

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»  
(ГАУ ДПО СОИРО)**

**РАССМОТРЕНО**

на заседании Учёного совета  
ГАУ ДПО СОИРО  
Протокол № 1  
от 31 января 2022 г.



**УТВЕРЖДЕНО**

Приказом ректора  
ГАУ ДПО СОИРО  
от 31 января 2022 г.  
№ 10-од

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**Эффективное управление образовательной организацией: новые задачи и решения**  
(в объеме 72 часов)

**Авторы-составители:**

**Андреева А.В.**, ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

**Мешков В.В.**, ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

**Кольцова О.С.**, ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

**Захаров С.П.**, ГАУ ДПО СОИРО

**Морозова О.В.**, ГАУ ДПО СОИРО

**Осмоловская Я.А.**, ГАУ ДПО СОИРО, к.ю.н.

**Кочергина Г.Д.**, ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

**Филинов В.А.**, ГАУ ДПО СОИРО, к.э.н.

**Ракицкая М.А.**, ГАУ ДПО СОИРО

Смоленск

2022 г.

## Пояснительная записка

Необходимость разработки программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, обусловлена не только введением ФГОС, как ведущего инструмента модернизации общего образования, но и реализации национального проекта «Образование».

С введением ФГОС изменяются структура и сущность результатов образовательной деятельности, содержание образовательных программ и технологии их реализации; методология, содержание и процедуры оценивания результатов освоения образовательных программ. Повышается значимость формирования условий реализации программ, в том числе создания современной инфраструктуры, изменяются требования к ним. Должна быть спроектирована система управления инновационными процессами, обеспечивающая достижение нового качества образования в условиях реализации новых государственных стратегий развития образования.

Актуальность Программы также определяется необходимостью оказания поддержки и научно-методического сопровождения руководителей общеобразовательных организаций для успешного вхождения в систему ценностей современного образования, составляющих аксиологический потенциал ФГОС, принятия ими идеологии стандарта, осмысления его ключевых особенностей, сущности, структуры, содержания, формирования мотивации, готовности и способности реализовать его требования.

Дополнительная профессиональная программа составлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к руководителям образовательной организации на основе Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденного приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011).

В ходе реализации дополнительной профессиональной программы слушатели будут включены в деятельность, преобразующую имеющийся у них опыт. Для этого разработаны необходимые дидактические материалы, в том числе кейсы, содержащие в себе материалы в соответствии с профессиональными компетенциями руководителя ОО.

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

**Целевая аудитория:** руководители общеобразовательных организаций Смоленской области.

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций руководителей обеспечивающих эффективное управление общеобразовательной организацией в новых условиях развития образования.

**Планируемые результаты обучения:**

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
<p>Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу педагогических работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения. Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий.</p>	<p>Нормативно-правовые основы управления учебно-воспитательным процессом. Теорию и методы управления образовательными системами. Основы управления кадровым потенциалом в общеобразовательной организации. Методы контроля качества образовательного процесса, технологии оценочной деятельности. Особенности реализации основных направлений новых государственных стратегий при управлении учебно-воспитательным процессом.</p>	<p>Управлять кадровым потенциалом общеобразовательной организации. Создавать условия для формирования в образовательной организации системы объективной оценки качества образования обучающихся. Обеспечивать эффективное управление учебно-воспитательным процессом в условиях реализации требований ФГОС и реализации новых государственных стратегий развития образования.</p>

**Задачами** настоящей программы являются:

- совершенствование знаний и умений, необходимых руководителям для эффективного управления образовательной организацией;
- организация трансляции опыта решения современных проблем развития образовательной организации в условиях реализации требований обновленных ФГОС и реализации новых государственных стратегий развития образования;
- совершенствование компетенций, позволяющих руководителю управлять проектами (процессами) в образовательной организации.

В совокупности решение этих задач предполагает повышение профессиональной компетентности в управлении образовательным учреждением, развитием профессиональной компетентности педагогических кадров.

## **Организационно-педагогические условия освоения ДПП**

Программа ДПП рассчитана на 72 часов.

Для выполнения поставленных в программе задач предусмотрены следующие *виды и формы занятий*:

- теоретические (веб-лекции);
- практические (семинары, проектировочные семинары, индивидуально-групповая работа с кейсами и проблемными заданиями и др.).

В качестве *организационных приемов* учебных занятий предусматриваются: диалоги, коллективные обсуждения, просмотр и обсуждение документов, сценариев, групповая рефлексия (проблематизация, критический разбор версий, систематизация с обозначением оснований и пр.).

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

курсов по теме «*Эффективное управление образовательной организацией: новые задачи и решения*»

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций руководителей обеспечивающих эффективное управление общеобразовательной организацией в новых условиях развития образования.

