

**Министерство образования, науки и молодежной политики  
Краснодарского края**

**Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования «Институт развития  
образования» Краснодарского края**

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**Управленческая команда как современная модель эффективного  
управления образовательной организацией**

**Разработчик(и) программы:**

**Шишнёва О.В., ГБОУ ИРО Краснодарского края, к.э.н.**

**Забуга Е.Н., ГБОУ ИРО Краснодарского края**

**Пожиленков Д.В., ГБОУ ИРО Краснодарского края**

**Лаврентьева М.Ю., ГБОУ ИРО Краснодарского края**

## **Раздел 1. Характеристика программы**

**1.1. Цель реализации программы** - Формирование и совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области командного управления для эффективного развития образовательной организации.

### **1.2. Планируемые результаты обучения:**

Руководитель образовательного учреждения

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации	Создавать условия для участия участников образовательных отношений в управлении образовательной деятельностью образовательной организации в пределах их компетенциональных в управлении образовательной деятельностью образовательной организации в пределах их компетенции
Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации	Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов	Планировать результаты реализации образовательных программ образовательной организации

Заместитель руководителя образовательного учреждения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных.	Современные образовательные технологии в аспекте повышения качества образования	Определять цели и задачи устойчивого развития, разрабатывать целевые показатели достижения. Осуществлять подбор комплекса мероприятий и ресурсного обеспечения устойчивого развития образовательной организации
Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.	Методологию управления на основе данных для устойчивого развития. Подходы к постановке целей и разработке критериев управленческой деятельности.	Обеспечивать применение современных образовательных технологий в аспекте повышения качества образования

### **1.3. Категория слушателей:**

Руководитель образовательного учреждения, заместитель руководителя образовательного учреждения

**1.4. Форма обучения -** Очно-заочная

**1.5. Срок освоения программы:** 72 ч.

## **Раздел 2. Содержание программы**

### **2.1. Учебный (тематический) план**

#### **Инвариантный модуль**

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
1	Государственная политика в сфере общего образования	0	0	0	0	тест
2	Тема 1.1 Нормативно-правовые основы системы образования и принципы образовательной политики в РФ.	2	2	0	0	
3	Тема 1.2 Развитие региональной системы подготовки педагогических работников и управленческих кадров	2	0	2	0	
4	Тема 1.3 Обновление содержания общего образования как инструмент повышения качества образования.	2	0	2	0	
5	Раздел 2. Цифровая трансформация образования	0	0	0	0	тест
6	Тема 2.1 Развитие системы образования в контексте цифровизации экономики	4	2	2	0	
7	Тема 2.2 Управленческое взаимодействие в цифровой среде.	6	2	4	0	
8	Раздел 3. Психология управления и технологии управления персоналом и его развитием в организации	0	0	0	0	

9	Тема 3.1 Эффективное лидерство: искусство и мастерство: Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя	4	2	2	0	
10	Тема. Эффективное управление командой: Подготовка и принятие управленческих решений школьной управленческой командой.	4	0	4	0	
	Итого	24	8	16	0	

#### **Вариативный модуль**

№ п/п	<b>Наименование разделов (модулей) и тем</b>	<b>Всего часов</b>	<b>Виды учебных занятий, учебных работ</b>		<b>Самостоятельная работа, час</b>	<b>Формы контроля</b>
			<b>Лекция, час</b>	<b>Интерактивное (практическое) занятие, час</b>		
1	Раздел 4. Устойчивое развитие образовательной организации	0	0	0	0	
2	Тема 4.1 Ценности и миссия образовательной организации	2	0	2	0	
3	Тема 4.2 Управленческие механизмы достижения высоких результатов	4	0	4	0	тест
4	Тема 4.3 Педагогические технологии высоких результатов. Формирующее оценивание. Индивидуализация, тьюторство	4	0	4	0	
5	Тема 4.4 Практики управления для устойчивого развития образовательной организации	4	0	4	0	
6	Тема 4.5 Повышение резильентности – способности образовательной организации противостоять негативным факторам	2	0	2	0	
7	Раздел 5. Управление ресурсами образовательной организации	0	0	0	0	

