированный анализ в области формирования ВСОКО в соответствии со ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273.
2. Проектирование внутренней системы оценки качества образования на основе требований ФГОС к планируемым результатам: личностным, метапредметным и предметным.
3. Планирование контрольно-оценочной деятельности: оценка планируемых результатов и контроль реализации ООП. Разработка плана контрольно-оценочной деятельности: разделы «Оценка планируемых результатов освоения ООП» и «Контроль реализации компонентов ООП».

Тема 5.7. Документационная разгрузка педагогических работников (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

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 за выполнение программы в полном объеме и за качество подготовки обучающихся.

Практическое занятие.

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

Тема 5.8. Мониторинг качества образования в контексте стратегии инновационного развития школы: теория, методика и практика. Методология мотивирующего мониторинга. Развитие механизмов управления качеством образования (совершенствование механизмов анализа, интерпретации и использования результатов, мониторинговых процедур руководителей в школах с низкими образовательными результатами) (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Сущность мониторинга в инновационной школе: назначение, задачи, объект, предмет. Функции мониторинга. Мониторинг педагогических нововведений как целостная система непрерывного изучения, оценки и прогноза изменений состояния образовательного процесса, его субъектов или отдельных сторон, происходящих в результате инновационной или опытно-экспериментальной деятельности педагогов. Объект и субъекты мониторинга. Предмет и цели мониторинга. Функции мониторинга педагогических нововведений и их характеристика: информационная, аналитико-оценочная, стимулирующе-мотивационная, контролирующая, прогностическая, корректирующая. Мониторинг как процесс педагогического исследования. Этапы мониторинга и их логическая последовательность.

Практическое занятие.

1. Написать эссе в рамках проблемы «Основные задачи мониторинга в современной школе».
2. Подготовка презентацией по теме «Мониторинг качества образования (обученность, воспитанность, работа педколлектива, управление, детская одаренность)».

Тема 5.9. Мотивационный менеджмент в контексте эффективности использования кадрового ресурса педагогических работников и управленческих кадров образовательной организации. Технологии мотивирования сотрудников ОО. Порядок и формы диагностики профессиональных дефицитов (лекция – 4 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Классификация методов мотивации работников. Авторитет менеджера образования как основа его мотивационного потенциала. Различия экономических и неэкономических методов мотивации. Виды вознаграждения и рекомендации по его

применению для мотивации сотрудников образовательной организации. Личностные и организационные источники власти, используемые менеджерами при мотивации персонала. Методы удовлетворения первичных потребностей подчиненных, используемые в управлении. Методы менеджеров, обеспечивающие удовлетворение потребностей подчиненных в уважении и признании. Использование методов мотивации: подкрепление, гашение, наказание. Особенности мотивации организационного поведения женщин и мужчин. Организация мотивации начинающих сотрудников. Методы усиления мотивации педагогов при модели обогащения труда. Влияние условий на рабочем месте на мотивацию персонала. Правила поощрения и наказания сотрудников образовательной организации.

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 и способы ее преодоления. 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.

1. Анализ актуального состояния мотивационного менеджмента в образовательной организации по месту работы.
2. Разработка алгоритма поощрения и наказания сотрудников образовательной организации.

Тема 5.10. Проектное управление современной школой. Технологии проектного менеджмента (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Проектный менеджмент как механизм реализации проектных инициатив. Международные и отечественные стандарты проектного управления. Жизненные циклы в гибких и классических методах управления проектом. Различия и назначение гибких и классических методов.

Проектная деятельность в органах государственного управления. Национальные проекты, федеральные проекты, государственные проектные инициативы. Система организации проектной деятельности в государстве: методология, проектные офисы, система позиций, нормативные акты и др.

Проектирование и проектная деятельность в современной школе. Норма проектной деятельности: проектирование, управление реализацией, внедрение. Место проектов: в управлении, на уроках, после уроков. Проект как образовательная технология. Проектное управление и проектное обучение.

Перевод государственных программ на проектное управление. Организация проектной деятельности в образовательном учреждении.

Практическое занятие.

