

Содержание

Введение	2
1. Рекомендации по использованию результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций при организации аттестации работников образовательных организаций.....	3
2. Рекомендации по интерпретации результатов выполнения диагностических работ....	6
3. Рекомендации по организации повышения квалификации по результатам выполнения учителями диагностических работ.....	9
4. Рекомендации по организации повышения квалификации руководителей образовательных организаций.....	12

Введение

Настоящие рекомендации разработаны на основе результатов обобщения и анализа результатов апробации Модели оценки компетенций работников образовательных организаций. Полученные результаты после обработки проанализированы на основе отчетных форм для формирования статистических данных, в соответствии с направлениями анализа, описанными в модели использования диагностических материалов при оценке предметных и методических компетенций учителей и руководителей образовательных организаций. Анализ результатов оценки компетенций работников образовательных организаций проводился по следующим направлениям: определение уровней владения компетенциями; систематизация трудностей, которые обуславливают низкие результаты участников апробации; выявление лучших результатов и их анализ; анализ адекватности разработанного инструментария (определение необходимости его доработки).

Настоящие рекомендации включают в себя:

- рекомендации по использованию результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций при организации аттестации работников образовательных организаций;
- рекомендации по интерпретации результатов выполнения диагностических работ;
- рекомендации по организации повышения квалификации по результатам выполнения учителями диагностических работ;
- рекомендации по организации повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

Указанные рекомендации разработаны с учетом ранее разработанных рекомендаций по организации аттестации учителей, рекомендаций по интерпретации результатов выполнения диагностических работ, рекомендаций в рамках выполнения работ по государственным контрактам от 16.03.2017 № Ф-10-кк-2017, от 17.08.2018 № Ф-17-кк-2018, от 22.07.2019 № Ф-19-кк-2019 (предоставлены Государственным заказчиком по официальному запросу Исполнителя). В настоящих рекомендациях учтены варианты использования оценочных процедур в аттестации педагогических работников, рекомендации по организации аттестации работников образовательных организаций, уровневый подход при интерпретации результатов оценочных процедур, направления развития действующей системы повышения квалификации педагогических работников.

Данные рекомендации предназначены для органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление в сфере образования, для использования при разработке региональных систем оценки профессиональных компетенций учителей, направленных на выявление дефицитов и профицитов в подготовке

педагогических работников, и совершенствовании системы аттестации педагогических работников.

1. Рекомендации по использованию результатов апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций при организации аттестации работников образовательных организаций

Результаты апробации модели оценки компетенций работников образовательных организаций (далее – Модель) показали возможность применения данной Модели при проведении процедур аттестации учителей начальных классов и руководителей образовательных организаций. Данная Модель может быть использована при проведении следующих аттестационных процедур педагогических работников:

- при проведении аттестации учителя на соответствие занимаемой должности, первую и высшую квалификационные категории как обязательный элемент;
- при проведении аттестации учителя на соответствие занимаемой должности и первую квалификационные категории как вариативный элемент (по выбору учителя), при проведении аттестации учителя на высшую квалификационную категорию как обязательный элемент;
- при проведении аттестации руководителей образовательных организаций;
- при проведении профессионального экзамен на соответствие занимаемой должности учителей начальных классов и руководителей образовательных организаций;

Данная модель также может быть использована в процедурах независимой оценки качества педагогического образования и проведении профессионального экзамена для выпускников бакалавриата по программам педагогического профиля.

Аттестационные процедуры работников образовательных организаций должны проводится в логике компетентностного подхода путем оценивания результатов выполнения диагностических работ с использованием тестовых технологий, технологий автоматизированного и экспертного оценивания.

