

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

« 19 » июня 2026 года

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации**

**«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
ОТ МЕТОДОЛОГИИ, ПРАКТИКИ
К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ»**

Рассмотрена и утверждена на заседании ученого совета
Протокол от 19 июня 2026 года № 7

Рассмотрена на заседании кафедры
Протокол от 18 июня 2026 года № 11

Разработчики программы:

Блохин Александр Леонидович,
профессор кафедры теории и практики управления образованием
ГАУ ДПО РО ИРО, кандидат педагогических наук

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

Ростов-на-Дону, 2026

Внутренний эксперт

Тищенко Андрей Викторович,
доцент кафедры педагогики и психологии ГАУ ДПО РО ИРО,
кандидат педагогических наук

Внешний эксперт

Борзилов Юрий Петрович,
доцент кафедры технологии и профессионально-педагогического образования
Академии психологии и педагогики Южного федерального университета,
кандидат педагогических наук

1. Общая характеристика программы

1.1. Введение

Ключевыми целями качества образования, на решение задач которого направлена деятельность образовательных организаций, являются: формирование к 2030 году современной системы профессионального развития педагогических работников для всех уровней образования, предусматривающей ежегодное дополнительное профессиональное образование на основе актуализированных профессиональных стандартов не менее чем 10% педагогических работников на базе ведущих образовательных организаций высшего образования и научных организаций; создание к 2030 году условий для воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. Достижение данных целей образовательными организациями невозможно без повышения качества и использования современных методов управления образовательным учреждением, скоординированной деятельности всех участников образовательных отношений.

Программа разработана в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Приказа Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”» (зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848).

Использование проектного подхода в управлении образовательным учреждением позволяет перевести образовательное учреждение из режима функционирования в режим развития, так как такое управление является вариантом гибкого и адаптивного управления, позволяющего в современных условиях оперативно решать возникающие задачи.

Управленческая и педагогическая команды, порождающие синергетический эффект, способны обеспечить оптимальный подход к организации и осуществлению образовательной деятельности в образовательном учреждении, в том числе за счет повышения качества и эффективности взаимодействия элементов управляющей системы школы.

Таким образом, актуальность данной программы обусловлена необходимостью внедрения новых практик управления в образовательных организациях (далее – ОО), повышающих его эффективность, в том числе за счет изменения организационной структуры, так как линейно-организационная структура во многих образовательных учреждениях недостаточно мобильна, чтобы обеспечить решение задач, которые необходимо сегодня решать администрации и коллективам образовательных учреждений.

Содержание программы адресовано управленческим командам образовательных организаций, направлено на устранение организационно-управленческих профессиональных дефицитов, затрудняющих командное взаимодействие в процессе разработки, реализации и контроля над проектированием и реализацией программы перехода школы в эффективный режим работы.

Практическая значимость программы заключается в совершенствовании профессиональной компетентности руководителя по созданию управленческой команды и обеспечению командного взаимодействия в процессе проектирования и реализации программы перехода школы в эффективный режим работы.

1.2. Цели реализации программы

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области формирования эффективной управленческой команды образовательной организации.

1.3. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Руководитель образовательной организации				
1	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 организацией
2	ПС 01.011 «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». ТФ В/01.7 «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации»	Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/ городского округа Российской Федерации	- Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и 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

3	Управление образовательной деятельностью образовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации	Методологию современного управления, технологии развития лидерства и лидерских качеств, основные принципы формирования эффективной системы управления образовательной организацией, нормативно-правовые аспекты управления общеобразовательной организацией, особенности внедрения цифровых технологий в практику управления образовательной организацией современного менеджмента, современные концепции лидерства и основные принципы формирования эффективной системы управления образовательной организацией	Мотивировать членов управленческой команды к совершенствованию лидерских качеств, профессиональному развитию и личностному росту. Использовать цифровые технологии в практике управления образовательной организацией. Эффективно применять основные положения нормативно-правового регулирования в образовании при управлении образовательной организацией
---	--	---	--	---

Заместитель руководителя общеобразовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательной организации	Методологию современного управления, технологии развития лидерства и лидерских качеств, основные принципы формирования эффективной системы управления образовательной организацией, нормативно-правовые аспекты управления образовательной организацией, особенности внедрения цифровых технологий в практику управления образовательной организацией	Мотивировать членов управленческой команды к совершенствованию лидерских качеств, профессиональному развитию и личностному росту. Использовать цифровые технологии в практике управления образовательной организацией. Эффективно применять основные положения нормативно-правового регулирования в образовании, при управлении образовательной организацией
Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства	Типологию и факторы формирования эффективных управленческих команд образовательной организации, основы и целевые ориентиры	Формировать управленческие команды образовательных организаций, применяя эффективные подходы командообразования. Распределять

ства. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательной организацией	государственной политики в сфере образования	функции и делегировать полномочия членам управленческой команды образовательной организации. Определять целевые ориентиры для деятельности управленческой команды на основе государственной политики в сфере образования
---	--	--

1.4. Категория слушателей: руководители, заместители руководителя образовательной организации, управленческие команды образовательных организаций.

1.5. Срок освоения программы: 72 часа.

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

2. Содержание программы

2.1. Учебный план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ МЕТОДОЛОГИИ, ПРАКТИКИ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ»

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области формирования эффективной управленческой команды образовательной организации.

Категория слушателей: руководители, заместители руководителя образовательной организации, управленческие команды образовательных организаций.

Объем программы: 72 часа.

Срок обучения: 10 дней.

Режим занятий: 6 – 8 часов в день.