1. Построить проектно-ориентированную модель деятельности школы: определить процессы в школе: учебные, административные, управленческие.
2. Определить: а) какие элементы процесса поддерживаются / оптимизированы с использованием ИТ; б) какие элементы процесса могли бы быть оптимизированы (указать критерии оптимизации).

Формы работы: индивидуальная работа, работа в группах (5 – 7 слушателей).

Тема 5.11. Новый формат организации руководства административно-хозяйственной деятельностью в контексте приоритетных направлений развития современной школы (лекция – 4 ч, практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Нормативная правовая база федерального и регионального уровней по вопросам финансово-хозяйственной деятельности ОО. Нормативные и организационно-распорядительные документы по административно-хозяйственной деятельности ОО. Применение норм договорного права в деятельности заместителя руководителя по АХР. Основные виды договоров: договоры поставки, купли-продажи, аренды, на коммунальные услуги, клининг, питание обучающихся и сотрудников, договоры по техническому обслуживанию оборудования, внутренних инженерных сетей тепло-, водоснабжения и канализации, договор с охранным предприятием. Порядок заключения, исполнения и расторжения договоров. Рекомендации по контролю над исполнением договоров. Документы, определяющие стратегическое управление организацией. Локальные акты ОО по вопросам организации административно-хозяйственной деятельности.

Новый формат формирования и использования финансовых ресурсов бюджетных образовательных учреждений на основе принципов государственно-общественного и частного партнерства. Понятие государственно-общественного и частного партнерства в образовании. Формы и механизмы государственно-частного партнерства. Аутсорсинг в образовании как механизм государственно-частного партнерства. Государственно-частное партнерство в форме соглашения о сотрудничестве, в форме простого товарищества, в форме коммерческой организации, в форме некоммерческой организации. Функционал заместителя директора школы по административно-хозяйственной работе.

Критерии качества работы заместителя директора по АХР в контексте самооценки. Управление персоналом в условиях стратегических изменений. Психологические основы управления персоналом по административно-хозяйственной работе в ОО. Методы управления коллективом. Функции управления персоналом. Разрешение конфликтов.

Применение методов экономического стимулирования и поощрения сотрудников. Финансово-отчетная документация заместителя руководителя ОУ по АХР. Унифицированные формы первичных учетных документов.

Практическое занятие.

1. Подготовка локальных актов ОО, регламентирующих вопросы противопожарной, санитарной, экологической и технической безопасности ОО.
2. Подготовить алгоритм проекта самооценки деятельности заместителя директора по АХР; составление отчета по результатам самооценки.
3. Разработка модели принятия управленческого решения с применением методов экономического планирования и анализа.
4. Планирование финансово-хозяйственной деятельности школы на основе программно-целевого метода. Составление годового плана.

Модуль 6. Информационный менеджмент.
Цифровая образовательная среда как фактор модернизации
в условиях новой стратегии образования

Тема 6.1. Цифровые технологии в управлении качеством образования, развитием школы (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Информационный менеджмент. Использование информационно-коммуникационных технологий в менеджменте школы. 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.

Информационная среда образовательного учреждения. Состав и инфраструктура информационной среды. Обеспечение информационной безопасности. Локальные нормативные акты в сфере обеспечения информационной безопасности. «Внешние» электронные сервисы школы (государственные платформы и сервисы: Госуслуги, Контингент, РЭШ и др.). Сервисы администрирования образовательных процессов школы (задачи учета успеваемости и посещаемости, электронный журнал/дневник, составление расписания, общие календари и др.).

Формирование и развитие организационных структур управления образовательным учреждением. Понятие организационной структуры учреждения. Организационные структуры управления. Информационное обеспечение управленческих структур. Теория информационных связей учреждения и методы внедрения новых структурных подразделений.

Практическое занятие. После ознакомления с цифровыми образовательными ресурсами и электронными сервисами для организации учебного процесса ОО в дистанционной форме осуществить экспресс-анализ данных ЦОР и сервисов. Построить модель для эффективного управления из возможных интернет-контентов с учетом потребностей.

Тема 6.2. Формирование цифровой компетентности руководителей образовательных организаций: методология и практика (практическое занятие – 2 ч.)

Практическое занятие.