Содержание диагностических работ для учителей начальных классов должно формироваться с ориентацией на действующие нормативные акты в сфере образования, национальные и международные исследования в области качества образования и обеспечивать направленность на трудовые функции и трудовые действия, указанные в профессиональном стандарте «Педагог». При разработке диагностических материалов для учителей начальных классов необходимо:

- учитывать традиции российской системы начального образования и приоритетность роли тех или иных компетенций учителя в образовательном процессе;
- обеспечивать направленность оценочных материалов на трудовые функции и трудовые действия, указанные в проектах профессиональных стандартов (проект профессионального стандарта «Педагог»)
- обеспечивать соответствие содержания оценочных материалов требованиями федеральных государственных стандартов основного общего образования и примерных образовательных программ;
- обеспечивать практикоориентированность оценочных материалов;
- учитывать лучшие региональных практик оценки компетенций работников образовательных организаций;
- учитывать многопредметную специфику содержания профессиональной деятельности учителей, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального общего образования;
- руководствоваться пониманием того, проверка предметных компетенций должна быть представлена как интеграция предметных знаний с процессом непосредственного их формирования.

Содержание диагностических работ для руководителей образовательных организаций должно формироваться с ориентацией на действующие нормативные акты в сфере образования и обеспечивать направленность на проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

Диагностическая работа должна позволять установить уровень владения управленческими компетенциями в процессе решения профессиональных задач.

При формировании заданий должен быть определен перечень управленческих компетенций, состоящий из нескольких кластеров, выделенных на основе функциональных областей управления, воздействие на которые направлено на сохранение или улучшение качества управляемой системы, а также служит средством достижения целей. К основным функциональным областям управления образовательной организацией отнесены кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация. Каждый кластер должен включать в себя перечень компетенций, сформулированных на основе:

- нормативных требований Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденного приказом Министерства

здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. N 761н);

- основных положений проектируемого профессионального стандарта деятельности руководителя образовательной организации в части характеристик трудовых функций;

- компонентов основных управленческих компетенций руководителя образовательной организации, сформированных в рамках освоения образовательных программ нормативно требуемого образования, в частности федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата и магистратуры).

Каждая диагностическая работа должна содержать тестовые задания для оценки знаний и умений, необходимых для осуществления трудовых функций, и задания с развернутым ответом (задачи (кейсы) для оценки способности применять знания и умения для достижения поставленных целей, способности осуществлять трудовые действия, закрепленные проектом профессионального стандарта.

Применимость данной структуры диагностических работ подтверждена результатами анализа региональных практик по оценке компетенций работников образовательных организаций в 50 субъектах Российской Федерации, а также результатами проектов, выполненных в 2020 г. в рамках Государственного контракта от 10.06.2020 Ф-19-кк-2020, от 22.07.2019 № Ф-19-кк-2019, и результатами Государственного контракта от 17.08.2018 г. №Ф-17-кк-2018. Опыт субъектов Российской Федерации показывает, что для оценки компетенций работников образовательных организаций успешно применяются различные методы оценки компетенций: беседа, анкетирование, наблюдение, тестирование, анализ результатов деятельности (анализ портфолио), решение задач (кейсов), самооценка.

Для организации аттестации работников образовательных организаций (учителей, руководителей) на базе предложенной Модели рекомендуется:

- создать сеть центров проведения оценки компетенций работников образовательных организаций, оснащенных необходимым кадровым и материально-техническим обеспечением для оценки компетенций путем компьютеризированного тестирования и экспертного оценивания;

- подготовить фонды оценочных средств для оценки компетенций, включающие как задания в тестовой форме, так и задания с развернутым ответом;

- обеспечить на регулярной основе реализацию программ подготовки экспертов для оценивания развернутых ответов работников образовательных организаций;

- разработать и обеспечить доступ к открытому фонду оценочных средств для прохождения пробного оценивания компетенций (по желанию работника и без регистрации

в системе);

– для повышения достоверности результатов оценки методических компетенций необходимо использовать экспертное критериальное оценивание развернутых ответов учителей.