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость в часах				Форма контроля
		Всего	В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
Входная диагностика		1			1	Анкета
Инвариантная часть						
1	Модуль 1. Государственная образовательная политика в контексте системных изменений в законодательстве Российской Федерации	8	4	4		
2	Модуль 2. Управленческая команда образовательной организации: понятия, этапы развития, специфика командного взаимодействия. Управление конфликтами в проектных командах	6	2	4		Практическая работа
3	Модуль 3. Основы управления образовательными организациями	8	4	4		
4	Модуль 4. Проектирование образовательных систем. Технологии проектного менеджмента	12	4	8		
5	Модуль 5. Управление качеством образования	12	4	8		Практическая работа
6	Модуль 6. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы	6	4	2		
7	Модуль 7. Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации	8	2	6		Практическая работа
8	Модуль 8. Цифровая трансформация образования	8	4	4		
Промежуточная аттестация		1			1	Тест
Итоговая аттестация		2		2		Тест
Итого:		72	28	42	2	

2.2. Учебно-тематический план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ МЕТОДОЛОГИИ, ПРАКТИКИ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ»

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области формирования эффективной управленческой команды образовательной организации.

Категория слушателей: руководители, заместители руководителя образовательной организации, управленческие команды образовательных организаций.

Объем программы: 72 часа.

Срок обучения: 10 дней.

Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость в часах				Форма контроля
		Всего	В том числе			
			лекционные	практические	самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
Входная диагностика		1			1	Анкета
Инвариантная часть						
1	Модуль 1. Государственная образовательная политика в контексте системных изменений в законодательстве Российской Федерации	8	4	4		
1.1.	Государственная политика в сфере общего образования: федеральный и региональный аспекты	2	1	1		
1.2.	Правовые и организационные аспекты противодействия коррупции	6	3	3		
2	Модуль 2. Управленческая команда образовательной организации: понятия, этапы развития, специфика командного взаимодействия. Управление конфликтами в проектных командах	6	2	4		
2.1.	Основные понятия коммуникации управленческих кадров образования. Функции и разновидности делового общения. Критерии оценки эффективности деятельности управленческих команд	3	1	2		
2.2.	Модель компетенций управленческих команд. Применение средств и методов коммуникации	3	1	2		Практическая работа

1	2	3	4	5	6	7
3	Модуль 3. Основы управления образовательными организациями	8	4	4		
3.1.	Теоретические основы управления образовательными организациями. Сущность, содержание и основные понятия управления образовательными организациями	2	1	1		
3.2.	Функции управления образовательной организацией	2	1	1		
3.3.	Системный подход как методологическая основа управления. Виды и типы систем. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании	4	2	2		
4	Модуль 4. Проектирование образовательных систем. Технологии проектного менеджмента	12	4	8		
4.1.	Проектирование образовательных систем. Проектный подход в деятельности управленческой команды. Структура, содержание, логика управленческого проекта. Проектная команда как успешная реализация управленческого проекта	6	2	4		
4.2.	Управление системными изменениями современной школы (стажировка). Управленческие эффекты. Типы и механизмы управленческих эффектов	6	2	4		
5	Модуль 5. Управление качеством образования	12	4	8		
5.1.	ВСОКО как инструмент управления качеством образования в условиях реализации ФГОС и ФООП	6	2	4		
5.2.	Мониторинговые исследования деятельности образовательной организации	6	2	4		Практическая работа
6	Модуль 6. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалификационной парадигмы	6	4	2		
6.1.	Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования	2	2			
6.2.	Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции. Управленческие задачи, решения в контексте деятельности управленческой команды	4	2	2		
7	Модуль 7. Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации	8	2	6		
7.1.	Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах	6	2	4		
7.2.	Планирование изменений как основа стратегии перемен в образовательной организации. Сопротивление изменениям, способы преодоления, инструменты управления сопротивлением инновациям в команде (практикум)	2		2		Практическая работа

1	2	3	4	5	6	7
8	Модуль 8. Цифровая трансформация образования	8	4	4		
8.1.	Нормативное регулирование в области информационных технологий и цифровой трансформации образования. Использование цифровых инструментов в управлении образовательной организацией	4	2	2		
8.2.	Цифровая компетентность руководителя как важнейший фактор успешного управления образовательной организацией	4	2	2		
Промежуточная аттестация		1			1	Тест
Итоговая аттестация		2		2		Тест
Итого:		72	28	42	2	

2.3. Календарный учебный график

№ п/п	Наименование ДПП	Категория слушателей	Форма обучения	Объем программы (часы)	Трудоемкость (часы)	Общая продолжительность программы
1	Управленческая команда образовательной организации: от методологии, практики к управленческим эффектам	Руководители, заместители руководителя образовательной организации, управленческие команды образовательных организаций	Очная, с применением дистанционных образовательных технологий	72	72	10 дней

2.4. Рабочая программа

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ МЕТОДОЛОГИИ, ПРАКТИКИ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ»

Инвариантная часть

Модуль 1. Государственная образовательная политика в контексте системных изменений в законодательстве Российской Федерации

Тема 1.1. Государственная политика в сфере общего образования: федеральный и региональный аспекты (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Основные положения Федерального закона от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации». Структура системы образования. Компетенция и ответственность образовательной организации. Права и обязанности педагогических работников. Защита чести и достоинства педагога. Общие требования к организации воспитания обучающихся. Система патриотического воспитания, отраженная в указах Президента Российской Федерации.

Практическое занятие. Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года. Анализ Единого аналитического плана реализации государственной программы Ростовской области «Развитие образования».

Тема 1.2. Правовые и организационные аспекты противодействия коррупции (лекция – 3 ч., практическое занятие – 3 ч.)