1. Дистанционное обучение.
2. Видеоконференцсвязь: правила и особенности работы.
3. Планирование и управление повседневной деятельностью руководителя.
4. Электронная записная книжка.
5. Практика применения.
6. Современные образовательные технологии и дополнительное образование.
7. Российские электронные образовательные ресурсы.
8. Региональные образовательные ресурсы.
9. Обзор сайтов и программных средств.
10. Коллекция цифровых образовательных ресурсов.

Модуль 7. Экономические основы управления образованием

Тема 7.1. Модели финансирования образовательных организаций. Организация финансово-экономической и управленческой деятельности образовательной организации в условиях стратегических изменений (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Нормативная правовая база федерального и регионального уровней по вопросам финансово-экономической деятельности ОО. Принципы финансирования ОУ. Модели финансирования образовательных организаций. Основные финансовые механизмы функционирования ОО: Федеральный закон от 08.05. 2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Методика расчета нормативного бюджетного финансирования. Структура норматива. Формирование бюджета ОО на основе нормативного принципа. Нормативное регулирование порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности. Постановление Правительства РФ от 26.07.2010 № 537 «О порядке осуществления федеральными органами исполнительной власти функций и полномочий учредителя федерального государственного учреждения»; приказ Минфина России от 28.07.2010 № 81н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения». Казначейская система исполнения бюджета.

Практическое занятие.

1. Планирование финансово-хозяйственной деятельности школы на основе программно-целевого метода. Составление комплексного годового плана. Межгрупповой диалог (каждая группа дает оценку представленного материала о содержании и понимании процессов изменений в организации финансово-хозяйственной деятельности в условиях развития экономической самостоятельности ОО).

2. Управление доходами и расходами по основным направлениям деятельности ОО с выявлением внутренних и внешних факторов, влияющих на результаты образовательной деятельности. Направленный диалог (о внутренних и внешних факторах, влияющих на результаты образовательной деятельности в контексте управления доходами и расходами).

Тема 7.2. Правовая основа современной экономики в контексте оказания государственных (муниципальных) услуг в сфере образования (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.).

Лекция. Нормативные правовые акты современной экономики, регулирующие оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере образования. Нормативные затраты на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере образования.

Государственное (муниципальное) задание. Порядок формирования государственного (муниципального) задания. Нормативные правовые акты, регулирующие порядок оказания муниципальных услуг. Нормативное регулирование порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности.

Практическое занятие.

1. Отчет о выполнении муниципального задания.

2. Контроль (мониторинг) исполнения муниципального задания на предоставление образовательных услуг.

Вариативная часть

Модуль 1. Управление инновационными процессами в образовательных системах

Тема 1.1. Инновационный менеджмент и его специфика. Основные тенденции развития образования. Парадигмальный подход. Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы

Лекция. Инновационная политика в сфере российского образования. Основные понятия педагогической инноватики (новое, новшество, инновация, нововведение, инновационный процесс). Структуры инновационного процесса. Типы нововведений в школе. Источники идей развития школы. Оценка идей развития образовательного учреждения. Технология разработки и освоения новшеств. Концепция прогнозирования образования в контексте парадигмального подхода. Основные проявления традиционной системы образования в условиях инновационного менеджмента. Современная парадигма образования и ее стратегические ориентиры: фундаментализм, когнитивная целостность, методологизм, гуманитаризация. Нормативно-правовое обеспечение инноваций в образовательной организации.

Практическое занятие. Изучить и проанализировать современную образовательную парадигму, сформулировать основную цель и задачи модернизации в сфере управления образованием на институциональном, муниципальном, региональном уровнях.

Тема 1.2. Организация инновационной деятельности в образовательной организации. Диагностика инновационной деятельности в школе и ее эффективность. PR-технология создания и развития «Бренда образовательной организации»

Лекция. Основы управления и планирования инновационной деятельностью в ОО. Инновационные принципы в управлении ОО. Сущностные характеристики инновационных процессов в условиях стратегического управления.

