

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

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
**«Институт развития образования» Краснодарского края**  
(ГБОУ ИРО Краснодарского края)

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор ГБОУ ИРО  
Краснодарского края

Гайдук Т.А.

«04» сентября 2023 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ПРОГРАММА  
профессиональной переподготовки  
«МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ»**

Рассмотрена и утверждена  
на заседании Ученого совета  
протокол № 4  
от «04» сентября 2023 г.

Программа обсуждена  
на заседании кафедры  
управления образовательными  
системами и кадрового резерва  
протокол № 8  
от «24» августа 2023 г.

Авторы (составители):

Гусарова Елена Николаевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
управления образовательными системами и кадрового резерва ГБОУ ИРО  
Краснодарского края

Забуга Евгения Николаевна, заведующий кафедрой управления  
образовательными системами и кадрового резерва ГБОУ ИРО  
Краснодарского края

Краснодар, 2023

**Внутренний рецензент:** Булатова Лилия Петровна, старший преподаватель кафедры управления образовательными системами и кадрового резерва ГБОУ ИРО Краснодарского края, директор МАОУ МО Динской район СОШ№1 имени Туркина А.А., Почетный работник общего образования РФ, Заслуженный учитель Кубани, Председатель краевого профессионального сообщества «Клуб директоров»

**Внешний рецензент:** Шевченко Андрей Владимирович, директор муниципального казенного учреждения муниципального образования город Краснодар «Краснодарский научно-методический центр»

## СТРУКТУРА

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Общая характеристика программы (пояснительная записка)       | 4  |
| 1.1. Обоснование актуальности и ее практической значимости      | 4  |
| 1.2. Цель и задачи реализации программы                         | 6  |
| 1.3. Планируемые результаты обучения                            | 6  |
| 1.4. Целевая аудитория (контингент слушателей)                  | 9  |
| 1.5. Трудоемкость обучения                                      | 9  |
| 1.6. Форма обучения                                             | 10 |
| 2. Содержание программы                                         | 10 |
| 2.1. Учебный план                                               | 10 |
| 2.2. Учебно-тематический план                                   | 11 |
| 2.3. Календарный учебный график                                 | 14 |
| 2.4. Рабочая программа                                          | 14 |
| 3. Материалы контроля качества освоения программы               | 27 |
| 3.1. Промежуточная аттестация                                   | 27 |
| 3.2. Входная и выходная диагностика                             | 28 |
| 3.3. Итоговая аттестация                                        | 34 |
| 4. Организационно-педагогические условия реализации программы   | 34 |
| 4.1. Кадровые условия (составители программы)                   | 34 |
| 4.2. Материально-технические условия                            | 35 |
| 4.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы | 36 |
| 5. Список рекомендованной литературы                            | 36 |

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Обоснование актуальности и ее практической значимости**

Менеджмент в сфере образования в настоящее время становится ресурсом развития на основе расширения педагогических функций, формирования корпоративной культуры, привлечения персонала к инновационной деятельности в образовательной организации. Менеджмент в сфере образования – это специфическая отрасль управленческих наук, сочетающая в себе положения психологии, педагогики, социологии управления, менеджмента и маркетинга. В системе образования менеджмент как отдельная специальность появился сравнительно недавно и квалифицированные специалисты в данной области востребованы.

На современном этапе повышаются требования общества к профессиональной подготовке руководителей образовательных организаций, растет необходимость формирования корпуса руководителей образовательных организаций, способных реализовать эффективную модель управления качеством образования в современных условиях и на перспективу, ставится задача построения региональной системы формирования кадрового резерва и его подготовки. Преподаватели кадрового резерва на руководящие должности — это группа перспективных работников, сформированная в установленном порядке для изучения, практической оценки, целенаправленной профессиональной подготовки, развития личностных качеств и последующего выдвижения, которые по своим потенциальным возможностям могут рассматриваться в качестве кандидатов на руководящие должности.

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» (далее – Программа) составлена в соответствии с требованиями к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ (приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»).

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» 21 июля 2020 год утвержден национальный проект «Образование» (далее — НП «Образование»), предусматривающий реализацию задач, направленных на обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

В рамках НП «Образование» запланирована реализация комплекса мер и мероприятий, способствующих профессиональному развитию педагогических работников и управленческих кадров. Это - реализация программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки, методическая поддержка и сопровождение педагогических работников и управленческих кадров системы образования, развитие навыков работы

учителей в современной образовательной среде, способных обеспечить внедрение результатов проекта в каждом субъекте Российской Федерации.

Программа разработана в соответствии с профессиональным стандартом в сфере образования: 01.011 - Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией).

Реализация в Краснодарском крае программы профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций, осуществляющих государственное управление в сфере образования, будет способствовать эффективному внедрению целевой модели краевой системы образования и формированию краевых управленческих команд, мотивированных и компетентных.

*Настоящая Программа разработана в соответствии с требованиями, изложенными в:*

- Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273 – ФЗ.

- Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года №1642. (ред. от 25.01.2023).

- Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 года №204.

- Указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

- Требованиях к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ, утвержденных приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

- Приказе Министерства образования и науки РФ от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

- Письма Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».

- Письма Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ».

- Уставе ГБОУ ИРО Краснодарского края (новая редакция).

- Положении о разработке дополнительных профессиональных программ (повышения квалификации и профессиональной переподготовки).
- Приказе Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848)
- Приказе Минсоцразвития РФ от 31.05.2011 №448н об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» руководители и заместители руководителей образовательных учреждений должны иметь высшее экономическое образование, либо дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка) в области менеджмента и экономики.

## **1.2. Цель и задачи реализации программы**

*Цель образовательной программы:* развить системное видение управляемых и проектируемых объектов на основе современных и актуальных направлений развития образования Российской Федерации, сформировать профессиональные компетенции для эффективного управления образовательной организацией.

*Задачи программы:*

- освоение теоретических знаний, нормативно-правовых документов, необходимых для эффективной деятельности руководителя образовательной организации;
- освоение практических навыков управленческой деятельности в образовании, позволяющих разрабатывать и успешно реализовать стратегию развития образовательной организации;
- освоение технологий информационного обеспечения управленческого процесса образовательной организации;
- формирование компетенций для эффективного управления образовательной организацией, повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, управления инновационными процессами;
- формирование лидерских качеств и навыков командной работы.

## **1.3. Планируемые результаты обучения**

Планируемые результаты освоения дисциплины отражены в общепрофессиональных и профессиональных формируемых компетенциях.

**Имеющаяся квалификация (требования к слушателям):** Высшее образование – бакалавриат, специалитет, магистратура в рамках укрупненной группы

| специальностей и направлений подготовки "образование и педагогические науки", не менее пяти лет на педагогических и/или руководящих должностях в образовательных организациях |                              |                                                                                             |                                                                                                                    |                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виды деятельности                                                                                                                                                             | Профессиональные компетенции | Практический опыт                                                                           | Умения                                                                                                             | Знания                                                                                                     |
| Производственная деятельность                                                                                                                                                 | ПК-2                         | проектирование организационной структуры                                                    | компетенции по распределению полномочий и ответственности на основе их делегирования в образовательной организации | основы научных школ и категорий менеджмента, современные тенденции развития образовательной организации    |
|                                                                                                                                                                               | ПК-3                         | работа с чек-листами, планирование контрольных мероприятий                                  | готовность к разработке процедур и методов контроля                                                                | функции менеджмента, инструментарий реализации управленческого решения                                     |
|                                                                                                                                                                               | ПК- 23                       | управление качеством и обеспечение конкурентоспособности                                    | компетенции эффективного управления образовательной организацией                                                   | современные системы управления, управление инновационными процессами                                       |
|                                                                                                                                                                               | ПК- 37                       | умение применять и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели | умение проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры                                | типы и структуру организационных культур, экономические, финансовые и организационно-управленческие модели |
|                                                                                                                                                                               | ПК- 44                       | выбор источников финансирования                                                             | обоснование решений в сфере управления оборотным капиталом                                                         | технологии эффективности финансово-хозяйственной деятельности                                              |
| Организационно-управленческая деятельность                                                                                                                                    | ПК-5                         | работа в команде                                                                            | организация групповой работы                                                                                       | знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды                                       |
|                                                                                                                                                                               | ПК-6                         | диагностика и самодиагностика типов поведения в конфликтных ситуациях                       | владение различными способами разрешения конфликтных                                                               | основы конфликтологии                                                                                      |

|                                                                              |        |                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              |        |                                                                                                                  | ситуаций                                                                                      |                                                                                                 |
|                                                                              | ПК-7   | анализ и проектированию организационных коммуникаций                                                             | коммуникативная компетентность                                                                | Теории мотивации, межличностные и групповые коммуникации                                        |
|                                                                              | ПК- 13 | разработка стратегии управления человеческими ресурсами, планирование мероприятий, направленных на ее реализацию | умение эффективно реализовывать лидерский потенциал, как собственный, так и своих сотрудников | деловое общение, технологии моделирования управленческого процесса образовательной организации  |
| Научно-методическая деятельность                                             | ПК- 8  | оценка условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений                                   | способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений | система менеджмента качества и эффективности деятельности                                       |
|                                                                              | ПК- 15 | использование инструментария стратегического менеджмента                                                         | готовность участвовать в разработке стратегии организации                                     | информационное обеспечение стратегического управленческого процесса образовательной организации |
|                                                                              | ПК- 31 | умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений                | умение применять количественные и качественные методы анализа                                 | количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений                |
| Общие компетенции: ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-7, ОК-8, ОК-9, ОК-10, ОК- 17, ОК- 19 |        |                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                                                 |

| Общекультурные компетенции |                                                                                                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формируемые компетенции    | Планируемые результаты обучения                                                                                                      |
| ОК-1                       | Знание базовых ценностей мировой культуры и готовность опираться на них в своем личностном и общекультурном развитии                 |
| ОК-2                       | Знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности |

|       |                                                                                                                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОК-7  | Готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе                                                                                                            |
| ОК-8  | Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность                                                                |
| ОК-9  | Умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности                                                                                             |
| ОК-10 | Стремление к личностному и профессиональному саморазвитию                                                                                                           |
| ОК-17 | Владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией |
| ОК-19 | Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации                      |

#### 1.4. Целевая аудитория (контингент слушателей)

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» предназначена для директоров и заместителей директоров образовательных организаций, преподавателей кадрового резерва на руководящие должности.