Лекция. 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 антикоррупционных 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.

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.

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.

Структурная организация антикоррупционной борьбы в Российской Федерации. Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, осуществляющие противодействие коррупции в пределах своих полномочий.

Ответственность физических и юридических лиц за совершение коррупционных правонарушений (уголовная, административная, гражданско-правовая, дисциплинарная).

Практическое занятие.

Задание 1. Планирование антикоррупционной деятельности в образовательной организации. Формирование эффективного взаимодействия в коллективе.

Задание 2. Проектирование антикоррупционной политики образовательной организации.

Задание 3. Проектирование кодекса этики и служебного поведения работников ОО.

Задание 4. Изучение практического опыта образовательных организаций по внедрению специальных антикоррупционных процедур.

Модуль 2. Управленческая команда образовательной организации: понятия, этапы развития, специфика командного взаимодействия.

Управление конфликтами в проектных командах

Тема 2.1. Основные понятия коммуникации управленческих кадров образования. Функции и разновидности делового общения. Критерии оценки эффективности деятельности управленческих команд (лекция – 1 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Управленческая команда – это объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста.

Управленческая деятельность команды, прежде всего, базируется на довольно специфической функции – командной выработке решения, в отличие от управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням его подготовки и утверждения. Более того, каждая команда имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды. Как показали исследования, именно так понимают члены различных команд способ взаимодействия между собой.

Эффективно работающая команда способна осуществлять следующее:

- работать в неустойчивой, быстро меняющейся внешней и внутренней среде;
- добиваться синергетического эффекта управления социально-экономическими процессами за счет кооперации, синхронизации действий участников команды;
- удовлетворять как интересы участников команды, так и организации в целом;
- анализировать, прогнозировать и предвидеть развитие объекта управления;
- систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики и

т.д.

Главные признаки управленческой команды. Этапы развития управленческой команды. Формирование общего видения и целеполагания в команде, в рамках комплексного подхода к командообразованию (Деркач А.А., Синягин Ю.В., Калинин И.В.).

Практическое занятие. Заполните таблицу «Отличия управленческой команды от группы руководителей».

Критерии	Рабочая группа	Команда
Цель		
Синергия		
Ответственность		
Навыки		
Сплоченность		
Вовлеченность		
Доверие		
Особенности коммуникации		

Тема 2.2. Модель компетенций управленческих команд. Применение средств и методов коммуникации (лекция – 1 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Каждый член управленческой команды должен быть готов решать задачи как профессионального, так и межличностного значения – исполнять соответствующую роль и обязанности для достижения общего результата. В этой связи способность работать в команде, быть проактивным, инициативным и открытым к сотрудничеству, имеет такое же значение, как и профессиональные знания. Эффективность командной работы напрямую зависит от согласованности действий всех ее участников и их способности к выработке общего видения.

Для эффективной работы всем членам управленческой команды также необходимы убедительные презентационные навыки, умение вести переговоры, в том числе сложные, умение работать с возражениями и сопротивлением, умение выстраивать отношения с ключевыми партнерами, говорить с коллегами на одном языке.

Формирование, развитие и модель компетенций управленческой команды образовательной организации (личностные, профессиональные, базовые цифровые компетенции). Ключевые поведенческие индикаторы.



Практическое занятие. Разработайте план мероприятий, направленных на развитие базово-экспертных, личностно-управленческих, социально-коммуникативных и цифровых компетенций управленческой команды.

Модуль 3. Основы управления образовательными организациями

Тема 3.1. Теоретические основы управления образовательными организациями. Сущность, содержание и основные понятия управления образовательными организациями (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)

Лекция. Основные принципы управления образовательными организациями. Сущность управления образовательными организациями. Принципы управления. Базовые понятия и термины. Организация учебного процесса в соответствии с нормативными требованиями и управление преобразованиями в образовательных организациях.

Нормативные основы учебного процесса и сущность преобразований. Требования нормативных документов к организации учебного процесса. Изучение правил и предписаний, регулирующих порядок проведения обучения. Понятие изменений. Осмысление сути преобразований и трансформаций. Сущность понятия «управление организационными изменениями». Понимание процесса целенаправленного воздействия на структуру и функционирование организации с целью ее улучшения. Основное содержание управления изменениями в образовательной организации. Анализ ключевых аспектов руководства преобразованиями в школах и вузах, их влияния на управленческие процессы и видимые результаты.

Значение модернизации образования. Осознание важности преобразований для развития и адаптации образовательных учреждений. Современный подход к управлению изменениями. Рассмотрение актуальных методов и концепций руководства преобразованиями. Типология и виды преобразований в образовательных организациях.

Практическое занятие.

Задание 1. Работа в группе: «Принципы администрирования в образовательных организациях».

Задание 2. Работа в группе: «Анализ ключевых аспектов руководства преобразованиями в школе».

Тема 3.2. Функции управления образовательной организацией (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.).

Лекция. Классическая функция управления. Сбор информации о состоянии образовательной организации, выявление проблем и формулирование стратегических целей. Разработка программ развития, рабочих планов, учебных графиков и распределение ресурсов.

Построение структуры образовательной организации, распределение обязанностей, составление расписания и создание материально-технических условий. Специфические функции образования.

Педагогический анализ управления образовательной организацией: изучение состояния и тенденций развития учебно-воспитательного процесса, объективная оценка его результатов и выработка рекомендаций по повышению эффективности.

Организация управления образовательной организацией: упорядочивание деятельности образовательной организации, создание структуры, распределение обязанностей между участниками образовательного процесса. Разработка структуры

уровней управления, регламентация их функций, подбор и расстановка кадров, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов.