Инновационная деятельность образовательной организации в современных условиях. Оценка и выбор эффективного нововведения для внедрения и экспериментального освоения. Сопротивление нововведениям и пути устранения сопротивлений. Планирование и управление инновационной работой. Экспертиза и мониторинг инновационной деятельности. Сопротивление нововведениям и пути устранения сопротивлений. Диагностика инновационной деятельности в школе и ее эффективность.

Практическое занятие.

1. На основе анализа данных о внедрении новой образовательной парадигмы в вашей ОО выделить характерные ограничения, тормозящие ее реализацию.

2. Определить основные механизмы в сфере управления ОО, которые помогли бы снять барьеры и способствовать реализации новой образовательной парадигмы.

Тема 1.3. Методология и практика эффективного управления в современной школе. Совершенствование компетенций педагогических работников и управленческих кадров, внедрение инновационных механизмов контрольно-оценочной деятельности ОО в контексте обновленных ФГОС

Лекция. Методология средового подхода. Типология сред в образовании. Факторы образовательной среды. Методологические регулятивы средового подхода. Понятие внутришкольной образовательной среды. Основные дефиниции: развивающая среда, инновационная среда, внешняя среда. Организационно-педагогические условия и критерии эффективности. Критерии и индикаторы педагогической эффективности развивающей среды инновационного образовательного учреждения. Миссия и ценности инновационной школы.

Практическая работа. Работа с кейсами: анализ программ развития ОО. Проектирование программы развития ОО и основной образовательной программы в условиях инновационных изменений. Разработка миссии инновационной школы в контексте методологии средового подхода. Разработка критериев и индикаторов педагогической эффективности развивающей среды инновационной среды.

Модуль 2. Развитие внутренней системы оценки качества образования в образовательных организациях

Тема 2.1. Нормативно-правовые и методологические основы развития внутренней системы оценки качества образования в школах с низкими образовательными результатами

Лекция. Внутренняя система оценки качества образования (далее – ВСОКО) как инструмент управления качеством образования в условиях реализации обновленных ФГОС. Понятия «ВСОКО», «качество образования», «проблемы в области качества образования», «нормативно-правовые основания функционирования внутренней системы оценки качества образования», «проблемы оценки результатов обновленных ФГОС в школах с низкими образовательными результатами». Организационная структура ВСОКО. Компетентностный и системно-деятельностный подходы как методологическая основа оценки качества образования в школах с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР). Сравнение знаниевой и деятельностной парадигм, особенности обновленных стандартов. Особенности формирования деятельностных результатов образования. Особенности структуры компетенций. Компоненты деятельности как интеграционная основа формирования деятельностных результатов.

Организация оценочной деятельности педагога на основе современных требований к оценке образовательных результатов в ШНОР. Методика проведения оценки механизмов управления ФИОКО.

Практическое занятие.

1. Анализ структуры положения о внутренней системе оценки качества образования, разработанного в общеобразовательной организации, выявление недостатков в организации внутренней системы оценки качества в общеобразовательной организации с низкими образовательными результатами.

2. Проведение диагностики и анализ сформированности компонентов деятельности и универсальных учебных действий у обучающихся общеобразовательной организации, разработка рекомендаций для индивидуального образовательного маршрута обучающегося.

Тема 2.2. Анализ результатов функционирования ВСОКО в школах с низкими образовательными результатами

Лекция. Управленческий цикл, обеспечивающий функционирование и анализ результатов системы оценки качества подготовки обучающихся в школе.

Цели управленческого цикла, показатели, методы сбора информации, мониторинг, анализ, разработка адресных рекомендаций, меры, управленческие решения, проведение анализа эффективности принятых мер, система оценки качества подготовки обучающихся в образовательных организациях, имеющих низкие образовательные результаты.

Анализ сформированности управленческого цикла, сформированности механизмов оценки качества образования в общеобразовательной организации. Система управления качеством образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Мониторинг механизмов управления качеством образования и управленческий цикл в ШНОР. Направления использования результатов оценочных процедур.

Практическое занятие.

1. Проведение анализа объективности результатов Всероссийской проверочной работы класса, школы. Определение среднего балла и медианы. Распределение обучающихся по результатам. Построение диаграммы решаемости заданий. Построение диаграммы решаемости заданий по категориям обучающихся. Анализ полученных результатов. Проведение анализа объективности результатов Всероссийской проверочной работы класса школы, в которой работает слушатель.