8	Тема 5.1 Финансовая грамотность руководителя как инструмент эффективного управления образовательной организацией	2	2	0	0	
9	Тема 5.2 Эффективные механизмы контроля и реализации системы финансового планирования деятельности образовательной организации	2	0	2	0	
10	Тема 5.3 Управление развитием кадрового потенциала школы для достижения качественных образовательных результатов	2	0	2	0	тест
11	Тема 5.4 Делопроизводство и документооборот в образовательной организации	2	0	2	0	
12	Тема 5.5 Тайм-менеджмент как эффективное средство управления временем работника образовательной организации	2	0	2	0	
13	Раздел 6. Технологии командообразования	0	0	0	0	
14	Тема 6.1Проектирование управленческого цикла и распределение ролей в управленческой команде	4	2	2	0	
15	Тема 6.2 Тема Подготовка кейса из управленческой деятельности ОО	6	0	6	0	
16	Раздел 7. Программа развития как условие устойчивого развития образовательной организации	0	0	0	0	
17	Тема 7.1 Самодиагностика образовательной организации: интерпретация результатов оценки качества образования	4	2	2	0	
18	Тема 7.2Определение целей и задач развития школы, разработка показателей достижения поставленных целей	2	0	2	0	

19	Тема 7.3 Моделиуправления образовательной организацией.	2	0	2	0	проект
20	Тема 7.4Разработка программы развития школы	4	0	4	0	
	Итого	48	6	42	0	

## **2.2. Рабочая программа**

### **Инвариантный модуль**

#### **1 Раздел 1. Государственная политика в сфере общего образования**

##### **2 1.1. Нормативно-правовые основы системы образования и принципы образовательной политики в РФ ( лекция - 2 ч. )**

Лекция·Лекция - Видеолекция «Государственная политика в сфере образования Российской Федерации». «Развитие новых подходов к управлению качеством образования» <https://youtu.be/OEXLQOQR9pc> Развитие системы управления качеством образования: мотивирующий мониторинг субъектов РФ (распоряжение Минпросвещения России от 1 сентября 2021 г. № Р-210). Цели и ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Управление подготовкой педагогических кадров к реализации ФГОС начального общего образования, утвержденного приказом Минпросвещения России от 31 мая 2021 г. № 286 и ФГОС основного общего образования, утвержденного приказом Минпросвещения России от 31 мая 2021г. № 287. Портал «Единое содержание общего образования» для проектирования рабочих программ в образовательных организациях ([www.edsoo.ru](http://www.edsoo.ru))

##### **3 1.2Развитие региональной системы подготовки педагогических работников и управленческих кадров ( практическое занятие - 2 ч. )**

Практическая работа·Практическое занятие в формате семинара Национальная система профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров. Адресные окна возможностей для непрерывного образования и профессионального развития. Подготовка педагогических кадров: проблемы и решения для достижения качественных образовательных результатов. От оценки профессиональных компетенций педагогических работников – к созданию Единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

##### **4 1.3 Обновление содержания общего образования как инструмент повышения качества образования ( практическое занятие - 2 ч. )**

Практическая работа·Практическое занятие Национальные проекты как основа масштабных преобразований в обществе, экономике, образовании в среднесрочной перспективе. Характеристика Национального проекта «Образование» и включенных в него федеральных проектов. Вебинар «Комплексное использование образовательной инфраструктуры, созданной в рамках реализации Национального проекта «Образование» для повышения качества образования». Изучить концепцию комплексного использования инновационной образовательной инфраструктуры, созданной в регионе, при реализации общеобразовательных программ общего образования и дополнительных общеобразовательных программ дополнительного образования детей

##### **5 Раздел 2.Цифровая трансформация образования**

##### **6 2.1 Развитие системы образования в контексте цифровизации экономики ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )**

Лекция·Лекция Презентация: суть цифровой трансформации образования; технологии – драйверы цифровой трансформации, составляющие цифровой трансформации (персонализация обучения, цифровая образовательная среда, оценивание по цифровому портфолио, принятие решений на основе данных, электронный документооборот); трансформация методов обучения и цифровые платформы учебного содержания. Направления деятельности общеобразовательной организации по развитию цифровой образовательной среды. Объекты управления в цифровой образовательной среде. Особенности организации

учебно-познавательной деятельности в условиях цифровой образовательной среды.