Регулирование (корректирование) управления образовательной организацией: согласование функционирования всех элементов учебно-воспитательной работы и деятельности участников педагогического процесса.

Практическое занятие.

Задание 1. Охарактеризуйте базовые функции управления образовательной организацией.

Задание 2. Определите зоны ответственности для директора, заместителей, методистов и учителей.

Тема 3.3. Системный подход как методологическая основа управления. Виды и типы систем. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.).

Лекция. Системный подход как методологическая основа управления. Классификация видов и типов систем. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании. Программно-целевая модель. Модель педагогических систем (по Н.В. Кузьминой). Ситуационные (адаптивные) модели.

Виды и типы систем – классификация по различным признакам. Поиск оптимальных путей достижения целей с минимальными затратами. Ключевая идея: изменение в одном элементе системы неизбежно вызывает изменения в других, что требует гибкости и адаптации управления. Методология системного подхода базируется на «Общей теории систем» Л. Берталани, постулирующей наличие общих принципов для систем любой природы. Понятие системного анализа. Модели системного анализа в образовании. Фундаментальные принципы системного подхода.

Практическое занятие.

Задание 1. Работа в группе: Охарактеризовать виды и типы систем.

Задание 2. Работа в группе: «Методология системного анализа в контексте стратегических преобразований: принципы, этапы реализации, эффективные инструменты».

**Модуль 4. Проектирование образовательных систем.
Технологии проектного менеджмента**

Тема 4.1. Проектирование образовательных систем. Проектный подход в деятельности управленческой команды. Структура, содержание, логика управленческого проекта. Проектная команда как успешная реализация управленческого проекта (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Проектный подход: переход от традиционного управления к управлению через проекты как эффективный инструмент развития образовательной организации. Проектирование образовательных систем на основе проектного подхода.

Структура и содержание проекта: анализ этапов жизненного цикла управленческого проекта (инициация, планирование, реализация, контроль, завершение), определение целей, задач, ресурсов и ожидаемых результатов. Структура управленческого проекта в образовании.

Логика проекта: выстраивание причинно-следственных связей между проблемой, целью, задачами и планируемыми изменениями. Содержание и логика проекта.

Практическое занятие.

Анализ плана «Структура управленческого проекта».

Тема 4.2. Управление системными изменениями современной школы (стажировка). Управленческие эффекты. Типы и механизмы управленческих эффектов (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Проектная команда: формирование эффективной команды, распределение ролей и зон ответственности. Рассматриваются критерии успешности команды, факторы её продуктивности и способы преодоления внутренних барьеров для достижения общих целей. Ключевые роли в проектной команде. Проектная команда как фактор успешной реализации управленческого проекта.

Практическое занятие.

Работа в группе: «Роль проектной команды в успешной реализации управленческих задач».

Модуль 5. Управление качеством образования

Тема 5.1. ВСОКО как инструмент управления качеством образования в условиях реализации ФГОС и ФООП (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Нормативно-правовая база и цели ВСОКО. Требования ФГОС и ФООП к внутренней системе оценки качества образования (далее – ВСОКО). Соотношение ВСОКО с внешней оценочной деятельностью и системой внутришкольного контроля (далее – ВШК). Цели и задачи ВСОКО в контексте обеспечения качества образования, доступности и соответствия ожиданиям родителей, учеников, общества.

Структура и направления оценки: ключевые направления в основе функционирования ВСОКО (результаты образования, реализация образовательного процесса, условия получения образования). Структура положения о ВСОКО в образовательной организации.

Оценка результатов образования: используемые показатели для оценки итоговых и промежуточных результатов (оценки в аттестате, результаты ГИА/ЕГЭ, участие в олимпиадах). Оценка уровня социализации обучающихся и освоение ими обобщенных способов деятельности. Измерение уровня удовлетворенности родителей и учеников качеством образования.

Организация и управление ВСОКО. Организационная основа мониторинга (циклограмма, ответственные, сроки, инструментарий). Состав комиссии по осуществлению ВСОКО и какова ее функция. Методы управления персоналом (аттестация, премирование).

Взаимосвязь с внешней оценкой и использование данных. Корреляция результатов внутренней и внешней экспертизы качества образования (сопоставление с ВПР, региональным мониторингом). Использование результатов ВСОКО для выявления точек роста педагогов и планирования повышения их квалификации.

Практическое занятие.

Задание 1. Составить чек-лист «Система оценки достижения планируемых результатов освоения образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего уровней образования школы».

Задание 2. Работа в группах: характеристика локальных нормативных актов школы, регламентирующих систему оценки: образовательные программы школы, положение о ВСОКО, положение о формах, порядке, периодичности текущего контроля и промежуточной аттестации.

Тема 5.2. Мониторинговые исследования деятельности образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.)

Лекция. Механизмы управления качеством образовательной деятельности: инструменты расчета показателей оценки качества образовательных результатов; анализ результатов оценочных процедур на предмет объективности.

Понятие, сущность и цели мониторинговых исследований: определение мониторинга как инструмента управления качеством образования. Ключевые отличия мониторинга от других видов контроля (например, проверки или аттестации). Оценка эффективности реализации образовательных программ. Выявление соответствия результатов обучения требованиям ФГОС. Прогнозирование развития образовательной ситуации. Информационное обеспечение системы менеджмента качества.