2. Изучение рекомендаций по составлению плана развития ВСОКО на основе анализа результатов функционирования ВСОКО, разработка плана развития ВСОКО в ШНОР в условиях обновленных стандартов. Алгоритм разработки индивидуального проекта «План развития ВСОКО» для общеобразовательной организации слушателя. Проектирование плана сопровождения образовательных организаций с низкими образовательными результатами.

Модуль 3. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы (стажировка)

Тема 3.1. ВСОКО как инструмент управления качеством образования. Проектирование внутренней системы оценки качества образования в условиях реализации обновленных ФГОС

Лекция. Новые инструменты оценки метапредметных и предметных результатов. ВПР и НИКО – измерители метапредметных и предметных результатов. Целевое назначение мониторинговых исследований.

Контрольно-оценочная деятельность образовательной организации в условиях Единой системы оценки качества образования (далее – ЕСОКО).

Планирование контрольно-оценочной деятельности: оценка планируемых результатов и контроль реализации ООП.

Компоненты плана контрольно-оценочной деятельности: разделы «Оценка планируемых результатов освоения ООП» и «Контроль реализации компонентов ООП». Формы промежуточной аттестации на уровне учителя и администрации в соответствии с положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации.

Тема 3.2. Нормативно-правовые и методологические основы развития ВСОКО в контексте квалитологической парадигмы

Лекция. Нормативно-правовое сопровождение компонентов ЕСОКО. Локальная нормативная база контрольно-оценочной деятельности школы. ГИА и итоговые работы ВСОКО.

Основные компоненты ЕСОКО: новые оценочные процедуры, единые критерии оценки образовательных результатов. Специфика измерителей метапредметных и предметных результатов.

Тема 3.3. Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования. Анализ дефицитов в профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров

Лекция. Проблемно-ориентированный анализ в области формирования ВСОКО в соответствии со ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Проектирование внутренней системы оценки качества образования на основе требований ФГОС к планируемым результатам: личностным, метапредметным и предметным.

Планирование контрольно-оценочной деятельности: оценка планируемых результатов и контроль реализации ООП.

Анализ дефицитов в профессиональной деятельности руководителей и педагогов. Направление диагностики профессиональных дефицитов педагогов. Формы диагностики профессиональных дефицитов (диагностика профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической деятельности; самодиагностика).

Совершенствование компетенций педагогических работников. Внедрение инновационных систем оценки, учитывающих индивидуальные особенности обучающихся (балльно-рейтинговая система оценки, компетентностная модель оценки, технологии критериального оценивания, портфолио). Анализ банка диагностического инструментария для мониторинга личностных и метапредметных результатов.

Тема 3.4. Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции педагогических работников и управленческих кадров. Оптимизация контрольно-оценочной деятельности в контексте детализации обновленных требований к личностным, предметным и метапредметным результатам

Лекция. Ключевые мероприятия плана контрольно-оценочной деятельности на основе результатов ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, PISA. Интеграция ВПР в промежуточную аттестацию школы: оптимизация учебных заданий в контексте приоритета метапредметности.

Контрольно-оценочная деятельность как механизм реализации требований ФГОС к результатам: личностным, метапредметным и предметным. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся.

Единая линия метапредметных результатов в условиях ВПР, ОГЭ, ЕГЭ. Планируемые результаты освоения ООП как единая линия общеучебных умений.

Требования к результатам в рамках оценочных процедур промежуточной и государственной итоговой аттестации. Формирование метапредметных результатов средствами учебных предметов. Технология разработки ВПР. Взаимосвязь изменений, внесенных в измерители ГИА.

Анализ результатов НИКО на основе метапредметных результатов. Характеристика направлений аналитической деятельности на основе представленной статистики ФИОКО по итогам ВПР. Дефициты в достижении метапредметных и предметных результатов. Матрица календарно-тематического плана с операционализацией тематических планируемых результатов и подбором КИМ.

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. Назовите основные функции процесса управления.

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

2. Как называется средство, применяемое руководством для выполнения работы с помощью других лиц?