#### 1.5. Трудоемкость обучения

Программа имеет модульную структуру:

- модуль «Общеобразовательные дисциплины» (196 часов), определяющий базовую часть программы;
- модули: «Профессиональные дисциплины» (62 часа) и «Специальные дисциплины» (226 часов), отражающие специфику программы профессиональной переподготовки;
- практику (16) часов).

**Объем программы:** 540 часов.

**Режим занятий:** 8 часов.

| Форма занятий                       | Объем (час) |
|-------------------------------------|-------------|
| Лекционных занятий (всего)          | 124         |
| Лекционных занятий (дистанционно)   | 40          |
| Лекционных занятий (аудиторных)     | 84          |
| Практических занятий (всего)        | 244         |
| Практических занятий (дистанционно) | 56          |
| Практических занятий (аудиторных)   | 188         |
| Общий объем ДПП ПК                  | 540         |

|                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| Самостоятельная работа                        | 172  |
| Прием зачетов, экзаменов, итоговая аттестация | 0,88 |

|                                           |        |
|-------------------------------------------|--------|
| Организационно-методическое сопровождение | 1,6    |
| Общий объем часов по УТП                  | 542,48 |

## 1.6. Форма обучения

Очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий. Режим занятий устанавливается в соответствии с нормами, установленными образовательным законодательством, продолжительность занятий в период очной сессии составляет 8 академических часов в день.

## 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный план

#### дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании»

Государственное бюджетное образовательное учреждение «Институт развития образования» Краснодарского края, кафедра управления образовательными системами и кадрового резерва.

Цель обучения по ДПП ПП: развить системное видение управляемых и проектируемых объектов на основе современных и актуальных направлений развития образования Российской Федерации, сформировать профессиональные компетенции для эффективного управления образовательной организацией.

Категория обучающихся: директора и заместители директоров образовательных организаций, преподаватели кадрового резерва на руководящие должности.

Продолжительность обучения: 540 часов (1 год).

Форма обучения: очно-заочная, с использованием дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: 8 часов.

| № п/п | Наименование модулей           | Всего, час | В том числе по видам занятий |                      | Из них дистанционно | Самостоятельная работа | Форма контроля |
|-------|--------------------------------|------------|------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|----------------|
|       |                                |            | Лекции                       | Практические занятия |                     |                        |                |
| 1.    | Общеобразовательные дисциплины | 196        | 56                           | 90                   | 24                  | 50                     | зачет, экзамен |
| 2.    | Профессиональные дисциплины    | 62         | 14                           | 38                   | 8                   | 10                     | зачет, экзамен |
| 3.    | Специальные дисциплины         | 266        | 54                           | 116                  | 64                  | 96                     | зачет, экзамен |
| 4.    | Практика                       | 16         |                              |                      |                     | 16                     | отчет          |
|       | Всего:                         | 540        | 124                          | 244                  | 96                  | 172                    |                |

|    |                          |        |     |     |    |     |                  |
|----|--------------------------|--------|-----|-----|----|-----|------------------|
| 5. | Промежуточная аттестация | 0,38   |     |     |    |     | зачет, экзамен   |
|    | Итоговая аттестация      | 0,5    |     |     |    |     | итоговое задание |
|    | Итого:                   | 540,88 | 124 | 244 | 96 | 172 |                  |

Типы учебных занятий: лекции, практические занятия, дистанционные образовательные технологии, самостоятельная работа, деловые игры, тренинги, выполнение итоговой аттестационной работы.

Заведующий кафедрой управления  
образовательными системами и кадрового резерва

Забуга Е.Н.

## **2.2. Учебно-тематический план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании»**

Государственное бюджетное образовательное учреждение «Институт развития образования» Краснодарского края, кафедра управления образовательными системами и кадрового резерва.

Цель обучения по ДПП ПП: познакомить слушателей с различными аспектами управленческой деятельности, сформировать системное видение управляемых и проектируемых объектов на основе современных и актуальных направлений развития системы образования Российской Федерации.

Категория обучающихся: директора и заместители директоров образовательных организаций, преподаватели кадрового резерва на руководящие должности.

Продолжительность обучения: 540 часов (1 год).

Форма обучения: очно-заочная, с использованием дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: 8 часов.

Срок обучения: 1 год

| №<br>п/<br>п | Наименование дисциплин и видов<br>учебной работы студента                   | Объем работы студента (час) |                        |           |                     |                      |                        |                     |                      | дистанционно | Экзамен (сессия) | Зачеты (сессия) | Курсовые работы (сессия) | Распределение по сессиям |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  | Форма<br>итогового<br>контроля |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------|---------------------|----------------------|------------------------|---------------------|----------------------|--------------|------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|--------|---------------------|----------------------|----|----|----|----|----------------|--|--------------------------------|
|              |                                                                             | Всего<br>часов              | аудиторные занятия     |           |                     |                      | самостоятельная работа |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
|              |                                                                             |                             | Всего часов аудиторных | лекции    | семинарские занятия | практические занятия | лекции                 | семинарские занятия | практические занятия |              |                  |                 |                          | лекции                   | семинарские занятия | практические занятия | лекции | семинарские занятия | практические занятия |    |    |    |    |                |  |                                |
| 1            | 2                                                                           | 3                           | 4                      | 5         | 6                   | 7                    | 8                      | 9                   | 10                   | 11           | 22               | 13              | 14                       | 15                       | 16                  | 17                   | 18     | 19                  | 20                   | 21 | 22 | 23 | 24 | 37             |  |                                |
|              | <b>Модуль 1. Общеобразовательные дисциплины</b>                             |                             |                        |           |                     |                      |                        |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
|              | <i>Базовая часть</i>                                                        |                             |                        |           |                     |                      |                        |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
| 1.           | Введение в специальность                                                    | 8                           | 8                      | 2         | 0                   | 6                    | 0                      |                     |                      | 1            |                  | 2               |                          | 6                        |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
| 2.           | Экономическая теория                                                        | 24                          | 0                      | 0         | 0                   | 0                    | 0                      | 24                  |                      | 1            |                  | 16              |                          | 8                        |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
| 3.           | Экономико-правовые основы педагогической деятельности                       | 26                          | 10                     | 4         | 0                   | 6                    | 16                     |                     | 2                    |              |                  |                 |                          |                          | 4                   | 6                    |        |                     |                      |    |    |    |    | экзамен        |  |                                |
| 4.           | Государственная политика в сфере образования Российской Федерации           | 30                          | 14                     | 4         | 0                   | 10                   | 16                     |                     | 1                    |              | 4                |                 | 10                       |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
| 5.           | Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений | 30                          | 12                     | 4         | 0                   | 8                    | 18                     |                     | 2                    |              |                  |                 |                          |                          | 4                   | 8                    |        |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
|              | <i>Всего:</i>                                                               | 118                         | 44                     | 14        | 0                   | 30                   | 50                     | 24                  |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
| 1.           | Техносфера современного образования                                         | 16                          | 16                     | 4         | 0                   | 12                   | 0                      |                     | 2                    |              |                  |                 |                          |                          | 4                   | 12                   |        |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
|              | <i>Всего:</i>                                                               | 16                          | 16                     | 4         | 0                   | 12                   | 0                      |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
| 1.           | Психология управления                                                       | 30                          | 30                     | 10        | 0                   | 20                   | 0                      |                     | 3                    |              |                  |                 |                          |                          | 2                   | 8                    | 8      |                     | 12                   |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
| 2.           | Организационное поведение                                                   | 32                          | 32                     | 12        | 0                   | 20                   | 0                      |                     | 1                    |              | 12               |                 | 20                       |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |
|              | <i>Всего:</i>                                                               | 32                          | 32                     | 12        | 0                   | 20                   | 0                      |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
|              | <b>Итого по модулю:</b>                                                     | <b>196</b>                  | <b>122</b>             | <b>40</b> | <b>0</b>            | <b>82</b>            | <b>50</b>              | <b>24</b>           |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
|              | <b>Модуль 2. Профессиональные дисциплины</b>                                |                             |                        |           |                     |                      |                        |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
| 1.           | Понятие и функции менеджмента                                               | 38                          | 24                     | 6         | 0                   | 18                   | 6                      | 8                   | 4                    | 3            |                  |                 |                          |                          |                     |                      | 10     |                     | 8                    |    |    | 14 |    | зачет, экзамен |  |                                |
| 2.           | Менеджеры в организациях                                                    | 24                          | 20                     | 4         | 0                   | 16                   | 4                      |                     | 4                    |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      | 4  |    | 16 |    | зачет          |  |                                |
|              | <i>Всего:</i>                                                               | 62                          | 44                     | 10        | 0                   | 34                   | 10                     | 8                   |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
|              | <b>Итого по модулю:</b>                                                     | <b>62</b>                   | <b>44</b>              | <b>10</b> | <b>0</b>            | <b>34</b>            | <b>10</b>              | <b>8</b>            |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
|              | <b>Модуль 3. Специальные дисциплины</b>                                     |                             |                        |           |                     |                      |                        |                     |                      |              |                  |                 |                          |                          |                     |                      |        |                     |                      |    |    |    |    |                |  |                                |
| 1.           | Теория и методика научного исследования образовательной деятельности        | 24                          | 4                      | 4         | 0                   | 0                    | 8                      | 12                  | 2                    |              |                  |                 |                          |                          | 8                   |                      | 8      |                     |                      |    |    |    |    | зачет          |  |                                |