Объект и предмет мониторинга. Субъекты мониторинга и их функции. Выделяются внутренние и внешние субъекты мониторинга. Принципы проведения мониторинга. Виды и уровни мониторинга: классификация по различным основаниям (по масштабу, по направленности и др.). Методы и инструментарий сбора данных. Анализ документации (образовательных программ, отчетов, журналов). Педагогическое тестирование и срезы знаний. Анкетирование и опросы (обучающихся, родителей, педагогов). Наблюдение за учебным процессом. Экспертные оценки и анализ портфолио достижений. Этапы организации и проведения мониторинга. Использование результатов мониторинга.

Практическое занятие.

Задание 1. Анализ результатов внешних независимых оценочных процедур. Выявление проблем и затруднений в работе учителя. Установление признаков необъективности.

Задание 2. Анализ оценочной деятельности учителя. Чек-лист оценки современного урока.

Задание 3. Разработка мини-проекта по совершенствованию внутренней системы оценки качества образования.

Задание 4. Работа в группе: разработать критерии «Система мониторинга эффективности управленческой команды».

Модуль 6. Аналитико-диагностическая деятельность руководителя в контексте квалитологической парадигмы

Тема 6.1. Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования (лекция – 2 ч.)

Лекция. Понятие о контрольно-оценочной деятельности, ее свойства и задачи. Цели контрольно-оценочной деятельности. Теоретические и методологические основы организации контрольно-оценочной деятельности. Трансформации традиционного контроля во внутреннюю систему оценки качества образования. Переход от фиксации пробелов к современным форматам формирующего и критериального оценивания, развитию школьной аналитики и управлению образовательным процессом на основе объективных данных.

Внутришкольный мониторинг: Организация объективного текущего, тематического и итогового контроля, проведение стартовой и промежуточной диагностики. Понятие «качество образования». Оценка как элемент управления качеством. Общероссийская система оценки качества образования (далее – ОСОКО).

Использование результатов оценочных процедур (включая ОГЭ, ЕГЭ и ВПР) для корректировки рабочих программ, выстраивания индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ) и адресной методической работы с педагогами.

Тема 6.2. Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции. Управленческие задачи, решения в контексте деятельности управленческой команды (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Управленческие задачи и сбор данных. Оценка качества образования. Мониторинг предметных результатов (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, текущая успеваемость, выявление «групп риска» (слабоуспевающие) и одаренных детей. Диагностика образовательной среды. Анализ психологического климата, уровня мотивации обучающихся, вовлеченности родителей и удовлетворенности качеством услуг. Ресурсный аудит: оценка профессиональных дефицитов педагогов, эффективности использования времени, материально-технической базы и бюджета.

Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования. Инструменты и методы оценки образовательных достижений в школе для улучшения качества обучения. Системы мониторинга и оценки образовательного процесса, направленные на повышение эффективности обучения. Подходы к оцениванию в школе, способствующие росту качества образования.

Контрольно-измерительные материалы: текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация. Инструменты для оценки знаний: регулярные проверки и аттестация по итогам учебных периодов. Материалы для диагностики: текущие тесты и контрольные работы, а также аттестация за полугодие/четверть. Средства измерения: оперативный контроль усвоения материала и аттестация по завершении этапов обучения.

Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции и управленческих кадров. Реализация аналитических и диагностических навыков руководителями на практике. Использование аналитических и оценочных способностей управленческой команды в работе. Применение аналитико-диагностических процедур, инструментов в деятельности руководителя.

Практическое занятие.

Задание 1. Работа в группах: анализ компетенций аналитико-диагностических функций руководителя образовательной организации.

Задание 2. Охарактеризуйте компоненты управленческих решений на примере деятельности отдельной ОО (работа в группах).

Модуль 7. Управление организационными изменениями в контексте модернизации образовательной организации

Тема 7.1. Основы теории управления организационными и процессными изменениями в образовательных системах (лекция – 2 ч., практическое занятие – 4 ч.).

Лекция. Понятие «изменения». 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: изменения 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. 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. 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 подчинённых к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. Понятие «агент изменений». Стратегия изменений. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению 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. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Стратегическое планирование в школе. Основные элементы планирования.

Практическое занятие. Анализ актуальных изменений в школе на основе самостоятельно разработанного алгоритма.

Тема 7.2. Планирование изменений как основа стратегии перемен в образовательной организации. Сопротивление изменениям, способы преодоления, инструменты управления сопротивлением инновациям в команде (практикум) (практическое занятие – 2 ч.)

Практическое занятие. Составление «дорожной карты» изменений в образовательной организации с учётом актуальных тенденций в отечественном образовании.

Модуль 8. Цифровая трансформация образования

Тема 8.1. Нормативное регулирование в области информационных технологий и цифровой трансформации образования. Использование цифровых инструментов в управлении образовательной организацией (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Приоритетные направления государственной политики РФ в сфере образования. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» о реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, компетенции, права, обязанности и ответственности образовательной организации. Цифровая трансформация образования. Развитие цифровой образовательной среды. Нормативно-правовая база, основные понятия и ключевые тенденции электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Современные электронные системы управления документами: определения и классификация. Краткая характеристика основных продуктов электронного документооборота. Критерии выбора системы автоматизации документооборота.

Информационная образовательная среда. Цифровые ресурсы оптимизации управления образовательным процессом. Региональные и федеральные информационные системы. Характеристика и возможности ФГИС «Моя школа». Образовательные платформы. Электронно-библиотечная система, ведение электронного журнала, электронные базы данных.

Практическое занятие.

1. Разработка и представление (в форме презентации) модели органиграммы школы с развитой информационной образовательной средой.

2. Отработка навыка использования учебного профиля Сферум в мессенджере МАХ для профессиональной деятельности.

Тема 8.2. Цифровая компетентность руководителя как важнейший фактор успешного управления образовательной организацией (лекция – 2 ч., практическое занятие – 2 ч.)