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

3. Как называется система общих ценностей и правила этики, которых должны придерживаться работники организации?

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

4. Как называется передача задач и прав получателю, готовому принять на себя ответственность за них?

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

5. Как называется процесс определения целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов?

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

6. Как называется навык руководителя, характеризующий его способность оценивать долгосрочные перспективы организации?

- a) Ответственность;
- b) исполнительность;
- c) стратегическое мышление;
- d) инициативность;
- e) коммуникабельность.

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. Управление развивающейся школой – это:

- a) 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) ведущее педагогическое средство социального развития – компетентностный подход;
- д) интеллектуальное и личностное развитие обучающихся, которое 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:

- a) 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 это внутреннее движение учебно-воспитательного процесса, порожденного движением человеческой деятельности; отличается своим объектом 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:

- а) 50% и 50%; б) 30% и 70%; в) 80% и 20%; г) 60% и 30%.

4 . Какой документ в соответствии с ФГОС ООО обеспечивает введение в действие и реализацию требований стандарта, определяет общий объем нагрузки и максимальный объем аудиторной нагрузки обучающихся, состав обязательных учебных предметов и направлений внеурочной деятельности по классам (годам обучения)?

- а) Базисный учебный план;
б) программа формирования универсальных учебных действий;
в) примерные программы отдельных учебных предметов;
г) все ответы верны.

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

- а) Информационный;
б) системно-деятельностный;
в) интегративный;
г) 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. Основные положения о правах ребенка закреплены в (во):

- 1) Конвенции о правах ребенка;
- 2) Всеобщей декларации прав ребенка;
- 3) Конституции РФ;
- 4) Международном пакте о гражданских правах.

6. Что является основной причиной неудач при внедрении изменений в образовательной организации?

- 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

Программа обеспечена учебно-методическими материалами по всем учебным курсам, модулям.

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;
- электронных носителей.

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

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 усвоения 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 человек), направленных на освоение и отработку технологий и методик инновационного менеджмента;

- индивидуальные консультации – представляют 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 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.

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 РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».

4. 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».

5. Постановление Правительства Ростовской области от 17.10.2018 № 646 «Об утверждении государственной программы Ростовской области “Развитие образования”».

6. Приказ Министерства труда РФ от 30.01.2023 № 53н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист в области воспитания”».

7. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 № 372 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования».

8. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования».

9. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.05.2023 № 371 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования».

10. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 02 декабря 2019 № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды».

11. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 декабря 2017 года № 08-2739 «О модернизации системы дополнительного педагогического образования в Российской Федерации».

12. 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).

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

14. 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. **Армстронг, М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами /М.Армстронг [пер. с англ.]. – Москва: ИНФРА, 2022. – Текст: непосредственный.

2. **Архангельский, Г.А.** Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы /Г.А.Архангельский. – Москва: Книга по Требованию, 2019. – Текст: непосредственный.

3. **Аткинсон, М.** Пошаговая система коучинга: Наука и искусство коучинга: [пер. с англ.] /М.Аткинсон, Рае Т. Чойс. – Казань: Изд-во Companion Group, 2019. – Текст: непосредственный.