### 1.3. Календарный учебный график

Формируется по мере комплектования групп.

| Распределение по сессиям                                    |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 сессия                                                    | 2 сессия | 3 сессия | 4 сессия |
| Объем аудиторной работы (лекции, практические занятия), час |          |          |          |
| 84                                                          | 90       | 100      | 94       |
| Число зачетов, экзаменов                                    |          |          |          |
| 5                                                           | 5        | 5        | 7        |

### 1.4. Рабочая программа

**учебных предметов дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании»**

#### **Модуль 1. Общеобразовательные дисциплины (базовая часть)**

##### ***Предмет 1. Введение в специальность (8 час.).***

Лекция (2 час). Структура и содержание учебных предметов дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании».

Практическое занятие (6 час). Анализ целей и задач реализации программы. Анализ готовности слушателей программы к образовательной деятельности. Групповые, мелкогрупповые и индивидуальные траектории реализации образовательного процесса по программе.

##### ***Предмет 2. Экономическая теория (24 час. с использованием дистанционных образовательных технологий).***

###### **Тема 2.1 Экономика образования (12 час.).**

Лекция (12 час.). Экономика образования как наука. Особенности экономических механизмов российского образования. Периодизация развития взглядов на экономическую роль образования. Формирование российского рынка образовательных услуг. Модернизация системы образования и повышения уровня самостоятельности образовательных структур. Типы, виды и категории образовательных учреждений. Бюджетные и автономные государственные (муниципальные) и казенные учреждения. Платные образовательные услуги ОО, условия их предоставления и регулирование цен.

Тема 2.2 Образовательная организация в условиях рыночных отношений (12 час.).

Лекция (4 час.). Бюджетные ассигнования автономным и бюджетным учреждением. Государственное задание на оказание государственных услуг (работ), его финансовое обеспечение.

Практическое занятие (8 час). Бюджет образовательной организации и внебюджетная деятельность (проводится на базе образовательной организации). Образовательная организация рассматривается как субъект рынка. Экономические ресурсы. Анализ источников финансовых и

материальных средств ОО. Разрабатываются и обсуждаются предложения по эффективности финансово хозяйственной деятельности.

***Предмет 3. Экономико-правовые основы педагогической деятельности (26 час.)***

Тема 3.1 Нормативно-правовая база педагогической деятельности (14 час.)

Лекция (4 час.). Нормативно-правовые основания деятельности образовательной организации. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», нормативные правовые акты, действующие в сфере образования, как основа развития образовательных организаций. Формирование миссии и целей образовательной организации. Ключевые аспекты Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». Ключевые направления Национального проекта «Образование». Развитие инфраструктуры образования. Обновление общего образования.

Самостоятельная работа (8 час.) Система локальных актов образовательной организации, регламентирующих управление деятельностью ОО. Проведение диагностики действующей нормативной базы образовательной организации, включая локальные, муниципальные, региональные и федеральные нормативные акты. Анализ деятельности с позиции риск-менеджмента. Работа по корректировке локальных актов, инструкций в условиях конкретной организации: экспертиза полноты и качества действующих актов.

Тема 3.2 Экономическая безопасность образовательных организаций (12 час.).

Практическое занятие (6 час). Комплексная безопасность как система взаимосвязанных мероприятий в образовательной организации. Охрана труда в образовательной организации. Практическая работа по корректировке инструкций. экспертиза полноты и качества действующих локальных актов. Анализ федерального законодательства в части регулирования экономико-правовой деятельности в образовательной организации.

Самостоятельная работа (8 час.). Безопасная профессиональная образовательная среда. Организация административно-хозяйственной деятельности ОО. Учебные задания по обследованию здания, соблюдению нормативов по охране труда, норм САНПиНа. Обучающиеся выступают в роли экспертов, проверяющих различные позиции нормативных требований, изучают документы ОО. Анализ выполненной работы.

***Предмет 4. Государственная политика в сфере образования Российской Федерации (30 час.)***

Тема 4.1. Государственная политика в образовании, ее основы и принципы (8 час.)

Самостоятельная работа (8 час.). Стратегия национальной безопасности Российской Федерации (утверждена Указом Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 г. № 683), Стратегия пространственного

развития Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р), ежегодные послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года." Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р. Организация внутреннего аудита как средство оценки качества образования в образовательной. Мониторинг результативности инновационной деятельности в системе оценки качества современной образовательной организации.

Тема 4.2. Управление системой образования (12 час.).

Лекция (4 час.). Структура системы образования. Полномочия федеральных органов государственной власти в сфере образования. Компетенция образовательного учреждения. Кадровое обеспечение образовательной организации.

Практическое занятие (8 час). Формирование организационного порядка в системе управления персоналом. Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательной организации. Основные условия для осуществления выплат стимулирующего характера. Оптимизация организационной структуры.

Тема 4.3. Школа Министерства просвещения Российской Федерации (10 час.).

Практическое занятие (2 час). Проект «Школа Минпросвещения России». Школа Минпросвещения России» - территория развития талантов каждого обещающегося. Формирование эффективной системы поддержки и развития способностей и талантов обучающихся.

Самостоятельная работа (8 час.). Управление качеством образования в условиях обновлённой учебной инфраструктуры «Школы Минпросвещения России». Организация воспитательной работы в «Школе Минпросвещения России». Формирование здоровьесберегающей среды в «Школе Минпросвещения России». Организация различных форматов профориентационной работы в «Школе Минпросвещения России».

***Предмет 5. Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений (30 час.).***

Тема 5.1 Обеспечение финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения (10 час.).

Лекция (4 час.). Типы, виды и категории образовательных учреждений. Бюджетные и автономные государственные (муниципальные) и казенные учреждения. Бюджетные ассигнования автономным и бюджетным учреждением (далее АУ и БУ) на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ); субсидии на иные цели; бюджетные инвестиции.

Самостоятельная работа (6 час.). Субсидии АУ и БУ на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности и приобретение объектов недвижимого имущества в государственную (муниципальную) собственность.

Тема 5.2 Договорные отношения (10 час.).

Практическое занятие (4 час). Контрактная система госзаказа. Экономические ресурсы. Анализ источников финансовых и материальных средств ОО. Требования к плану финансово-хозяйственной деятельности государственной (муниципальной) образовательной организации. Структура плана ФХД. Порядок согласования и утверждения плана ФХД. Разрабатываются и обсуждаются предложения по эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Самостоятельная работа (6 час.). Государственное задание на оказание государственных услуг (работ), его финансовое обеспечение. Нормативно-подушевое финансирование образования. Программное финансирование. Платные образовательные услуги ОО, условия их предоставления и регулирование цен.

Тема 5.3 Охрана труда в образовательной организации (10 час.).

Практическое занятие (4 час). Охрана труда в образовательной организации. Правовые основы охраны труда. Соблюдение нормативов по охране труда, норм САНПиНа. Требования по обеспечению безопасности и антитеррористической защищенности ОО. Работа по корректировке инструкций, экспертиза полноты и качества действующих локальных актов.

Самостоятельная работа (6 час.). Информационная безопасность. Экологическая безопасность. Общественная безопасность всех субъектов образовательного процесса. Личная безопасность, культура безопасности личности. Доступность для лиц с ОВЗ и инвалидностью. Энергосбережение и энергетическая эффективность. Проведение ремонтных работ. Пожарная безопасность.

### ***Вариативная часть***

### ***Предмет 1. Техносфера современного образования (16 час.)***

Тема 1.1 Цифровые технологии в администрировании школы (8 час.).

Лекции (4 час.). Проектирование цифровой образовательной среды школы (цели, задачи, функции, архитектура, содержание, участники и пр.). Образовательная логистика, цифра как инструмент образовательной логистики и персонализации. Цифровая грамотность и безопасность, риски виртуализации. Нормативно-правовое обеспечение и нормативные риски.

Практическое занятие (4 час). Пользователи, их обслуживание и поддержка, типичные организационно-технические проблемы, возможные решения, ИТ-служба. Ведомственные сервисы. Сервисы администрирования учебных процессов. Сервисы публичной активности школы.