2. Рекомендации по интерпретации результатов выполнения диагностических работ

Полученные результаты выполнения диагностических работ и результаты их анализа позволяют утверждать, что разработанная Модель пригодна для использования. Она не противоречит общим подходам к оценке компетенций работников образовательных организаций (учителей, руководителей), используемых в субъектах Российской Федерации.

Апробированная Модель оценки предметных и методических компетенций учителей предложена с учетом современных разработок в области контроля и оценки качества образования. В соответствии с методикой В.П. Беспалько оценка предметных и методических компетенций учителей осуществляется по конечному результату выполнения заданий. Согласно данной модели, оценка предметных и методических компетенций осуществляется с использованием оценочных материалов, состоящих из:

- тестовых заданий для оценки предметных компетенций учителей начальных классов;
- тестовых заданий для оценки управленческих компетенций;
- заданий с развернутым ответом для оценки методических компетенций.

Уровни сложности тестовых заданий, подходы к интерпретации результатов тестирования, а также преимущества использования тестов в оценочных процедурах обоснованы в работах Беспалько В.П., Татур Ю.Т., Аванесова В.С., Кабардина О.Ф., Землякова А.Н. и др.

Российский и зарубежный опыт свидетельствует об использовании различных уровневых шкал для оценки результатов, с выделением разных уровней. При оценке предметных и методических компетенций учителей с использованием диагностических материалов рекомендуется использовать три уровня сформированности компетенций (базовый, повышенный, высокий) в соответствии квалификационными категориями действующей в Российской Федерации модели аттестации педагогических работников (приказ Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»). Так, выполнение заданий на базовом уровне может свидетельствовать о соответствии учителя занимаемой должности, выполнение заданий на

повышенном уровне может свидетельствовать о соответствии учителя первой квалификационной категории, а достижение высокого уровня – высшей квалификационной категории.

Считается (по В.П.Беспалько), что, если тестируемый выполнил не менее 70% (по 100-балльной шкале) предлагаемых ему заданий, он демонстрирует базовый уровень обученности. Однако, при оценке предметных и методических компетенций учителей с использованием диагностических материалов, учитывая полученные результаты в ходе апробации целесообразно снизить порог базового уровня до 60% и использовать следующую шкалу для оценивания результатов выполнения диагностической работы:

- неудовлетворительный уровень (0% - 29%)
- удовлетворительный (30% - 59%)
- базовый уровень (60% - 69%);
- повышенный уровень (70% - 79%);
- высокий уровень (80% - 100%).

При интерпретации результатов выполнения диагностических работ учителей начальных классов на уровне субъекта Российской Федерации рекомендуется использовать сводные данные для субъекта Российской Федерации, обобщенные планы диагностических работ, критерии оценивания заданий и предложенные ниже подходы к определению уровней сформированности компетенций:

1. Оценка предметных компетенций осуществляется по пяти уровням: неудовлетворительный, удовлетворительный, базовый, повышенный и высокий. Считать, что предметные компетенции учителя сформированы:

- на неудовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 0 до 29% верных ответов на предложенные задания;
- на удовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 30 до 59% верных ответов на предложенные задания;
- на базовом уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 60 до 69% верных ответов на предложенные задания;
- на повышенном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 70 до 79% верных ответов на предложенные задания;
- на высоком уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал 80% и более верных ответов на предложенные задания.

2. Оценка методических компетенций осуществляется по трем уровням: базовый, повышенный и высокий. Считать, что методические компетенции учителя сформированы:

- на неудовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической

работы учитель дал от 0 до 29% верных ответов на предложенные задания;

- на удовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 30 до 59% верных ответов на предложенные задания;

- на базовом уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 60 до 69% верных ответов на предложенные задания;

- на повышенном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал от 70 до 79% верных ответов на предложенные задания;

- на высоком уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы учитель дал 80% и более верных ответов на предложенные задания. При этом учитель выполнил все предложенные методические задачи и результат выполнения всех задач был оценен при помощи автоматизированной и экспертной проверки.