Практическая работа·Практическое занятие Изучение материала. Нормативно – правовые документы, обеспечивающие процесс цифровизации образования в общеобразовательных организациях. Трансформация системы управления образовательной организацией.

### **7 2.2 Управленческое взаимодействие в цифровой среде** ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч. )

Лекция·Электронный документооборот как составляющая цифровой образовательной среды в общеобразовательной организации. Возможности систем электронного документооборота в общеобразовательной организации. Практическое занятие в формате семинара направлена на формирование умения слушателей в области организации документационного обеспечения деятельности образовательной организации средствами облачных сервисов создания и редактирования документов. Ресурсы облачных хранилищ (Яндекс.Диск, Google Диск, OneDrive), а также встроенных в него цифровых программных сервисов для создания, редактирования, хранения совместных документов.

Практическая работа·«Цифровые инструменты для организации эффективного образовательного процесса» в формате семинара направлена на обобщение знаний слушателей об актуальных образовательных платформах в Российской Федерации, их возможностях по интеграции с образовательной деятельностью организации на примере платформы Сетевой город.

### **8 Раздел 3 Психология управления и технологии управления персоналом и его развитием в организации**

#### **9 3.1 Эффективное лидерство: искусство и мастерство: Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя** ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция·Основные понятия и термины. Власть, влияние и лидерство в организации. Ключевые качества лидера. Вызовы современности и их влияние на трансформацию подходов в управлении: ослабление вертикали власти, переход к горизонтальной модели управления. Ориентация современного менеджмента на поиск и привлечение талантов, лидеров.

Практическая работа·Практическое занятие. Разработка актуального профиля компетенций современного руководителя 21 века. Современные аспекты лидерства. Классификация и структура лидерства. Лидерский стиль. Привычки лидера. Правила успешного лидера. Эффективное лидерство, как продвижение своей команды. Эволюция лидера, развитие лидерского потенциала. Парадигма современного лидерства, что такое лидерское поведение? Стадии лидерства. Технология управления своей жизнью.

#### **10 3.2 Эффективное управление командой. Подготовка и принятие управленческих решений школьной управленческой командой** ( практическое занятие - 4 ч. )

Практическая работа·Выполнение работы проходит в рамках интерактивного (практического) занятия. Команда и группа: в чем разница. Типы команд. Ролевая структура команды. Стадии развития команды. Оценка эффективности работы команды. Цели и задачи команды. Индивидуальные цели членов команды. Методы мотивации сотрудников на различных стадиях развития команды. Концепция эффективной системы мотивации. Психологические правила управления мотивацией сотрудников. Корректирующие беседы. Развивающие беседы. Мотивационная критика. Видеоанализ. Просмотрите предложенные видеоролики и подумайте над тем: - какое взаимодействие больше мотивирует людей? - с какими сложностями при коммуникации сталкивается руководитель, давая обратную связь? - как сотрудник воспринимает обратную связь? Сформулируйте алгоритм позитивной обратной связи и алгоритм негативной обратной связи. Критерии: степень реализации цели практической работы; степень выполнения заданий работы; степень сформированности у слушателей необходимых знаний и умений.

### **Вариативный модуль**

#### **1 Раздел 4. Устойчивое развитие образовательной организации**

##### **2 4.1 Ценности и миссия образовательной организации** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Анализ опыта школ по разработке концепции развития школы и деятельности по преодолению рисков низких результатов. Ответ на контрольные вопросы по теме.