Тема 1.2 Техносфера в соответствии с ФГОС (8 час.).

Самостоятельная работа (8 час.). Техносфера новой школы. Технопарки Краснодарского края. Использование цифровых сервисов на уроках. Цифровые сервисы: необходимые технические решения и инфраструктура. Информационная безопасность, психологическая безопасность, буллинг. Цифровая трансформация взаимоотношений: родители, заказчики и др. Цифровая обратная связь.

***Предмет 2. Психология управления (30 час).***

Тема 2.1. Психологические особенности управленческих отношений (10 час.).

Лекции (4 час.). Психологические аспекты управленческой деятельности руководителей системы образования. Стили руководства и педагогического общения. Психологические особенности планирования.

Практическое занятие (6 час). Управляемость и координация деятельности. Структура управления в образовательной организации. Методы определения служебных функций и мотивация.

Тема 2.2. Психология управления социальными системами (10 час.).

Лекции (2 час.). Социально-психологические особенности группового взаимодействия. Ролевое поведение в социальной системе.

Практическое занятие (8 час). Коммуникативные структуры в организации. Работа в команде. Подготовка совещания. Конструктивная обратная связь. Социализация как инструмент создания благоприятного психологического климата в организации.

Тема 2.3. Личностные особенности управленческой деятельности (10 час.).

Лекции (4 час.). Структура личности, ее развитие. Руководство и лидерство.

Практическое занятие (6 час). Личностные качества эффективного управленца в образовательной организации. Самоанализ управленческой деятельности. Саморазвитие и самообразование руководителя образовательной организации. Формирование творческой личности руководителя ОО.

***Предмет 3. Организационное поведение (32 час.)***

Тема 3.1. Мотивация и результативность образовательной организации (10 час.).

Лекции (4 час.). Эффективность деятельности организации. Структура мотивации труда. Организация и содержание труда как фактор мотивации. Организационная культура.

Практическое занятие (6 час). Результативность мотивации. Типы мотивации и стимулирования персонала. Поиск эффективных методов управления.

Тема 3.2. Формирование поведения в организации (10 час.).

Лекции (4 час.). Группа и групповая динамика. Групповые нормы. Этические проблемы в организации.

Практическое занятие (6 час). Оптимизация организационной

структуры как средство повышения управляемости школы. Самоорганизация индивида. Определение индивидуальной стратегии поведения. Особенности группового поведения.

Тема 3.3. Управленческий аспект лидерства (12 час.).

Лекции (4 час.). Теории лидерства (К. Левин, Ф. Фидлер, управленческая решетка Р.Блейка и Д.Моутона).

Практическое занятие (8 час). Власть и влияние на организационное поведение. Имидж как управление внешними впечатлениями. Делегирование полномочий и ответственности. Развитие лидерства. Эмоциональный интеллект.

## **Модуль 2. Профессиональные дисциплины**

### ***Предмет 1. Понятие и функции менеджмента (38 час.)***

Тема 1.1. Предмет менеджмента и его эволюция (14 час.).

Лекции (6 час.). Сущность, предмет и содержание менеджмента. Функции менеджмента. Управление инновационного проектами как компонент инновационного менеджмента в образовательной организации.

Практическое занятие (4 час). Ключевые особенности управления инновационными процессами в образовательной организации. Управление сроками и ресурсами инновационного проекта в образовательной организации.

Самостоятельная работа (4 час.). Нормативное, методологическое и информационное обеспечение инновационной деятельности в образовательной организации. Методологические основы проектирования инновационных систем.

Тема 1.2. Организация: условия функционирования (12 час.).

Практическое занятие (10 час). Анализ условий функционирования организаций. Внутренние и внешние факторы функционирования организации. Система автономного управления внутри школы. Школа как педагогическая система и объект научного управления.

Самостоятельная работа (2 час.). Классификация организаций. Горизонтальное и вертикальное управление.

Тема 1.3. Образовательный менеджмент (12 час.).

Лекции (4 час.). Образовательный менеджмент: понятие и сущность. Основные методы управления в образовательном пространстве.

Практическое занятие (8 час). Технологии обучения персонала. Диагностический анализ методов управления в конкретной образовательной организации (Исходные данные: Теоретический материал. Внутренние нормативные документы организации. Личные представления и наблюдения студента. Беседы с руководителем-наставником и др.).

### ***Предмет 2. Менеджеры в организациях (24 час.)***

Тема 2.1. Менеджеры в образовательных организациях (12 час.).

Лекции (4 час.). Спецификой труда менеджера. Типы менеджеров. Характеристика менеджеров в образовательных организациях.

Практическое занятие (4 час). Требования к менеджерам в образовании. Аттестация управленческих кадров в образовании. Управленческая компетентность менеджера образования.

Самостоятельная работа (4 час.). Изучение нормативных документов для организации аттестации управленческих кадров в образовании. Распоряжение Министерства просвещения российской федерации от 31 мая 2021 г. № р-117 «Об утверждении концепции целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций».

Тема 2.2. Компетенции менеджера в образовательных организациях (12 час.).

Практическое занятие (12 час). Профессиональные компетенции менеджера в образовательных организациях. Управленческая компетентность менеджера в образовании. Организация развития педагогов, обучение персонала образовательной организации.

### **Модуль 3. Специальные дисциплины**

***Предмет 1. Теория и методика научного исследования образовательной деятельности (24 час.).***

Тема. 1.1. Методология научного педагогического исследования (12 час.).

Лекции (4 час.). Общее представление о методологии педагогики. Уровни методологии педагогики. Организация педагогического исследования. Специфичность и своеобразие логики психолого-педагогического исследования.

Самостоятельная работа (8 час.). Общенаучный уровень методологии педагогики. Конкретно-методологические принципы педагогических исследований. Этапы научного педагогического исследования. Научные педагогические публикации. Технология работы с литературой.

Тема 1.2. Методы научного исследования образовательной деятельности (12 час.).

Лекции (4 час.). Некоторые подходы к выбору методов исследования. Группы методов педагогических исследований: всеобщие, общие (традиционные) и специальные (частные) методы.

Практическое занятие (8 час.). Метод наблюдения. Индивидуальная диагностическая беседа. Метод анализа результатов деятельности. Метод анализа документов. Метод эксперимента. Метод независимых характеристик. Метод опроса. Тестирование. Анкетирование. Анализ, обобщение и оформление результатов исследования. Внедрение результатов психолого-педагогического исследования в педагогическую практику.

***Предмет 2. Основы управления образовательной организацией (24 час.).***

Тема 2.1. Принципы эффективного управления образовательной организацией (12 час.).

Лекции (4 час.). Содержание и принципы эффективного управления образовательным учреждением. Анализ дефиниции «управление

образовательным учреждением». Основные показатели результативного управления.

Самостоятельная работа (8 час.). Реализация положений Федерального закона № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации": статья 26. Управление образовательной организацией. Современные формы управления образовательной организацией.

Тема 2.2. Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательного учреждения (12 час.).

Практическое занятие (12 час.). Основные факторы, влияющие на эффективность управления образовательным учреждением. Критерии оценки целевых показателей эффективности и результативности деятельности работы руководителя образовательного учреждения. Организация системы внутреннего мониторинга образовательной организации.

### ***Предмет 3. Методы управления в образовании (40 час.).***

Тема 3.1. Стратегическое планирование в образовательной организации (12 час.).

Лекции (4 час.). Ведущие стратегии в образовательной организации (академическая, технологическая, антропологическая). Типы организационных моделей школ, условия успешного функционирования моделей.

Практическое занятие (8 час.). Модернизация управления в образовательных организациях. Стратегическая карта. Стратегия потенциальных преимуществ. Стратегия роста.

Тема 3.2. Методы анализа при принятии управленческих решений (14 час.).

Лекции (4 час.). Моделирование. Декомпозиция управленческого решения: этапы и процедуры.

Практическое занятие (10 час.). Дерево решений. Достоверная информация при принятии решения. Компромиссы при принятии решений.

Тема 3.3. Управление рисками (14 час.).

Практическое занятие (14 час.). Управление рисками как система менеджмента. Принцип научности при определении рисков в образовательной организации. Рисковые профили образовательной организации. Организация внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности.

### ***Предмет 4. Управление персоналом в образовательной организации (46 час.).***

Тема 4.1. Деловое общение (12 час.).

Лекции (4 час.). Этика делового общения. Деловое общение участников образовательного процесса в современных условиях.

Практическое занятие (6 час.). Коммуникативная компетентность руководителя образовательной организации. Деловое общение в педагогическом коллективе. Барьеры восприятия в общении.

Самостоятельная работа (2 час.). Вербальные и невербальные средства

делового общения. Ведение делового телефонного разговора.

Тема 4.2. Командообразование (12 час.).

Лекции (2 час.). Специфика командообразования в сфере образовательной деятельности.

Практическое занятие (6 час.). Команда, рабочая группа, коллектив. Современные инструменты командообразования. Компетентности командной работы.

Самостоятельная работа (4 час.). Этапы целенаправленного командообразования. Командный подход как инструмент повышения эффективности функционирования организации.

Тема 4.3. Педагогическое мастерство (12 час.).

Лекции (2 час.). Педагогическое мастерство и педагогическое творчество.