3. Для оценки позиции учителя в общей совокупности учителей, выполнивших диагностическую работу необходимо осуществлять сравнение личного результата со средним баллом выполнения работ (по части 1 и части 2 отдельно или по диагностической работе в целом).

При интерпретации результатов выполнения диагностических работ руководителей образовательных организаций следует руководствоваться следующим:

1. Оценка основных компонентов управленческих компетенций и способности их применять в решении простых (типичных) управленческих задач осуществляется по пяти уровням: неудовлетворительный, удовлетворительный, базовый, повышенный и высокий. Считать, что компоненты управленческих компетенций руководителя и способности их применять сформированы:

- на неудовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 0 до 29% верных ответов на предложенные задания;

- на удовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 30 до 59% верных ответов на предложенные задания;

- на базовом уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 60 до 69% верных ответов на предложенные задания;

- на повышенном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 70 до 79% верных ответов на предложенные задания;

- на высоком уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал 80% и более верных ответов на предложенные задания.

2. Оценка управленческих компетенций в части принятия решений в сложных ситуациях осуществляется по пяти уровням: неудовлетворительный, удовлетворительный, базовый, повышенный и высокий. Считать, что управленческие компетенции руководителя

в части принятия решений в сложных ситуациях сформированы:

- на неудовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 0 до 29% верных ответов на предложенные задания;
- на удовлетворительном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 30 до 59% верных ответов на предложенные задания;
- на базовом уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 60 до 69% верных ответов на предложенные задания;
- на повышенном уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал от 70 до 79% верных ответов на предложенные задания;
- на высоком уровне, если при выполнении части 1 диагностической работы руководитель дал 80% и более верных ответов на предложенные задания. При этом руководитель выполнил все предложенные задачи (кейсы) и результат выполнения всех задач был оценен с помощью автоматизированной проверки.

4. Для оценки позиции руководителя в общей совокупности руководителей, выполнивших диагностическую работу, необходимо осуществлять сравнение личного результата со средним баллом выполнения работ (по части 1 и части 2 отдельно и по диагностической работе в целом).

3. Рекомендации по организации повышения квалификации учителей начальных классов по результатам выполнения диагностических работ

Реализация проекта «Разработка и апробация модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования» позволила выявить следующие основные направления развития действующей системы повышения квалификации учителей начальных классов:

- *изменение механизмов формирования перечня программ повышения квалификации для учителей.* Для этого следует: выявлять потребности в программах повышения квалификации на уровне субъекта Российской Федерации на основе результатов оценочных процедур компетенций, проводимых на регулярной основе (ежегодно); формировать заказ на соответствующие программы дополнительного профессионального образования на уровне органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования; внедрить персонифицированную систему повышения квалификации, предусматривающую финансовое обеспечение образовательных организаций, работники которых нуждаются в повышении квалификации;

– *создание актуальных программ повышения квалификации, направленных на развитие компетенций учителей в области предметной подготовки и в области методики преподавания учебного предмета.* Для этого следует: обеспечить обсуждения результатов оценки компетенций педагогов; привлекать специалистов ведущих образовательных и научных организаций, участвующих в подготовке педагогических кадров в рамках основных профессиональных образовательных программ, к разработке и реализации программ дополнительного профессионального образования. Необходимо включить в спектр программ повышения квалификации программы в области предметной подготовки и в области методики преподавания учебного предмета, направленные на устранение выявленных по результатам апробации Модели профессиональных дефицитов учителей и программы повышения квалификации «Современные информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности учителя начальных классов», «Особенности использования электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при работе с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья», «Организация проектной и исследовательской деятельности младших школьников», «Формирующее оценивание в начальной школе», а также программу «Подготовка учителя к оценке профессиональных компетенций» (Таблица 1);