Лекция. Основные составляющие цифровой компетентности руководителя. Особенности и проблемы формирования цифровой компетентности руководителя. Работа с данными и аналитика. Цифровая эрудиция. Организация взаимодействия в цифровом мире. Создание, структурирование и редактирование цифрового контента (работа с графическими редакторами, презентациями, текстом).

Практическое занятие.

1. Разработка электронной формы опросника педагогических работников своей образовательной организации (по вопросам внедрения и реализации цифровой образовательной среды в образовательной организации).

2. Обработка и анализ результатов опроса с построением электронных диаграмм.

3. Формы аттестации и оценочные материалы

3.1. Входная диагностика, промежуточная аттестация

3.1.1. Входная диагностика

Форма: анкета.

Описание: анкета содержит три блока вопросов.

Требования к выполнению: требуется ответить на все вопросы анкеты.

Анкета слушателя

Уважаемые коллеги, просим вас принять участие в опросе, целью которого является выявление профессиональных компетенций слушателей в рамках курсов повышения квалификации «Управленческая команда образовательной организации: от методологии, практики к управленческим эффектам».

1. Согласны ли вы что:

- 1.1. Инновационное образование есть инновационный ресурс развития государства. ☐да ☐нет
- 1.2. Миссия и ценности вашей ОО есть инновационное развитие. ☐да ☐нет
- 1.3. Управление качеством образования и воспитания в ОО есть оценка собственной деятельности управленческой и педагогической команд. ☐да ☐нет
- 1.4. Проекты и целевые программы в управлении являются основными механизмами изменений. ☐да ☐нет
- 1.5. Управленческая команда – главный ресурс развития образовательного учреждения. ☐да ☐нет

2. Есть у вас интерес к инновациям в управленческой деятельности? ☐да ☐нет ☐частично

3. Чувствуете ли вы себя готовыми к освоению новшеств? ☐да ☐нет ☐частично

4. Существуют ли в вашей школе условия для развития инновационной деятельности? ☐да ☐нет ☐частично

5. Отметьте в каждой подгруппе (А, Б, В, Г) главные, по вашему мнению, причины, являющиеся препятствием для вас в освоении и разработке новшеств:

А:

- 1) слабая информированность о нововведениях в образовании; ☐
- 2) отсутствие необходимых теоретических знаний; ☐
- 3) отсутствие необходимости заниматься новым, поскольку традиционная методика управления дает достаточно эффективные результаты. ☐

Б:

- 1) отсутствие моральных стимулов; ☐
- 2) отсутствие материального стимулирования; ☐
- 3) отсутствие обоснованной стратегии развития школы. ☐

В:

- 1) недостаток времени и сил для создания и применения управленческих новшеств; ☐
- 2) сила привычки: меньше времени и сил требуется для работы по известному и привычному; ☐
- 3) боязнь неудачи при применении нового. ☐

Г:

- 1) разногласия, конфликты в команде; ☐
- 2) отсутствие поддержки со стороны заместителей; ☐
- 3) отсутствие лидеров, новаторов в команде. ☐

6. Отметьте три главные, по вашему мнению, причины, чем привлекательна инновационная деятельность:

- 6.1. Интересно создавать что-то свое, необычное и лучше, чем было. ☐
- 6.2. Повышается интерес педагогов к творческой работе, детей к учению и воспитанию. ☐
- 6.3. Возрастает авторитет среди родителей и обучающихся. ☐
- 6.4. Радует поддержка управленческой команды. ☐
- 6.5. Приобретается новый статус среди коллег, уважение к новаторству. ☐
- 6.6. В новшествах полнее реализуешь свой опыт, силы и способности. ☐
- 6.7. Возрастает самоуважение, формируется новый взгляд на себя. ☐

7. Отметьте три главные, по вашему мнению, внутренние противоречия, которые возникают при создании или применении нового:

- 7.1. Новые идеи практически трудно реализовать. ☐
- 7.2. Неизбежны ошибки, неудачи, а это неприятно. ☐
- 7.3. По некоторым причинам сложно доводить начатое дело до конца. ☐
- 7.4. Не хватает терпения, сил, времени довести новое до совершенства. ☐
- 7.5. Нет уверенности, что новое принесет пользу. ☐
- 7.6. Неизбежны потери времени для работы по-новому. ☐
- 7.7. Нет компенсации за инновационную деятельность. ☐
- 7.8. Часто овладевают сомнения: а смогу ли я применить новое? ☐

8. Каким образом, по вашему мнению, инновационная деятельность воздействует на мотивацию учителей к повышению профессионального мастерства (отметьте три фактора):

- 8.1. Стимулирует самопознание. ☐
- 8.2. Способствует самообразованию. ☐
- 8.3. Разрабатываются новые формы деятельности. ☐
- 8.4. Изучаются новые подходы к управлению образованием. ☐

9. Оцените уровень профессиональных компетенций в следующих видах деятельности:

		Успешно решаю	Затрудняюсь, но могу решить	Могу поделиться опытом	Необходима помощь
9.1. Планирование работы					
1	Разработка ООП				
2	Планирование воспитательной работы				
3	Планирование самообразования				
4	Разработка плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД)				
9.2. Организация деятельности					
1	Использование межпредметных связей, определение метапредметных линий				
2	Дифференцированное обучение обучающихся				
3	Новые технологии обучения				
9.3. Мониторинг образовательной деятельности обучающихся					
1	Учёт и оценивание учебных достижений обучающихся				
2	Учет и оценивание развития обучающихся				
3	Учет и оценивание личностных достижений обучающихся				

3.1.2. Промежуточная аттестация

Форма: тест.