Самостоятельная работа (10 час.). Современные педагогические технологии. Профилактика эмоционального выгорания педагогов. Стратегические компетенции. Формирование резерва управленческих кадров.

Тема 4.4. Основы конфликтологии (10 час.).

Лекции (4 час.). Управление конфликтными ситуациями. Специфика педагогического конфликта.

Практическое занятие (6 час.). Динамика развития конфликтной ситуации. Тактики поведения в конфликтных ситуациях. Управление групповыми конфликтами.

***Предмет 5. Администрирование деятельности образовательной организации (32 час.).***

Тема 5.1. Организация доступной и безопасной среды в образовательной организации (16 час.).

Лекции (4 час.). Образовательная среда, ее характеристики. Формирование здоровьесберегающей среды.

Практическое занятие (6 час.). Организация доступной и безопасной среды для обучающихся. Организация доступной и безопасной среды для педагогов. Доступная образовательная среда для обучающихся с ОВЗ и инвалидов.

Самостоятельная работа (8 час.). Организационная культура. Доступная и безопасная образовательная среда как фактор социальной ответственности. Безопасная образовательная среда: управленческий аспект.

Тема 5.2. Управление взаимодействием с внешними системами и информацией (16 час.).

Лекции (4 час.). Специфика взаимодействия в образовательной организации. Сетевое взаимодействие.

Практическое занятие (6 час.). Организация сетевого взаимодействия. Безопасность взаимодействия. Взаимодействие с информационными системами.

Самостоятельная работа (8 час.). Управление сетевым взаимодействием в сфере дополнительного образования детей. Основы взаимодействия с

информацией как инструмент формирования у школьников представления о целостности мира. Взаимодействие школы и СМИ.

***Предмет 6. Управление развитием образовательной организации (32 час.).***

Тема 6.1. Программа развития образовательной организации (16 час.).

Лекции (4 час.). Организационное развитие и изменение в современных условиях. Человеческий капитал как значимый фактор организационного развития.

Практическое занятие (8 час.). Структура программы развития образовательной организации. Организация работы по программе развития образовательной организации. Моделирование программ стратегического развития образовательных учреждений.

Самостоятельная работа (4 час.). Разработка программы развития образовательного учреждения.

Тема 6.2. Организация проектной деятельности (16 час.).

Лекции (4 час.). Основы проектной деятельности в образовательном учреждении.

Практическое занятие (8 час.). Логика проектирования.

Самостоятельная работа (4 час.). Инновационный проект как результат инновационной деятельности в современном образовании.

***Предмет 7. Управление взаимодействием в сфере образования и с социальными партнерами (24 час.).***

Тема 7.1. Взаимодействия с участниками образовательных отношений (12 час.).

Лекции (6 час.). Педагогическое взаимодействие. Многоуровневое взаимодействие участников образовательных отношений. Современные формы взаимодействия участников образовательного процесса.

Практическое занятие (6 час.). Система наставничества и тьюторства. Формирование кадрового резерва в образовательной организации. Мониторинг качества взаимодействия с участниками образовательных отношений.

Тема 7.2. Взаимодействие с родителями (законными представителями) (12 час.).

Практическое занятие (4 час.). Вовлечение родителей (законных представителей) в образовательный процесс через активные формы взаимодействия. Возможности использования новых информационных технологий по налаживанию взаимодействия семьи и школы.

Самостоятельная работа (8 час.). Система взаимодействия с родителями (законными представителями). Организация взаимодействия с родителями (законными представителями) воспитанников в целях развития личности обучающегося. Взаимодействие с родителями (законными представителями) в целях профилактики учебной неуспешности. в целях профилактики учебной неуспешности.

### **Вариативная часть**

#### **Предмет 1. Управление инновациями в образовательном учреждении (22 час.).**

Тема 1.1. Организация инновационной деятельности (10 час.).

Лекции (2 час.). Организационные аспекты руководства инновационной деятельностью педагогов.

Самостоятельная работа (8 час.). Нормативное, методологическое и информационное обеспечение инновационной деятельности в образовательной организации. Цифровые технологии в инновационном образовательном процессе. Инновационная компетентность руководителя образовательной организации.

Тема 1.2. Условия эффективности управления инновационными процессами в образовательном учреждении (12 час.).

Практическое занятие (4 час.). Организационные аспекты руководства инновационной деятельностью педагогов. Оценка качества инновационной деятельности.

Самостоятельная работа (8 час.). Отбор и обоснование критериев, определение стадий готовности инновационного проекта. Системы коррекционных мероприятий, информирование участников инновационной деятельности. Материально-техническое обеспечение. Учебно-методическое обеспечение инновационной деятельности.

#### **Предмет 2. Организация делопроизводства в образовательном учреждении (22 час.).**

Тема 2.1. Документационное обеспечение управления учебным процессом (10 час.).

Лекции (2 час.). Проектирование нормативно-правовой базы образовательного процесса.

Самостоятельная работа (8 час.). Требования к оформлению документов. Деловое письмо и правила его оформления. Регистрация документов в организации. Организация контроля исполнения, формирования, исполнения и хранения дел. Документы ограниченного доступа.

Тема 2.2. Система электронного документооборота (12 час.).

Практическое занятие (4 час.). Цифровое образовательное пространство как необходимый компонент современной образовательной организации. Технологии работы с документами.

Самостоятельная работа (8 час.). Организация работы с обращениями граждан. Автоматизация работы с документами. Автоматизированный контроль исполнения электронных документов. Хранение документов в электронной форме.

### **Перечень практических занятий**

Модуль 1. Общеобразовательные дисциплины (90 час.)

| № темы | Наименование практических (семинарских) занятий |
|--------|-------------------------------------------------|
|--------|-------------------------------------------------|

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| 1.  | Введение в специальность                                  |
| 2.2 | Образовательная организация в условиях рыночных отношений |
| 3.2 | Экономическая безопасность образовательных организаций    |
| 4.2 | Управление системой образования                           |
| 4.3 | Школа Министерства просвещения Российской Федерации       |
| 4.2 | Управление системой образования                           |
| 4.3 | Школа Министерства просвещения Российской Федерации       |
| 5.2 | Договорные отношения. Контрактная система госзаказа       |
| 5.3 | Охрана труда в образовательной организации.               |
|     | <i>Вариативная часть</i>                                  |
| 1.1 | Цифровые технологии в администрировании школы             |
| 1.2 | Техносфера в соответствии с ФГОС                          |
| 2.1 | Психологические особенности управленческих отношений      |
| 2.2 | Психология управления социальными системами               |
| 2.3 | Личностные особенности управленческой деятельности        |
| 3.1 | Мотивация и результативность образовательной организации  |
| 3.2 | Формирование поведения в организации                      |
| 3.3 | Управленческий аспект лидерства                           |

#### Модуль 2. Профессиональные дисциплины (38 час.)

| № темы | Наименование практических (семинарских) занятия      |
|--------|------------------------------------------------------|
| 1.1    | Предмет менеджмента и его эволюция                   |
| 1.2    | Организация: условия функционирования                |
| 1.3    | Образовательный менеджмент                           |
| 2.1    | Менеджеры в образовательных организациях             |
| 2.2    | Компетенции менеджера в образовательных организациях |

#### Модуль 3. Специальные дисциплины (116 час.)

| № темы | Наименование практических (семинарских) занятия                                    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2    | Методы научного исследования образовательной деятельности                          |
| 2.2    | Критерии оценки эффективности управления деятельностью образовательного учреждения |
| 3.1    | Стратегическое планирование в образовательной организации                          |
| 3.2    | Методы анализа при принятии управленческих решений                                 |
| 3.3    | Управление рисками                                                                 |
| 4.1    | Деловое общение                                                                    |
| 4.2    | Командообразование                                                                 |
| 4.4    | Основы конфликтологии                                                              |
| 5.1    | Организация доступной и безопасной среды в образовательной                         |
| 5.2    | Управление взаимодействием с внешними системами и                                  |
| 6.1    | Программа развития образовательной организации                                     |
| 6.2    | Организация проектной деятельности                                                 |
| 7.1    | Взаимодействия с участниками образовательных отношений                             |
| 7.2    | Взаимодействие с родителями (законными представителями)                            |
|        | <i>Вариативная часть</i>                                                           |
| 1.2    | Условия эффективности управления инновационными процессами                         |
| 2.2    | Система электронного документооборота                                              |