– *расширение спектра программ повышения квалификации, реализуемых с применением дистанционных образовательных технологий.* Данное направление определяется необходимостью обеспечить оперативный и неограниченный доступ к качественным образовательным ресурсам в современных условиях экономии временных и финансовых ресурсов образовательных организаций. Для решения обозначенной задачи следует создать онлайн-ресурс по актуальным вопросам преподавания предметных областей: онлайн-программы повышения квалификации, видеозаписи вебинаров, онлайн-сервис консультаций, пробное онлайн- тестирование компетенций учителей, интерактивные тренажеры и др. В зоне особого внимания должны оставаться в рамках повышения квалификации и подготовки кадров инновационные методы обучения – исследовательская деятельность школьника, контрольно-оценочная деятельность, формирование учебной деятельности, ИКТ-технологии и др.;

– *проведение диагностического входного и итогового тестирования в рамках системы повышения квалификации со слушателями программ.* Важно, чтобы каждый учитель видел свои недостатки в предметных и методических компетенциях. Диагностические задания необходимо предлагать не только на бумажных носителях, но и с помощью компьютерных технологий с использованием разнообразных по формату заданий. Это позволит педагогам расширить знания о разнообразии типов диагностических заданий,

которые они могут предлагать своим учащимся;

– *усиление системы повышения квалификации в области предметной подготовки учителя.* Учителя начальных классов должны обладать предметными компетенциями, которые превышает возможности реализовывать образовательную программу на базовом уровне. Предметные знания должны давать педагогу возможность проводить, во-первых, дифференцированную работу с учащимися, проявляющими особый интерес к данному предмету, и во-вторых, создавать интеллектуальный фон обучения данному предмету для развития углубленного интереса к нему. В связи с этим, необходимо значительно расширить перечень программ повышения квалификации для учителей начальных классов, направленных на устранение предметных дефицитов и актуализации знаний по предметным областям с учетом новейших научных разработок;

– *использовать в качестве ресурса решения задач повышения квалификации магистерские программы.* При этом магистерские программы, являясь основными образовательными программами, могут решать задачи повышения квалификации учителей. могут быть разработаны по заказу региональных органов исполнительной власти на основе результатов оценочных процедур обеспечивать устранение профессиональных дефицитов у педагогов и наращивать их профессиональные компетенции.

Таблица 1 – Программы повышения квалификации для учителей начальных классов, направленные на устранение профессиональных дефицитов

<i>Повышение квалификации в области предметной подготовки</i>	<i>Повышение квалификации в области методической подготовки</i>
Основы финансовой грамотности в начальной школе	Особенности организации уроков по развитию речи в начальной школе
Современные научные подходы к систематике живых организмов	Организация работы с разными типами текстов в начальной школе
Основные географические понятия в начальной школе	Информационно-коммуникационные технологии в обучении младших школьников
Основные математические понятия в начальной школе	Организация проектной и исследовательской деятельности младших школьников
Теоретическая математика в решении практических задач в начальной школе	Использование результатов оценочных процедур в построении индивидуальных

	образовательных траекторий младших школьников
Доказательства математических фактов	Вариативность обучения в начальной школе
Представления о системности научных явлений в предметных областях начальной школы	Формирующее оценивание в начальной школе
Синтаксис, фонетика и орфография в начальной школе	Особенности использования электронного обучения и дистанционных образовательных технологии при работе с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья

4 Рекомендации по организации повышения квалификации руководителей образовательных организаций

Реализация проекта «Разработка и апробация модели оценки компетенций работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам общего образования» позволила выявить следующие основные направления развития действующей системы повышения квалификации руководителей:

1. *Изменение механизмов формирования перечня программ повышения квалификации для учителей.* Для этого следует:

- выявлять потребности в программах повышения квалификации на уровне субъекта Российской Федерации на основе результатов оценочных процедур компетенций, проводимых на регулярной основе (ежегодно);

- формировать заказ на соответствующие программы дополнительного профессионального образования на уровне органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования;

- внедрить персонифицированную систему повышения квалификации, предусматривающую финансовое обеспечение образовательных организаций, работники которых нуждаются в повышении квалификации;

- разработать нормативно-правовые акты, регламентирующие использование результатов оценки компетенций руководителей в формировании перечня программ повышения квалификации.