**3 4.2Управленческие механизмы достижения высоких результатов** ( практическое занятие - 4 ч. )

Практическая работа·Анализ региональных механизмов управления образованием и изучение опыта отдельных регионов. Оценка внутришкольной системы профессионального развития педагогов и администрации образовательной организации. Анализ подходов к стратегии повышения квалификации педагогов и администрации в образовательной организации. Систематизация подходов к оцениванию образовательных результатов в конкретной образовательной организации: описание системы оценивания, возможные направления развития системы оценивания (для директоров и заместителей директоров школ)

**4 4.3Педагогические технологии высоких результатов. Формирующее оценивание.**

**Индивидуализация, тьюторство.** ( практическое занятие - 4 ч. )

Практическая работа·Практическое занятие. Формирующее оценивание. Критерии оценки, предоставление обратной связи. Индивидуализация, тьюторство. Приемы проектной работы. Практическое использование техник формирующего оценивания на уроках, наблюдение за использованием техник формирующего оценивания и обобщение результатов их использования. Практическая работа «Техники формирующего оценивания».

**5 4.4. Практики управления для устойчивого развития образовательной организации.** ( практическое занятие - 4 ч. )

Практическая работа·Организация дополнительного образования. Профориентационная работа в школе. Социальное партнерство. Уровень благополучия и комфорта участников образовательных отношений. Вовлечение родителей в образовательные отношения. Работа с окружением и восприятием образа школы.Кейс-задание. Анализ деятельности общеобразовательных организаций (на основе предложенных видеоматериалов): анализ системы профориентации в образовательной организации; анализ работы школы по вовлечению родителей в образовательные отношения; оценивание благополучия и комфорта участников образовательных отношений в школе.

**6 4.5Повышение резильентности – способности образовательной организации противостоять негативным факторам** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Свойство резильентности и его определение. Причины резильентности. Резильентные школы как источник представлений о педагогических и управленческих механизмах, обеспечивающих профилактику рисков низких результатов в условиях потенциально негативного контекста. Практики школ, ассоциируемые с резильентностью. Особенности управления, приводящие к резильентности. Повышение резильентности как способ повышений качества образования. Повышение устойчивости образовательных результатов школы. Развитие резильентности в образовательной организации.

**7 Раздел 5. Управление ресурсами образовательной организации.**

**8 5.1Финансовая грамотность руководителя как инструмент эффективного управления образовательной организацией** ( лекция - 2 ч. )

Лекция·Основные принципы финансирования ОО. Нормативные и правовые акты, регламентирующие поступление финансовых средств в государственные и муниципальные образовательные организации. Структура источников финансирования ОО. Бюджет школы. Государственное / муниципальное задание и нормативные затраты на его реализацию. Отчет об исполнении государственного / муниципального задания. Основные направления использования целевых субсидий (мероприятия по безопасности, проведение ремонтов, приобретение оборудования и пр.). Приносящая доход деятельность ОО. Положение о внебюджетной деятельности ОО. Виды платных дополнительных образовательных услуг в ОО. Модели финансирования ОО: нормативное подушевое финансирование, программно-целевое финансирование, грантовое финансирование, финансирование государственного/муниципального задания. План финансово-хозяйственной деятельности:

основные требования к составлению и ведению. Фонд оплаты труда. Локальные нормативные акты об оплате труда. Установление выплат работникам в пределах фонда оплаты труда. Оплата труда директора, заместителя директора, педагогов и других работников.

### **9 5.2 Эффективные механизмы контроля и реализации системы финансового планирования деятельности образовательной организации** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Актуальные требования и технологии проведения финансового, управлеченческого и налогового учета в образовательной организации. Анализ действующей законодательной базы в сфере контрактной системы, разбор практических кейсов образовательных организаций по проведению технологии закупки. План финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД). Соответствие нормативным требованиям. Формулирование обоснования доходов и расходов. Корректировки в ПФХД. Показатели эффективности при составлении плана финансово-хозяйственной деятельности.

### **10 5.3 Управление развитием кадрового потенциала школы для достижения качественных образовательных результатов** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Эффективные практики управления кадрами общеобразовательной организации. Управление развитием кадрового потенциала школы в контексте региональных и муниципальных практик. Использование внутренних ресурсов; наставничество и обмен знаниями и опытом, ротация кадров; мотивация педагогических работников к обучению; выбор методов профессионального развития педагогов, проектирование распределения управлеченческих функций в общеобразовательной организации с учетом специфики; расстановка в управлеченческой команде и управлеченческой команды. Управление развитием управлеченческой команды школы с целью повышения качества образовательных результатов.