### Виды самостоятельной работы слушателя

| №<br>п/п | Вид самостоятельной работы слушателя                                                                                                                                                                                                                       | Трудоемкость,<br>час. |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1.       | Проведение диагностики действующей нормативной базы образовательной организации. Работа по корректировке локальных актов, инструкций в условиях конкретной организации.                                                                                    | 8                     |
| 2.       | Учебные задания по обследованию здания, соблюдению нормативов по охране труда, норм САНПиНа. Анализ выполненной работы.                                                                                                                                    | 8                     |
| 3.       | Мониторинг результативности инновационной деятельности в системе оценки качества современной образовательной организации.                                                                                                                                  | 8                     |
| 4.       | Составление плана работы по направлениям: Управление качеством образования. Организация воспитательной работы. Формирование здоровьесберегающей среды. Организация различных форматов профориентационной работы.                                           | 8                     |
| 5.       | Анализ материала: субсидии АУ и БУ на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности и приобретение объектов недвижимого имущества в государственную (муниципальную) собственность. | 6                     |
| 6.       | Подготовка чек-листа: Платные образовательные услуги ОО, условия их предоставления и регулирование цен.                                                                                                                                                    | 6                     |
| 7.       | Анализ документов по организации доступной и безопасной образовательной среды.                                                                                                                                                                             | 6                     |
| 8.       | Подготовка обзора по теме: Цифровые сервисы: необходимые технические решения и инфраструктура.                                                                                                                                                             | 8                     |
| 9.       | Ознакомление с нормативным, методологическим и информационным обеспечением инновационной деятельности в образовательной организации.                                                                                                                       | 4                     |
| 10.      | Информационный обзор: Классификация организаций. Горизонтальное и вертикальное управление.                                                                                                                                                                 | 2                     |
| 11.      | Изучение нормативных документов для организации аттестации управленческих кадров в образовании.                                                                                                                                                            | 4                     |
| 12.      | Планирование научных педагогических публикаций.                                                                                                                                                                                                            | 8                     |
| 13.      | Подготовка сообщения: Современные формы управления образовательной организацией.                                                                                                                                                                           | 8                     |
| 14.      | Анализ примера по теме: Ведение делового телефонного разговора.                                                                                                                                                                                            | 2                     |
| 15.      | Сравнительный анализ командной и групповой работы.                                                                                                                                                                                                         | 4                     |

|     |                                                                                                                                                                          |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 16. | Подготовка предложений по теме: Формирование резерва управленческих кадров.                                                                                              | 10 |
| 17. | Анализ организационной культуры своей образовательной организации.                                                                                                       | 8  |
| 18. | Подготовка презентации: Основы взаимодействия с информацией. Взаимодействие школы и СМИ.                                                                                 | 8  |
| 19. | Анализ и доработка программы развития образовательного учреждения.                                                                                                       | 4  |
| 20. | Технологическая карта инновационной деятельности в образовательной организации                                                                                           | 4  |
| 21. | Подготовка плана мероприятий общеобразовательной организации по организации работы неуспевающими обучающимися и их родителями (законными представителями) на учебный год | 8  |
| 22. | Обоснование критериев: Инновационная компетентность руководителя образовательной организации.                                                                            | 8  |
| 23. | Отбор и обоснование критериев, определение стадий готовности инновационного проекта.                                                                                     | 8  |
| 24. | Анализ примеров делового письма и правил его оформления.                                                                                                                 | 8  |
| 25. | Организация работы с обращениями граждан.                                                                                                                                | 8  |
| 26. | Практика в ОО                                                                                                                                                            | 16 |

### 3. Материалы контроля качества освоения программы

Контроль освоения дополнительной профессиональной программы осуществляется посредством текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации.

#### 3.1. Входная диагностика, текущий контроль

Входная диагностика осуществляется с целью проверки уровня подготовленности слушателей, характера сформированности заявленных в качестве результатов освоения программы профессиональных компетенций. Входная диагностика представляет собой опрос с использованием цифровых инструментов в СДО ИРО.

Примерный перечень вопросов:

1. Испытываете ли Вы проблемы по формированию локальных нормативных актов, связанных с реализацией деятельности в ОО?

- да, возникают сложности с формулировкой положений, корректно отражающих законодательные нормы;
- нет;
- иногда, при разработке новых локальных актов.

2. Насколько часто в Вашей ОО организуется работа педагогов в формате методической деятельности?

- очень часто;

- время от времени;
  - редко.
3. Удовлетворены ли Вы, как руководитель, уровнем компетентности ваших педагогов?
- да,
  - скорее да
  - скорее нет
  - нет
4. Организуется ли в Вашей образовательной организации инновационная деятельность?
- да, эта работа является обязательной и охватывает всех педагогов ОО;
  - эта работа ведется в индивидуальном порядке, только с мотивированными педагогами;
  - только приближаемся к этой задаче.
5. Считаете ли необходимым повышение собственной управленческой компетенции?
- да, т.к. существует много аспектов, вызывающих затруднения;
  - в отдельных вопросах мне необходима помощь;
  - нет, мой опыт позволяет эффективно осуществлять этот вид деятельности.
6. Используете ли Вы информационно-коммуникационные технологии?
- да, постоянно;
  - иногда;
  - нет.
7. В каких аспектах руководства административной деятельностью Вы испытываете затруднения:
- определении темы;
  - формулировке цели и задач;
  - организации своевременной помощи;
  - оформлении проекта;
  - ... (другое).

1. Ваши предложения по обучению: \_\_\_\_\_

Текущий контроль осуществляется в форме выполнения заданий практикумов и семинаров разнообразного компетентностно ориентированного содержания, позволяющих оценить продвижение слушателя в формировании заявленных в программе компетенций.

### **3.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по предметам программы осуществляется в форме зачетов и экзаменов, позволяющих оценить качество освоения содержания предмета и модуля, продвижение к заявленному результату дополнительной профессиональной программы (Таблица 1).

Таблица 1.

**Технологическая карта промежуточной аттестации**

| <b>№ п/п</b>                                                   | <b>Модули, предметы</b>                                                            | <b>Форма аттест.</b> | <b>Содержание промежуточной аттестации</b>                                                                                     | <b>Примечания</b>                                      |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Модуль 1. Общеобразовательные дисциплины. Базовая часть</b> |                                                                                    |                      |                                                                                                                                |                                                        |
| 1.                                                             | <b>Введение в специальность</b>                                                    | зачет                | Тестирование методом закрытых вопросов в электронной среде.                                                                    | Входная диагностика                                    |
| 2.                                                             | <b>Экономическая теория</b>                                                        | зачет                | Заполнение матрицы «Образовательная организация в условиях рыночных отношений»                                                 | С применением дистанционных образовательных технологий |
| 3.                                                             | <b>Экономико-правовые основы педагогической деятельности</b>                       | экзамен              | Групповой проект “Паспорт проекта по оптимизации экономико-правовых основ педагогической деятельности”                         | Защита групповых проектов                              |
| 4.                                                             | <b>Государственная политика в сфере образования Российской Федерации</b>           | зачет                | Групповой проект “Дорожная карта реализации Государственной политики в сфере образования Российской Федерации ”                | Защита групповых проектов                              |
| 5.                                                             | <b>Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений</b> | зачет                | Выполнение индивидуального задания: сравнительный анализ «Бюджетная организация. Автономная организация. Казенная организация» |                                                        |
| 6.                                                             | <b>Техносфера современного образования</b>                                         | зачет                | Тестирование                                                                                                                   | Собеседование по итогам тестирования                   |
| 7.                                                             | <b>Психология управления</b>                                                       | зачет                | Индивидуальный опрос                                                                                                           |                                                        |
| 8.                                                             | <b>Организационное поведение</b>                                                   | зачет                | Индивидуальный проект: «Оптимизация организационной структуры как средство повышения управляемости школы»                      | Защита индивидуальных проектов                         |
| 9.                                                             | <b>Понятие и функции менеджмента</b>                                               | зачет, экзамен       | Тестирование<br>Индивидуальный опрос                                                                                           |                                                        |
| 10.                                                            | <b>Менеджеры в организациях</b>                                                    | зачет                | Самоанализ по теме: «Компетенции менеджера в образовательных организациях»                                                     | Собеседование по итогам самоанализа                    |
| 11.                                                            | <b>Теория и методика</b>                                                           | зачет                | Подготовка методического                                                                                                       | С применением                                          |

|     |                                                                                  |                   |                                                                                                             |                                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|     | <b>научного исследования образовательной деятельности</b>                        |                   | сообщения по предмету                                                                                       | дистанционных образовательных технологий |
| 12. | <b>Основы управления образовательной организацией</b>                            | зачет             | Тестирование                                                                                                |                                          |
| 13. | <b>Методы управления в образовании</b>                                           | зачет             | Презентация индивидуального проекта: «Управление рисками»                                                   | Защита индивидуальных проектов           |
| 14. | <b>Управление персоналом в образовательной организации</b>                       | экзамен           | Индивидуальный опрос                                                                                        |                                          |
| 15. | <b>Администрирование деятельности образовательной организации</b>                | экзамен           | Индивидуальная презентация по предмету                                                                      | Защита индивидуальных презентаций        |
| 16. | <b>Управление развитием образовательной организации</b>                          | зачет,<br>экзамен | Анализ программы развития образовательного учреждения<br>Групповой проект: «Пути развития моей организации» | Защита групповых проектов                |
| 17. | <b>Управление взаимодействием в сфере образования и с социальными партнерами</b> | экзамен           | Индивидуальный проект: «План мероприятий по организации ВСПУН на учебный год»                               | Защита индивидуальных проектов           |
| 18. | <b>Управление инновациями в образовательном учреждении</b>                       | зачет             | Индивидуальное собеседование                                                                                |                                          |
| 19. | <b>Организация делопроизводства в образовательном учреждении</b>                 | зачет             | Тестирование                                                                                                |                                          |
| 20. | <b>Практика</b>                                                                  | отчет             | Отчет по результатам управленческой деятельности на практике                                                | Электронный отчет по практике            |

### Процедура и шкалы оценивания

Каждый вид оцениваемой работы обеспечен системой критериев и комментариями, в каком случае работа считается зачетной.