2. *Создание актуальных программ повышения квалификации, направленных на развитие управленческих компетенций руководителей.* Для этого следует включить в спектр

программ повышения квалификации программы, направленные на устранение выявленных по результатам апробации Модели профессиональных дефицитов руководителей:

- «Управление государственными и муниципальными закупками»;
- «Особенности регулирования трудовых отношений с педагогическими работниками» / «Правовая грамотность руководителей образовательных организаций: прием и увольнение работников» / «Регулирование трудовых отношений в образовательной организации»;
- «Проектирование и разработка внутренней системы оценки качества образования в соответствии с требованиями ФГОС» / «Современные подходы к оценке качества образования на уровне образовательной организации»;
- «Использование результатов оценочных процедур (ОГЭ, ЕГЭ, НИКО, ВПР и др.) в управлении качеством образования» / «Разработка программ стратегического развития образовательной организации с учетом результатов оценочных процедур»;
- «Проектный подход в развитии школы: стратегии государственной политики в образовании»;
- «Права и обязанности Заказчика и Исполнителя услуг по организации питания и обеспечению питьевого режима в образовательных организациях в соответствии с новым Государственным контрактом»;
- «Эффективное управление ресурсами образовательной организации»;
- «Эффективное управление функционированием и развитием образовательных организаций в рамках осуществления финансово-хозяйственной деятельности»;
- «Заместитель руководителя по воспитанию и социализации в современной образовательной организации»;
- «Организация образовательного процесса для обучающихся с особыми образовательными потребностями: управленческий аспект»;
- «Проектирование развивающих изменений в образовательной организации
Современный заместитель руководителя: как выстроить надежную внутреннюю систему оценки качества образования»;
- «Ключевые компетенции заместителя руководителя образовательной организации»;
- «Индивидуальная деловая коммуникация в образовательной организации»;
- «Групповые коммуникации в образовательной организации: техники конструктивного диалога и выработки совместных решений»;
- «Организация защиты детей от информации, причиняющей вред здоровью, развитию детей, не соответствующей задачам образования»;

– «Технологические аспекты защиты детей от нежелательного контента в сети Интернет».

3. *Расширение спектра программ повышения квалификации, реализуемых с применением дистанционных образовательных технологий и содержащих тренажеры, направленные на формирование управленческих компетенций.*

Расширение области применения дистанционных образовательных технологий определяется необходимостью обеспечить оперативный доступ к качественным образовательным ресурсам в условиях экономии временных ресурсов руководителей образовательных организаций. Для решения обозначенной задачи следует разработать концепцию онлайн-ресурса, содержащего тренажер, предоставляющий возможность в режиме реального времени осуществлять работу с банком заданий кейсового типа (далее – Банк заданий). Банк заданий должен позволять оценивать компоненты управленческих компетенций (знания, умения, навыки) и способности их реализовать в решении простых управленческих задач. Структура такого Банка заданий должна отражать все функциональные области управления (кадры, ресурсы, процессы, результаты и др.).

4. *Использовать в качестве ресурса решения задач повышения квалификации магистерские программы.* При этом магистерские программы, являясь основными образовательными программами, могут решать задачи повышения квалификации учителей. могут быть разработаны по заказу региональных органов исполнительной власти на основе результатов оценочных процедур обеспечивать устранение профессиональных дефицитов у педагогов и наращивать их профессиональные компетенции. Следует обратить внимание на следующие программы «Менеджмент в образовании», «Управление инновационным развитием образовательной организацией», «Контрольно-надзорная деятельность в сфере общего образования», «Маркетинг образовательных услуг» и др.