### **11 5.4 Делопроизводство и документооборот в образовательной организации** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Обучающиеся изучают литературу и выполняют задание по изученному материалу (в СДО Moodle). Слушателям предлагается, используя материалы: ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу».

Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов», а так же на основе письма министерства образования (Письмо Министерства образования РФ от 20 декабря 2000 года № 03-51/64 «О Методических рекомендациях по работе с документами в общеобразовательных учреждениях»<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=428045#077926525724042>

и приказа Росархива от 22.05.2019 № 71 "об утверждении правил делопроизводства в государственных органах, органах местного самоуправления" (зарегистрировано в минюсте России 27.12.2019 № 57023) <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Rosarhiva-ot-22.05.2019-N-71/подготовить> проект приказа

### **12 5.5 Тайм-менеджмент как эффективное средство управления временем работника образовательной организации** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент» Методы оценки затрат времени и методы оптимизации управления временем. Методы оптимизации индивидуальной деятельности. Корпоративный (командный) тайм-менеджмент. Модель SMART. Матрица Эйзенхауэра: "Срочность" и "Важность". Соотношение временных затрат и получаемых результатов (принцип Парето). Организация рабочего дня. Индивидуальные особенности восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования. Индивидуальный ритм работоспособности. Самоменеджмент на основе биоритма (подъемы и спады, саморазгрузка).

### **13 Раздел 6. Технологии командообразования**

#### **14 6.1 Проектирование управлеченческого цикла и распределение ролей в управлеченческой команде для совершенствования системы оценки качества образования** ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция·Управлеченческий цикл как система поэтапно выполняемых действий. Нормативные документы, регулирующие управлеченческий цикл, направленный на выявление дефицитов при

помощи конкретных инструментов. Меры по устранению, разработанных на основе этих дефицитов. Для осуществления эффективного управления следует обратить внимание на выстраивание полного управлеченческого цикла. Полный управлеченческий цикл включает в себя: цели; показатели; методы сбора и обработки информации; мониторинг показателей; анализ результатов мониторинга; адресные рекомендации по результатам анализа; меры и мероприятия; управлеченческие решения; анализ эффективности принятых мер.

Практическая работа. Практическое занятие по планированию управлеченческого цикла, в ходе которого обновляются механизмы оценки качества образования и распределяются роли управлеченческих и педагогических работников. Ваша цель – определить, кто из управлеченческой команды готов реализовать этап управлеченческого цикла (то есть его роль) и какие действия необходимы. Возможные роли управлеченческих и педагогических работников в структуре управлеченческой команды: специалист, координатор, исследователь ресурсов, колективист, формиратор и др.

### **15 6.2 Подготовка кейса из управлеченческой деятельности в образовательной организации** ( практическое занятие - 6 ч. )

Практическая работа. Занятие Слушателям предлагается подробно описать свой кейс (конкретную ситуацию) работы команды в образовательной организации. Необходимо проанализировать и описать деятельность команды по вопросам: 1. Как Вы оцениваете свою принадлежность к команде? 2. Перешли бы вы в другую команду, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)? 3. Каковы взаимоотношения между членами вашей команды? 4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством? 5. Цель вашей командной работы? 6. Все ли члены команды понимают и формулируют цель одинаково? Не возникает ли двусмысленных толкований? 7. Являются ли поставленная цель понятной, простой и измеримой? 8. Является ли она реалистичной? 9. Все ли сотрудники понимают и формулируют задачу одинаково? Не возникает ли у них двусмысленных толкований? 10. Групповые дискуссии носят открытый характер и вовлекают всех сотрудников? 11. Каждый член команды знает, какими навыками обладают его коллеги и какие функции выполняют? 12. Как вы мотивировали участников на работу в команде? 13. Есть ли у команды формальный лидер? Каковы его права? 14. Какие технологии вы использовали для создания команды? Опишите их эффективность. 15. Готовы ли члены группы, индивидуально и коллективно, тратить время на развитие необходимых навыков у себя или коллег? 16. Способна ли группа внедрять новые или дополнительные навыки по мере необходимости? 17. Команда нуждается в увеличении численности, чтобы достичь своих целей? 18. Ищет ли команда систематически свежие идеи и открывает ли для себя новые перспективы, например через сбор информации и анализ, привлечение новых членов? 19. Ощущают ли сотрудники индивидуальную и совместную ответственность за реализацию целей, подход к делу и конечные результаты группы? Необходимо дать развернутые ответы (до 3 страниц машинописного текста).