Оценка по каждому критерию осуществляется по следующей шкале:

|    |           |        |           |
|----|-----------|--------|-----------|
| Не | Скорее не | Скорее | Полностью |
|----|-----------|--------|-----------|

|                        |                                  |                                     |                        |
|------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| соответствует критерию | соответствует, чем соответствует | соответствует, чем не соответствует | соответствует критерию |
| 0                      | 1                                | 2                                   | 3                      |

Процедура оценивания (из расчета от максимально возможной суммы баллов (в %). Технические баллы пересчитываются в двухбалльную систему оценивания. Зачет по модулю производится следующим образом

от 0% до 50% - «не зачтено»;

от 51% до 100% - «зачтено»

Примерный перечень вопросов теста по модулю 1:

1) В чем заключаются педагогические права и свободы по закону «Об образовании...» 2012 г.?

2) Федеральные государственные образовательные стандарты включают в себя требования к ...

4) Метапредметные результаты ФГОС...

5) Принципы развития системы образования в Краснодарском крае...

6) Основными задачами патриотического и духовно-нравственного воспитания в Краснодарском крае являются...

7) Согласно закону Краснодарского края «О государственной политике в сфере сохранения и развития традиционной народной культуры в Краснодарской крае»...

8) Отличительными признаками нравственного здоровья человека являются...

9) Ценностный элемент структуры гражданской идентичности представляет собой...

10) К наиболее распространенным в образовательной практике технологиям формирования гражданской идентичности у детей относятся...

11) Способность к общению включает в себя...

12) К волевым свойствам личности относится...

13) Высший уровень произвольной регуляции деятельности, обеспечивающий преодоление трудностей при достижении цели называется...

14) Крупнейшая библиотека Краснодарского края это...

15) К крупнейшим библиотекам муниципального уровня в Краснодарском крае относят...

17) Процесс создания ЭОР включает этапы...

Примерный перечень вопросов теста по модулю 3:

1. Что представляет понятие информационно-коммуникативные технологии?

○ специальный набор форм, методов, способов, приёмов обучения и воспитательных средств, системно используемых в образовательном процессе на основе декларируемых психолого-педагогических установок,

приводящий всегда к достижению прогнозируемого образовательного результата с допустимой нормой отклонения

- некий готовый «рецепт», алгоритм, процедура для проведения каких-либо нацеленных действий

- процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов

2. Компетенция – это...

- владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личное отношение к ней и предмету деятельности.

- совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним

- акцентирование внимания на результате образования, причем в качестве результата рассматривается не сумма усвоенной информации, а способность человека действовать в различных проблемных ситуациях.

3. Наибольшее творчество от руководителя требуется при принятии решений:

- рутинных
- адаптационных
- селективных
- инновационных

4. Осуществляет подготовку документов, обеспечивающих реализацию системы профилактики учебной неуспешности?

- классный руководитель
- социальный педагог
- управленческая команда школы
- учитель-предметник
- школьный психолог
- все варианты правильные

5. Корректирует программно-методическое содержание преподаваемых предметов?

- классный руководитель
- социальный педагог
- управленческая команда школы
- учитель-предметник
- школьный психолог
- все варианты правильные

6. Индивидуальный образовательный маршрут – это ...

- индивидуальная программа образовательной деятельности, разработанная учащимся совместно с педагогом, подразумевающую наличие индивидуальных образовательных целей и средств обучения

- траектория движения по учебному плану выбранной программы обучения

- целенаправленная проектируемая дифференцированная образовательная программа, обеспечивающая обучающемуся позиции субъекта выбора, разработки и реализации образовательной программы

- мероприятие, в процессе которого обучающийся получает практические навыки и специфическое обучение уровень реализованности

7. Качества руководителя характеризуются умением ...

- быть обходительным с разными людьми

- принимать управленческие решения

- планировать работу отдела

- руководить не только на работе

8. Тьюторское сопровождение ... оказание педагогической поддержки обучающимся при самостоятельной разработке и реализации каждым обучающимся индивидуальной образовательной траектории

- предполагает

- исключает

- в отдельных случаях не исключает

9. Целеполагание – это ...?

- процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, перехода от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему

- порядок подчиненности низших звеньев к высшим, организация их в структуру

- процесс профессионального роста человека, роста его влияния, выраженный в продвижении по ступеням иерархии, вознаграждения, престижа

- процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи

10. Отметка-это... ?

- средство создания дисциплины и порядка в классе

- результат оценочного суждения учителя, количественное выражение оценки в бальной системе

- суждения типа „хорошо”, „неплохо”

11. Педагогический мониторинг – это:

- длительное слежение за какими-либо объектами и явлениями пед. действительности;

- процесс реализации педагогических задач;

- система функционирования педагогического процесса;

- нет правильного ответа;

- все ответы правильные

### 3.3. Итоговая аттестация

К итоговой аттестации допускаются слушатели, успешно прошедшие промежуточную аттестацию.

Итоговая аттестация проходит в форме выполнения итогового задания. Материалы, необходимые для итоговой аттестации, и критерии оценки приведены в таблице. При положительной оценке по приведенным критериям слушателю выставляется «зачет».

| Предметы оценивания                                                                                 | Основные критерии оценки                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Презентация проекта по выбору наиболее эффективной системы управления образовательной организацией» | - внутренняя непротиворечивость разработанной модели;<br>- наличие элементов системы стратегического планирования;<br>- формирование кадрового резерва. |

#### Типовые задания для итоговой аттестации.

Задание 1. При подготовке проекта соотнесите процедуры с методами работы и обозначьте их в таблице «Соотношение содержания предпроектного этапа и методов работы». Выберите методы работы из предложенного списка: мозговой штурм, экспресс-диагностика, мониторинг, скрининг, внешняя экспертиза, анкетирование, тестирование, интервьюирование, контент-анализ научных и методических текстов, наблюдение, дискуссия, беседа, использование кластерного анализа, причинная карта. При желании дополните свои варианты способов работы.

| Процедуры             | Методы работы |
|-----------------------|---------------|
| Диагностика ситуации  |               |
| Проблематизация       |               |
| Целеполагание         |               |
| Концептуализация      |               |
| Выбор формата проекта |               |

Задание 2. Подготовьте сценарий интерактивной сюжетной ситуации, в которой проявляется реальное взаимодействие управленческой команды.

## 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

### 4.1. Кадровые условия (составители программы)

Реализацию программы осуществляют специалисты кафедры управления образовательными системами и кадрового резерва, обладающие профессиональными компетенциями и опытом работы в образовательной организации. Содержание программы может быть расширено и углублено преподавателями в зависимости от образовательной ситуации и

профессиональными дефицитами слушателей. Планируется построение работы таким образом, чтобы изучаемое содержание носило, прежде всего, практическую направленность; использовались эффективные методы и приемы в обучении взрослых людей; осуществлялась совместная деятельность преподавателя и слушателей.

#### 4.2. Материально-технические условия

Лекционно-практические занятия проводятся в аудиториях, оснащенных мультимедийным оборудованием, стендами. Для улучшения восприятия учебной информации используются схемы, таблицы, опорные карты. Для практических занятий используются диагностические и дидактические материалы, применяемые в работе с различными категориями слушателей. Активное использование объектов образовательной среды может быть осуществляется на материально-технической базе ГБОУ ИРО Краснодарского края.

| Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий | Вид занятий                                                             | Наименование оборудования, программного обеспечения                                               |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Медиатека(1.1)                                                    | Индивидуальная и массовая работа с информацией на электронных носителях | Компьютер преподавателя, ноутбуки, видеостены, интерактивный флипчат                              |
| Лекторий 1.                                                       | Лекция с включением слушателей в интерактивное взаимодействие           | Видеостена, моноблочное интерактивное устройство, презентации                                     |
| Коворкинг -пространство                                           | Групповая работа, творческая и игровая деятельность                     | Моноблочное интерактивное устройство, модульная мебель                                            |
| Помещение для проектной деятельности (зона-трансформер)           | Групповая и индивидуальная творческая деятельность                      | Моноблочное интерактивное устройство, презентации, интерактивный флипчат                          |
| Многофункциональные учебные аудитории                             | Групповая и индивидуальная деятельность                                 | Моноблочное интерактивное устройство, презентации, интерактивный флипчат, ноутбуки для слушателей |

В рамках организации практической деятельности слушателей активно используются информационно-коммуникационные технологии,

Минимальное обеспечение материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации курса:

- один ПК на 2-х слушателей (групповая работа) или один КПК на 1-го слушателя (индивидуальная работа);
- оборудование, необходимое для демонстрации презентаций;
- выход в Интернет.

#### **4.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

Для реализации целей, поставленных программой, обучающимся следует изучить комплекс нормативно-правовых основ, научной и учебно-методической литературы, представленных программе. Приступая к раскрытию содержания любой темы данного раздела, в первую очередь, актуализируются знания и опыт слушателей по данной теме (входная диагностика). Дальнейшее раскрытие тем идет с опорой на выявленные знания и опыта. Изучение строится в системе лекционных и практических занятий. Предлагаемый набор разделов позволяет сформировать у обучающихся профессиональные компетенции, необходимые для решения задач по созданию условий для организации качественного образования. Программой предусматривается использование разнообразных методов и инструментов, позволяющих сделать обучение интересным, живым, доступным для понимания, практичным, наглядным:

Интерактивные лекции - содержат в себе основную массу теоретических материалов курса, подача которых, происходит через преломление теоретической базы в практике работы.