Описание: тест содержит 10 вопросов, которые фиксируют материал основных разделов ДПП.

Требования к выполнению и критерии оценивания: 8 правильных ответов.

Количество попыток: 2.

Тест

1. Укажите принцип, который не относится к основным принципам государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования:

1. Единство обучения и воспитания, образовательного пространства на территории Российской Федерации.
2. Светский характер образования.
3. Сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования.
4. Партнерство семьи и государства, а также сотрудничество с общественными объединениями.

2. Какой документ определяет правовой статус образовательной организации?

1. Устав.
2. Трудовой договор.
3. Коллективный договор.
4. Должностная инструкция.

3. Что регулируют локальные нормативные акты образовательной организации?

1. Отношения в пределах самой организации.
2. Отношения, складывающиеся у субъектов образовательной деятельности как внутри самой организации, так и вне её.
3. Отношения образовательной организации с юридическими и физическими лицами.
4. Отношения образовательной организации с учредителями.

4. Статья № 575 Гражданского кодекса Российской Федерации допускает дарение государственным (муниципальным) служащим, работникам организаций подарков, стоимость которых не превышает:

1. 500 р.
2. 1000 р.
3. 3000 р.
4. 5000 р.

5. Профилактика коррупции – это:

1. Деятельность правоохранительных органов и органов государственной власти субъектов Российской Федерации в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции.
2. Деятельность институтов гражданского общества, организаций и физических лиц по выявлению и последующему устранению причин коррупции.
3. Деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции.
4. Деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции.

6. Какой документ регламентирует деятельность образовательной организации в рамках ФГОС?

1. Конституция РФ
2. Основная образовательная программа
3. Трудовой кодекс
4. Программа развития

7. На каком этапе жизненного цикла проекта определяется его актуальность и ставится цель?

1. Основной этап.
2. Заключительный этап.
3. Подготовительный этап.
4. Этап реализации.

8. При проведении самообследования образовательной организации первым шагом является:

1. Подготовка публичного отчета.
2. Сбор и анализ данных о деятельности организации.
3. Проведение анкетирования родителей.
4. Проверка документации.

9. Каким государственным регламентом определяется «качество» основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования как соответствие названных документов требованиям ФГОС?

1. Решение педагогического совета общеобразовательной организации.
2. Государственная аккредитация образовательной деятельности общеобразовательной организации.
3. Решение управляющего совета общеобразовательной организации (общественно-государственного органа управления).

10. Какой принцип лежит в основе ФГОС?

1. Системно-деятельностный.
2. Знаниевый.
3. Проблемно-поисковый.
4. Комплексный.

3.2. Итоговая аттестация

Форма: тест.

Описание: тест содержит 15 вопросов обобщенного характера с учетом всех тематических разделов ДПП.

Требования к выполнению и критерии оценивания: 13 правильных ответов – вывод об освоении ДПП.

Количество попыток: 1.

Тест

1. Построение индивидуально-проектируемых траекторий развития лидерских качеств педагогических работников образовательных организаций должно включать:

1. Разработку плана повышения квалификации и развития лидерских компетенций педагога.
2. Участие в проектной деятельности.
3. Подготовку научных статей.
4. Разработку локальных актов образовательной организации.

2. К технологиям современного управления, позволяющим осуществить оценку внешней и внутренней среды образовательной организации, следует отнести:

1. SWOT-, PEST- и SNW-анализ.
2. Методику стратегического планирования.
3. Ситуативный менеджмент.
4. Форсайт-технологии.

3. Какой из методов современного управления может быть использован для мотивации персонала к развитию лидерских качеств путем передачи части функций руководителя другим сотрудникам?

1. Партисипативное управление.
2. Премирование.
3. Управление по целям.
4. Социальное проектирование.

4. Какие принципы лежат в основе системы эффективного управления в общеобразовательной организации?

1. Демократизации и гуманизации управления.
2. Системности и целостности в управлении
3. Рационального сочетания централизации и децентрализации.
4. Научной обоснованности (научность) управления.
5. Все вышеперечисленные.

5. Согласно классификации участников управленческих команд образовательной организации, функционально-ролевой тип «генератор идей» представляет собой:

1. Члена команды, обеспечивающего мотивацию других участников к продуктивной деятельности.
2. Квалифицированного исполнителя, способного эффективно реализовывать свою деятельность в пределах поставленных задач.
3. Участника команды, задействованного в координации рабочих процессов и организации коммуникации между сотрудниками.
4. Ориентированного на интеллектуальную деятельность участника команды, обладающего новаторским и творческим мышлением, склонного к внесению предложений.

6. Анализ – это:

1. Управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков.
2. Управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления.
3. Управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

7. Обеспечение поддержки взаимодействия между участниками проекта, передача и управление проектной информацией, направленной на поддержку целей проекта – это:

1. Управленческое проектирование.
2. Управление рисками.
3. Управление коммуникациями.

8. Из приведенного перечня выберите утверждение, которое НЕ относится к мерам по обработке риска проекта (выберите один верный ответ):

1. Устранение риска.
2. Предотвращение риска.
3. Идентификация риска.
4. Снижение риска.