### **16 Раздел 7. Программа развития как условие устойчивого развития образовательной организации**

#### **17 7.1 Самодиагностика образовательной организации: интерпретация результатов оценки качества образования** ( лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. )

Лекция. Основы самодиагностики образовательной организации. Порядок ее осуществления, сроки и необходимые показатели. Роль самодиагностики ОО в принятии управлеченческих решений

Практическая работа. Проведение самодиагностики уровня сформированности метапредметных результатов обучающихся по результатам выполнения всероссийских проверочных работ, интерпретация полученных данных, выявление проблемы.

#### **18 7.2 Определение целей и задач развития школы, разработка показателей достижения поставленных целей** ( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа. Разработка целей и задач развития ОО исходя из результатов самодиагностики. Разработка показателей достижения поставленных целей.

#### **19 7.3 Модели управления образовательной организацией. Мировой опыт в управлении образовательной организацией**

( практическое занятие - 2 ч. )

Практическая работа·Рассмотрение существующих моделей управления образовательной организацией. Построение модели как эффективный инструмент управления.

Административные процедуры управления построения модели управления.

## **20 7.4 Разработка программы развития школы ( практическое занятие - 4 ч. )**

Практическая работа·Разработка паспорта программы развития общеобразовательной организации: Нормативная база для разработки программы развития школы Цель программы Основные задачи программы

### **Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы**

#### **Входной контроль**

**Форма:** тестирование

**Описание, требования к выполнению:**

Тестирование проводится с целью выявления профессиональных дефицитов слушателей. Тест состоит из 20 заданий проводится в формате тестирования с автоматической проверкой.

Тестовые задания размещаются на информационной платформе <https://do.iro23.ru/>

**Критерии оценивания:**

Каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 65% заданий (набрано не менее 13 баллов).

**Примеры заданий:**

#### **1. Какие национальные цели и целевые показатели должны быть достигнуты к 2030 году в образовании?**

а) Создание условий для раннего развития детей в возрасте до трех лет, реализация программы психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям детей, получающих дошкольное образование в семье.

б) Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовнонравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национальнокультурных традиций.

в) Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

г) Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 5 ведущих стран мира по качеству общего образования.

#### **2. Что относится к компетенции управления цифровым развитием образовательной организации?**

а) Знание и применение на практике методов стратегического менеджмента, управления цифровой экономики и цифрового государственного управления, а также инструментов оценки цифровой зрелости системы государственного управления.

б) Знание и применение технологий формирования и развития организационной культуры, управления сложными организационными изменениями, а также формирования цифровой кадровой экосистемы в органах государственного управления.

в) Применение профессиональных методов управления процессами, проектами, продуктами в процессе цифровой трансформации в системе государственного управления.

г) Знание и применение методов и технологий сбора, структурирования, анализа данных для построения новых организационных и управленческих моделей, продуктов и сервисов.

**Количество попыток:** не ограничено

### **Выходной контроль**

**Форма:** тестирование

**Описание, требования к выполнению:**

Тестирование проводится с целью определения степени освоения пройденной программы ДПО. Тест состоит из 30 вопросов и проводится в формате тестирования с автоматической проверкой. Тестовые задания размещаются на информационной платформе <https://do.iro23.ru/>

**Критерии оценивания:**

Каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 70 % заданий (набрано не менее 21 балла).