Практические занятия - содержат следующие формы работы: анализ, сравнение, обобщение, мастер-классы, деловые игры, кейс-технологии, групповые и индивидуальные проекты, по проектированию нового содержания деятельности общеобразовательной организации в условиях введения образовательных и профессиональных стандартов, с решением проблемных ситуаций, презентации.

### **5. Список литературы**

#### **5.1. Нормативные документы**

1. Государственная программа «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 (ред. от 25.01.2023) // Гарант [сайт]. URL: <https://base.garant.ru/71848426/>

2. Закон Краснодарского края от 16 июня 2013 г. № 2770-КЗ "Об образовании в Краснодарском крае" (с изменениями на 30 декабря 2022 года) // Консорциум Кодекс [сайт]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/460171544>
3. Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол № 16 от 24 декабря 2018 г.) URL: <http://static.government.ru/media/files/UuG1ErcOWtjfOFCsqdLsLxC8oPFDkmBV.pdf>.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"// Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201712290016>.
5. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2013 г. № 662 "Об осуществлении мониторинга системы образования"// Правительство России: [сайт]. URL: <http://government.ru/docs/3675/>.
6. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июля 2022 г. № 1736 " Об утверждении системы сопровождения общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами и общеобразовательных организаций, функционирующих в сложных социальных условиях в Краснодарском крае". URL: [https://отраду.пф/images/docs/MUMOKO/nizkie\\_obrazovatelnye\\_rezultaty/2022/290722\\_1736\\_prikaz\\_monkk\\_sistema\\_soprovozhdenia\\_shnor.pdf](https://отраду.пф/images/docs/MUMOKO/nizkie_obrazovatelnye_rezultaty/2022/290722_1736_prikaz_monkk_sistema_soprovozhdenia_shnor.pdf)
7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 декабря 2014 г. № 1547 "Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность" // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201502040047>.
8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462 "Об утверждении Порядка проведения самообследования в образовательной организации" (ред. от 14.12.2017) // КонсультантПлюс [сайт]. URL: [https://www.consultant.ru/search/?q=18.%09Приказ+Министерства+образования+и+науки+РФ+от+14+июня+2013+г.+№+462+\"Об+утверждении+Порядка+проведении+самообследования+в+образовательной+организации\"](https://www.consultant.ru/search/?q=18.%09Приказ+Министерства+образования+и+науки+РФ+от+14+июня+2013+г.+№+462+\).
9. Приказ Минсоцразвития РФ от 31.05.2011 №448н об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» руководители и заместители руководителей образовательных учреждений должны иметь высшее экономическое образование, либо дополнительное профессиональное

образование (профессиональная переподготовка) в области менеджмента и экономики. // Консорциум Кодекс [сайт]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902233423>

10. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848) " // КонсультантПлюс [сайт]. URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/vnutrennyaya\\_sistema\\_ocenki\\_kachestva\\_obrazovaniya/](https://www.consultant.ru/law/podborki/vnutrennyaya_sistema_ocenki_kachestva_obrazovaniya/)

11. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>

12. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" // Президент России: [сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698>

## 5.2. Учебно-методическая литература

1. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2020. 84 с. URL: [file:///C:/Users/gusarova\\_e\\_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/Образовательный%20менеджмент.pdf](file:///C:/Users/gusarova_e_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/Образовательный%20менеджмент.pdf)

2. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Г. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. 211 с.

3. Габышева Н. В. Образовательный менеджмент: понятие и сущность // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». 2018. №7-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnyy-menedzhment-ponyatie-i-suschnost>

4. Гельруд Я.Д. Методы принятия управленческих решений: электронное учебное пособие / Я.Д. Гельруд, Т.А. Шиндина. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. URL: [file:///C:/Users/gusarova\\_e\\_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/методы%20принятия%20управленческих%20решений.pdf](file:///C:/Users/gusarova_e_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/методы%20принятия%20управленческих%20решений.pdf)

5. Голубкова О. А. Организационное поведение: теория и практика: учеб. Пособие. Санкт-Петербург, 2013. 224 с.

6. Горнаева О. М. Факторы риска школьной неуспешности обучающихся в школах малого города // Наука и школа. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-riska-shkolnoy-neuspeshnosti-obuchayuschihsya-v-shkolah-malogo-goroda>.

7. Государственная политика в области образования. Правовые основы деятельности педагога: учеб. пособие. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022. 179 с.  
[https://op.vlsu.ru/fileadmin/Programmy/Magistratura/44.04.01/Pedagog\\_innovatika/Metod\\_doc/Gos.politika\\_v\\_obl.obr.2022.pdf](https://op.vlsu.ru/fileadmin/Programmy/Magistratura/44.04.01/Pedagog_innovatika/Metod_doc/Gos.politika_v_obl.obr.2022.pdf)
8. Дорофеева Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2023. 378 с. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512742>
9. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Риски образовательной неуспешности учащейся молодежи // Социологический журнал. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-obrazovatelnoy-neuspeshnosti-uchascheysya-molodezhi>.
10. Кузнецов В. А., Кузнецова О. Ю. Деловое общение в педагогическом коллективе // ПНиО. 2014. №3 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovoe-obschenie-v-pedagogicheskom-kollektive>
11. Мальцева, Ю. А. Психология управления: учеб. Пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 92 с. [file:///C:/Users/gusarova\\_e\\_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/Психология%20управления%20учебное%20пособие.pdf](file:///C:/Users/gusarova_e_n/Desktop/Менеджмент%20в%20образовательной%20организации/Психология%20управления%20учебное%20пособие.pdf)
12. Медведев П. И., Горбова Т. М. Методы отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв // Вестник науки и образования. 2014. №2 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otbora-i-podgotovki-kandidatov-v-kadrovyy-rezerv>
13. Методические рекомендации по организации внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности в общеобразовательных организациях Краснодарского края/ Плохотнюк Е.В., Гусарова Е.Н., Забуга Е.Н. - ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2023. - 53 с. (<https://iro23.ru/wp-content/uploads/2023/03/Метод-рекомендации-24.03.2023.pdf>).
14. Мкртычян Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. Москва: Юрайт, 2023. 237 с.
15. Морозов А. В. Психологические аспекты управленческой деятельности органов системы образования // Управление образованием: теория и практика. 2017. №3 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditeley-sistemy-obrazovaniya>
16. Морозова Г. А., Мальцев В. А., Мальцев К. В. Методы управления образовательной организацией в регионе: современные подходы // Труды НГТУ им. Р. Е. Алексеева. 2013. №2 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiey-v-regione-sovremennye-podhody>
17. Новиков А. М., Новиков Д. А. Построение образовательных моделей // Инновационные проекты и программы в образовании. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-obrazovatelnyh-modeley>

18. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Баркова. — М.: Юрайт, 2023. 453 с. Серия: Бакалавр. Академический курс.

19. Павленко О.А. Документационное обеспечение управление персоналом: методические указания по выполнению практических занятий / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. — Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2016. 48 с. URL: MU\_380303\_Dokumentacionnoe\_obespechenie\_upravleniya\_personalom\_MU\_k\_PR.pdf

20. Рахимов Зокир Тоштемирович Педагогическое мастерство и его важные компоненты в повышении эффективности образовательного процесса // Academy. 2019. №3 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-masterstvo-i-ego-vazhnye-komponenty-v-povyshenii-effektivnosti-obrazovatel'nogo-protsessa>

21. Роберт И. В. Методология педагогического исследования // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2018. №3 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-pedagogicheskogo-issledovaniya>

22. Рыбалкина З.М. Документооборот и делопроизводство: курс лекций. Пенза: ПГУАС, 2014. 196 с. <https://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/960/%D0%A0%D1%8B%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%20%20%D0%B8%20%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BE%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

23. Старобина Е. М., Карасаева Л. А. Комплексный подход в организации доступной образовательной среды для инвалидов // Вестник ТГУ. 2018. №6 (176). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-podhod-v-organizatsii-dostupnoy-obrazovatel'noy-sredy-dlya-invalidov>

24. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 397 с.

25. Гаврилюк Н.П., Зыкова Н.А. Педагогическая конфликтология: монография. Нижневартонск: НВГУ, 2020. 114 с.

26. Щербакова Е.С., Федоров М.Е. Менеджмент в образовании // Экономика и социум. 2021. №11-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-v-obrazovanii>

27. Экономика образования: учебное пособие / Н. И. Зырянова. Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2016. 141 с. Режим доступа: [https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/21889/1/978-5-8050-0609-9\\_2016.pdf](https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/21889/1/978-5-8050-0609-9_2016.pdf)

28. Комарова О. В., Зырянова Н. И. Экономика образования: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2019. 205 с.

29. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство: учебник и практикум для среднего профессионального образования / 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 545 с.

### 5.3. Интернет-ресурсы

#### 5.4.

1. <http://agileineducation.ru/manifesto-agile-school/> Agile Манифест для школ
2. <http://www.edu.ru/> - Федеральный портал "Российское образование"
3. <http://www.mon.gov.ru/> - Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
4. <http://www.o-urok.ru/> - Сайт «Открытый урок»
5. <http://www.school-collection.edu.ru/> - Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (ЦОР)