4. **Балабанов, И.Т.** Инновационный менеджмент /И.Т.Балабанов. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – Текст: непосредственный.
5. **Берд, П.** Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени /П.Берд. – Москва: Фаир-Пресс, 2023. – Текст: непосредственный.
6. **Большаков, А.С.** Менеджмент /А.С.Большаков. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – Текст: непосредственный.
7. **Бурганова, Л.А.** Теория управления: учебное пособие /А.С.Большаков. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – Текст: непосредственный.
8. **Виханский, О.С.** Менеджмент /О.С.Виханский, А.И.Наумов. – Москва: Гардарики, 2021. – Текст: непосредственный.
9. **Гирба, Е.Ю.** Экспериментальная работа в образовательных учреждениях: учебно-методическое пособие /Е.Ю.Гирба. – Москва: УЦ «Перспектива», 2011. – Текст: непосредственный.
10. **Горбачев, А.** Тайм-менеджмент в два счета /А.Горбачев. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – Текст: непосредственный.
11. **Грин, Р.** 48 законов власти /Р.Грин [пер. с англ.]. – Москва: РИПОЛ КЛАССИК, 2019. – Текст: непосредственный.
12. **Дафт, Р.Л.** Менеджмент /Р.Л.Дафт. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – Текст: непосредственный.
13. **Джей, Р.** Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы /Р.Джей, Р.Темплар [пер. с англ.]. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2020. – Текст: непосредственный.
14. **Дод, П.** 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы /П.Дод. – Москва: Диля, 2020. – Текст: непосредственный.
15. **Иванов, Д.А.** Экспертиза экспериментальной и инновационной деятельности в образовании: методическое пособие /Д.А. Иванов. – Москва: Издательство УЦ «Перспектива», 2021. – Текст: непосредственный.
16. **Кабушкин, Н.И.** Основы менеджмента /Н.И.Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2021. – Текст: непосредственный.
17. **Камерон, К.** Диагностика и измерение организационной культуры /К.Камерон, Р.Куин; под ред. И.В.Андреевой. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – Текст: непосредственный.
18. **Кибанов, А.Я.** Основы управления персоналом: учебник /А.Я.Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – Текст: непосредственный.
19. **Корабейников, И.Н.** Тайм-менеджмент: учебное пособие /И.Н.Корабейников, Н.Е.Рябикова. – Оренбург: ОГУ. – 2020. – Текст: непосредственный.
20. **Косарецкий, С.Г.** Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки: монографический сборник /С.Г.Косарецкий, А.М.Моисеев, А.А.Седельников, Е.Н.Шимутина. – Москва: Вердана, 2019. – Текст: непосредственный.
21. **Лазарев, В.С.** Системное развитие школы /В.С.Лазарев. – Москва: Педагогическое общество России, 2020. – Текст: непосредственный.

22. **Мартиненко, М.М.** Основы менеджмента /М.М.Мартиненко. – Киев: Каравела, 2019. – Текст: непосредственный.
23. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента /М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури [пер. с англ.] – Москва: Дело, 2022. – Текст: непосредственный.
24. Муравьев, Е.М. Справочник администрации школы по организации учебного процесса /Е.М.Муравьев, А.Е.Богоявленская. – Москва: Образовательный центр «Педагогический поиск», 2020. – Текст: непосредственный.
25. **Пильдес, М.Б.** Система работы образовательного учреждения в условиях модернизации образования: образовательная программа школы: монография /М.Б.Пильдес, Е.Д.Тенютина. – Волгоград: Учитель, 2021. – Текст: непосредственный.
26. **Светенко, Т.В.** Инновационный менеджмент в управлении школой: учебное пособие /Т.В.Светенко, Г.В.Галковская. – Москва: АПК и ППРО, 2019. – Текст: непосредственный.
27. **Тринитатская, О.Г.** Акмеологично-компетентностая 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>.
28. **Тринитатская, О.Г.** Эффективное управление инновационной деятельностью как фактор модернизации образовательного учреждения /О.Г.Тринитатская, С.В.Бочаров, Н.П.Эпова, Л.Г.Захарова. – 2021. – Мир науки: педагогика и психология, 2021. – Т.9, № 9 – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/21PDMN121.pdf>.
29. **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.
30. **Тринитатская, О.Г.** 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.
31. **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>.
32. **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>

33. **Тринитатская, О.Г.** Управление инновационными процессами в образовательном учреждении: учебное пособие /О.Г.Тринитатская, Л.Г.Захарова, Т.А.Безматерных. – Ростов-на-Дону: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2016. – Текст: непосредственный.

34. **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.

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

36. **Фридман, А.** Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента /А.Фридман. – Москва: «Добрая книга», 2022. – Текст: непосредственный.

37. **Хайнц, М.** Позитивный тайм-менеджмент. Как успевать быть счастливым /М.Хайнц. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – Текст: непосредственный.

Интернет-ресурсы

1. Государственная система правовой информации: Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru>.

2. Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. – URL: <https://edu.gov.ru>.

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

4. Федеральный портал Российское образование. – URL: <http://www.edu.ru>.

5. Электронная библиотека eLibrary. – URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>.