9. Обозначьте наиболее полное описание стратегической цели государственной политики в области образования:

1. Повышение качества профессионального образования.
2. Обеспечение доступности качественного общего образования.
3. Повышение инвестиционной привлекательности сферы образования.
4. Повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

10. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический анализ – это:

1. Когда руководство отслеживает наиболее важные для будущего образовательной организации факторы, называемые стратегическими.
2. Формирование альтернативных направлений развития образовательной организации, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.
3. Прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации образовательной организации к ее изменениям.
4. Разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

11. Объектом оценки метапредметных результатов не является:

1. Наличие мотивации к целенаправленной социально значимой деятельности.
2. Готовность к самостоятельному планированию и осуществлению учебной деятельности.
3. Выбирать, анализировать, систематизировать и интерпретировать информацию различных видов и форм представления.
4. Делать выбор и брать ответственность за решение.

12. Контроль – это:

1. Операция сопоставления, сличения запланированного результата с эталонными требованиями и стандартами.
2. Определение и выражение в условных знаках-баллах, а также в оценочных суждениях учителя степени усвоения обучающимися знаний, умений и навыков, установленных программой, уровня прилежания и состояния дисциплины.
3. Способ определения результативности учебно-познавательной и других видов деятельности обучающихся.

13. Какое понятие соответствует следующему определению: «Уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности»?

1. Профессиональное мастерство.
2. Профессионализм.
3. Квалификация.

14. Выберите из перечисленного направление, не относящееся к функциональной грамотности.

1. Читательская грамотность.
2. Математическая грамотность.
3. Естественнонаучная грамотность.
4. Финансовая грамотность.
5. Креативное мышление.
6. Юридическая грамотность.
7. Глобальные компетенции.

15. Какое понятие соответствует следующему определению: «Ситуация, при которой у педагогического работника при осуществлении им профессиональной деятельности возникает личная заинтересованность в получении материальной выгоды или иного преимущества и которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение педагогическим работником профессиональных обязанностей вследствие противоречия между его личной заинтересованностью и интересами обучающегося, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся»:

1. Взятка.
2. Конфликт интересов педагогического работника.
3. Злоупотребление служебным положением.
4. Предпринимательская деятельность.

4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Материально-технические условия

Доступ к информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Наличие у слушателей компьютерного оборудования: веб-камеры, микрофона, электронной почты.

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Обеспечение индивидуального сопровождения слушателей в ходе курсов повышения квалификации в режиме онлайн-консультаций, предоставление пакета разработанных практических материалов, взаимодействие по электронной почте.

Организация информационного ресурса консультационной поддержки в ходе повышения квалификации и в посткурсовой период работы слушателей.

Использование разных видов деятельности слушателей: практическая работа с документами, подготовка аналитических материалов, дискуссия на онлайн-площадке, вебинары.

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 28.02.2023 № 52-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О государственном языке Российской Федерации”».
3. Федеральный закон от 19.12.2023 № 618-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации”».
4. Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
6. Указ Президента Российской Федерации от 8 мая 2024 г. № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения».
7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)”».
9. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования».
10. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
11. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.07.2022 № 569 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный

стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. №286».

12. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.07.2022 № 568 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. №287».

13. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12.08.2022 № 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».

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

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

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

17. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 27.12.2023 № 1028 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования и среднего общего образования».

18. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 22.01.2024 № 31 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования и основного общего образования».

19. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 01.02.2024 № 62 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ основного общего образования и среднего общего образования».

20. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.02.2024 № 110 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования».

21. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.03.2024 № 171 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования».

22. 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».

23. Приказ Министерства просвещения РФ от 12.02.2025 № 93 «О внесении изменения в подпункт 18.3.1 пункта 18.3 федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413».

24. Приказ Министерства просвещения РФ от 10 ноября 2025 г. № 808 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования».

25. Приказ Министерства просвещения РФ от 8 октября 2025 г. № 729 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования».

26. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Список литературы

1. **Воробьева, С.В.** Управление образовательными системами: учебник и практикум для вузов / С.В. Воробьева. – Москва: Юрайт, 2024. – 312с. – Текст: непосредственный.

2. **Иванова, Т.Ю.** Теория менеджмента. Синергетический менеджмент / Т.Ю. Иванова, Э.М. Коротков, В.И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт. – 2021. – 331 с. – Текст: непосредственный.

3. **Карташова, И.И.** Управление процессом повышения эффективности деятельности образовательных организаций с использованием картирования как основного инструмента бережливых технологий / И.И. Карташова, О.Д. Никольская. – Текст: непосредственный // Менеджмент в образовании. – 2025. – № 1. – С.28–37.

4. **Набок, О.А.** HR-менеджмент. Управленческие перекрёстки: команда как капитал и ресурс: учебное пособие / О.А. Набок. – Москва: КноРус, 2025. – 288с. – Текст: непосредственный.

5. **Петренко, А.А.** Проектный менеджмент в управлении развитием системы образования школы / А.А. Петренко. – Текст: непосредственный // Образование и управление. – 2024. – № 3. – С.45–52.

6. **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 ГБУДПО РО РИПК и ППРО. – 2021. – 276 с. – Текст: непосредственный.

7. **Тринитатская, О.Г.** Структурный анализ готовности руководителя ОО к стратегическому управлению / О.Г. Тринитатская, Е.Е. Алимова, И.П. Пономарева. – Текст: непосредственный // Мир науки. Педагогика и психология. – 2024. – Т.12. – № 2.

8. **Тринитатская, О.Г.** Управление инновационными процессами образовательной организации / О.Г. Тринитатская. – Текст: непосредственный // Региональная школа управления. – 2026. – № 1. – С.3–6.

9. **Тринитатская, О.Г.** Управление развитием образовательной организации в контексте праксеологического подхода: монография / О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, Л.Г. Захарова, О.А. Назарчук. – Ростов-на-Дону: Изд-во ГАУ ДПО РО ИРО. – 2024. – 296с. – Текст: непосредственный.