**Примеры заданий:**

**1. Целевым показателем Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» является вхождение Российской Федерации в число (выберите верный вариант ответа):**

- а) 10 ведущих стран мира по качеству общего образования
- б) 20 стран мира по качеству высшего образования
- в) 5 стран мира по качеству дошкольного образования
- г) 10 ведущих стран мира по результатам участия в WorldSkills

**2. Обеспечение поддержки взаимодействия между участниками проекта, передача и управление проектной информацией, направленной на поддержку целей проекта- это:**

- а) управленческое проектирование;
- б) управление рисками;
- в) управление коммуникациями.

**Количество попыток:** не ограничено

### **Промежуточный контроль**

**Раздел программы:** Цифровая трансформация образования

**Форма:** Тестирование

**Описание, требования к выполнению:**

Текущее тестирование проводится с целью определения степени освоения образовательной программы. Тест включает 15 вопросов и проводится в формате тестирования с автоматической проверкой. Тестовые задания размещаются на информационной платформе <https://do.iro23.ru/>

**Критерии оценивания:**

Каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 65 % заданий (набрано не менее 10 баллов).

**Примеры заданий:**

**1. Какой процент школ планируется перевести к 2024 г. на безбумажные технологии управления?**

- a). 25%
- б). 50%
- в). 75%
- г). 100%

**2. Какая цифровая технология, согласно исследованию мониторинга цифровой трансформации, сегодня чаще всего используется в школах?**

- а) Использование универсальных сервисов для решения задач управления
- б) Электронный журнал
- в) Использование социальных сетей и мессенджеров для управления школой
- г) Использование внутреннего портала для решения управленческих задач

**3. Установите соответствие. Какие изменения в рамках цифровой трансформации образования планируются по каждому из этих направлений?**

- A. Фронтальное обучение всех
  - Б. Школа - место пребывания
  - В. Рутинные операции в ручном режиме
  - Г. Бумажный документооборот
  - Д. Заполнение отчетности вручную
- 1 Творческие задачи - учителю, рутинные - алгоритмам
  - 2 Персонализированное обучение каждого
  - 3 Автоматизация отчетности
  - 4 Школа - среда развития
  - 5 Электронный документооборот

**Количество попыток:** не ограничено

**Итоговая аттестация**

**Форма:** Разработка и презентация проекта "Модель управления образовательной организацией на основе командного подхода".

**Описание, требования к выполнению:**

Слушатели работают в командах. Каждая команда разрабатывает и представляет проект:

"Модель управления образовательной организацией".

**Критерии оценивания:**

Работа оценивается по следующим критериям: содержательная часть, структура презентации, способность к командной управленческой работе и распределение ролей.

**Примеры заданий:**

Разработать "Модель управления образовательной организацией" (образец: [Презентация: "Модель"](#)).

Результат проекта: разработанная модель управления образовательной организацией на основе командного подхода.

Критерии оценивания:

- содержание и структура презентации, раскрывающее специфику предлагаемой модели;
- степень коллегиальности предполагаемых действий;
- полнота раскрытия составляющих модели управления в рамках тренда развития образования.

**Количество попыток: 1**

## **Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы**

### **4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Нормативные документы**

**Нормативные документы:**

1. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»: приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011). [URL](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/05289fbe73f617a95f1758259c7cc8c694875c82): [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97378/05289fbe73f617a95f1758259c7cc8c694875c82](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/05289fbe73f617a95f1758259c7cc8c694875c82) (дата обращения: 08.01.2022).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред.от 08.12.2020, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 20.01.2022).
3. Федеральные государственные образовательные стандарты. URL:<https://fgos.ru> (дата обращения: 12.01.2022).
4. Постановление об утверждении государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» (с изменениями на 24 ноября 2021 года) от 5 октября 2015 года № 939 [URL: https://docs.cntd.ru/document/430643164](https://docs.cntd.ru/document/430643164) (дата обращения: 08.01.2022).

#### **Литература**

##### **Основная литература**

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Рейнжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. Москва: Финансы и статистика, 2021. 256 с. [URL: https://znanium.com/catalog/product/1478904](https://znanium.com/catalog/product/1478904), по подписке (дата обращения: 17.03.2022).

2. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие: [16+] /А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019 – 132 с.: ил. URL [https://library.geotar.ru/book/stavgau\\_00170.html](https://library.geotar.ru/book/stavgau_00170.html) свободный (дата обращения 15.02.2022)
3. Вартанян, А. А. Управление командой и организацией в бизнес-среде. -М.: Доброе слово, 2017.-472 с. URL: <https://istina.msu.ru/publications/book/39482848/> по подписке (дата обращения: 17.02.2022).
4. Лукаш, Ю. А. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты / Ю. А. Лукаш. – 2-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2017 – 101 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115081> (дата обращения: 22.02.2022).
5. Офицерова, А. В. Условия повышения эффективности управления общеобразовательной организацией / А. В. Офицерова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 24 (158). — С. 376-380. — URL: <https://moluch.ru/archive/158/44617/> (дата обращения: 20.02.2022).
6. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с.
7. Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / сост. Н.В. Бысик, М.А. Пинская. М.: Университетская книга, 2017. 164 с. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/384382880.pdf> свободный (дата обращения 15.02.2022)

## **Дополнительная литература**

1. Диневич, В. А., Роганов, С. В., Якунина Н. И. Показатели и критерии эффективности управления. -М.: Приор, 2017. -220 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006926858>, по подписке (дата обращения: 17.02.2022).
2. Егоршин, А.П. Управление российским образованием. Н. Новгород, 2019. 384 с. URL <https://search.rsl.ru/ru/record/01005508356> по подписке (дата обращения 14.02.2022)
3. Ким, С. А. Теория управления: учебник / С. А. Ким. – Москва : Дашков и К, 2019 – 240с: Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306> (дата обращения: 14.02.2022).
4. Игнатьева Г.А., Тулупова О.В., Матчина С.В, Технология самоопределляемого обучения как новый формат дополнительного профессионального образования педагогов. Образование и наука. 2019. Т. 21.№4. С. 162-182 Режим доступа: свободный – URL <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-samoopredelyaemogo-obucheniya-kak-novyy-format-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-pedagogov> (дата обращения 15.02.2022)

## **Электронные обучающие материалы**

### **Интернет-ресурсы**

1. Научный журнал «Педагогическая наука и образование», сайт. URL: <https://adu.by/ru/uchitelyu/pedagogicheskaya-nauka-i-obrazovanie/260-ucheniku-2/padrykhtouka-da-ekzamenau/pedagogicheskaya-nauka-i-obrazovanie.html>, свободный (дата обращения: 07.02.2022).
2. Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации, сайт. URL: <https://edu.gov.ru>, свободный (дата обращения: 07.02.2022).
3. Электронная библиотека eLibrary <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения : 12.01.2022).

4. Электронный периодический журнал «Вестник образования», сайт. URL: <https://vestnik.edu.ru>, свободный (дата обращения 17.02.2022).
5. Цифровая платформа для организации учебного процесса, дающая возможность коммуницировать всем его участникам <https://sferum.ru/?p=dashboa> (дата обращения 14.02.2022)
6. ФЭБ. Фундаментальная электронная библиотека. – URL: <http://feb-web.ru/feb/feb/dict.htm> (дата обращения: 12.01.2022).
7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов <http://fcior.edu.ru> (дата обращения: 12.01.2022).
8. Федеральный портал Российское образование <http://www.edu.ru> (дата обращения: 12.05.2021).

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

##### **Технические средства обучения**

Перечень необходимых технических средств обучения, используемых в учебном процессе для освоения программы повышения квалификации:

стационарные компьютеры, ноутбуки, проекторы, экраны;

колонки, камеры, микрофоны (для осуществления онлайн консультирования обучающихся, при необходимости);

информационная среда платформы дистанционного обучения ГБОУ ИРО Краснодарского края (<https://do.iro23.ru>);

возможность выхода в сеть Интернет для работы в системе дистанционного обучения, использования материалов, размещенных на внешних информационных ресурсах.