**Категория слушателей:** руководители общеобразовательных организаций города Смоленска.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 72 академических часа

**Продолжительность обучения:** 12 учебных дней

**Срок обучения:** с ... по ...

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

**Режим занятий:** 4–8 академических часов в день

**Количество учебных групп:** 1, подгрупп:

№ п/п	Название образовательных модулей и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторные занятия		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
1.	Диагностический модуль	2	0	0	0	2	
2.	Управление качеством образовательных результатов через создание эффективной образовательной среды	23	7	0	4	12	Защита проекта
3.	Эффективные управленческие практики	43	0	0	23	20	Собеседование
4.	Итоговая аттестация	4	0	0	0	4	Защита проекта
	Итого:	72	7	0	27	38	

## УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

курсов по теме «*Эффективное управление образовательной организацией: новые задачи и решения*»

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций руководителей обеспечивающих эффективное управление общеобразовательной организацией в новых условиях развития образования.

**Категория слушателей:** руководители общеобразовательных организаций города Смоленска.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 72 академических часа

**Продолжительность обучения:** 12 учебных дней

**Срок обучения:** с ... по ...

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

**Режим занятий:** 4–8 академических часов в день

**Количество учебных групп:** 1, подгрупп:

№ п/п	Название образовательных модулей и тем	Количество часов					ФИО преподавателя, степень (звание), должность
		Всего	Аудиторные занятия		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
<b>1</b>	<b>Диагностический модуль</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	
1.1	Входная диагностика	1	0	0	0	1	
1.2	Итоговая диагностика	1	0	0	0	1	
<b>2.</b>	<b>Управление качеством образовательных результатов через создание эффективной образовательной среды</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	
<b>2.1</b>	Введение обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего и основного общего образования	6	2	0	2	2	
<b>2.2</b>	Формирование функциональной грамотности обучающихся	6	3	0	0	3	
<b>2.3</b>	Формирование внутренней системы оценки качества образования ОО	8	2	0	2	4	
<b>2.4</b>	Промежуточная аттестация по модулю «Управление качеством образовательных результатов через создание	3	0	0	0	3	

№ п/п	Название образовательных модулей и тем	Количество часов					ФИО преподавателя, степень (звание), должность
		Всего	Аудиторные занятия		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	эффективной образовательной среды»						
<b>3.</b>	<b>Эффективные управленческие практики</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	
<b>3.1</b>	Рабочая программа воспитания в школе: управленческие механизмы и условия реализации	6	0	0	4	2	
<b>3.2</b>	Управление работой с одаренными детьми в школе	4	0	0	2	2	
<b>3.3</b>	Проектирование структуры цифровой образовательной среды в деятельности руководителя общеобразовательной организации	5	0	0	2	3	
<b>3.4</b>	Проектирование программы развития общеобразовательной организации	5	0	0	2	3	
<b>3.5</b>	Управление финансами общеобразовательной организации	4	0	0	2	2	
<b>3.6</b>	Персональная эффективность: тайм-менеджмент	4	0	0	2	2	
<b>3.7</b>	Управление персоналом общеобразовательной организации в современных условиях	6	0	0	4	2	
<b>3.8</b>	Критерии эффективности работы руководителя	5	0	0	3	2	
<b>3.9</b>	Нормативно-правовые основы управленческой деятельности	4	0	0	2	2	
<b>4</b>	<b>Защита проекта</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	

## **Содержание программы**

### **Рабочая программа контрольно-диагностический модуля**

#### **Контрольно-диагностический модуль**

Входная диагностика проводится в виде тестирования с целью выявления образовательных потребностей слушателей. Анализ результатов диагностики позволит скорректировать содержание занятий курсовой подготовки.

#### Пример теста

1. Основные составляющие педагогического процесса:

- 1) обучение и воспитание
- 2) обучение и развитие
- 3) воспитание и развитие
- 4) обучение и образование

2. К показателям с негативными последствиями при оценке управленческих

механизмов относят:

- 1) наличие отдельных мероприятий по поддержке молодых специалистов
- 2) сравнение результатов образовательных организаций со средними региональными показателями
- 3) наличие отдельных мероприятий по развитию школьных методических объединений
- 4) сравнение результатов образовательных организаций, участвовавших в выборочных исследованиях
- 5) развитие системы профессионального развития педагогов

3. Целью ВСОКО является:

- 1) повышение качества образования
- 2) установление степени соответствия имеющегося качества образования требованиям ФГОС
- 3) проведение мониторингов и оценочных процедур внутри образовательной организации
- 4) повышение уровня профессионального мастерства педагогов

**Рабочая программа образовательного модуля «Управление качеством образовательных результатов через создание эффективной образовательной среды»**

1. Введение обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего и основного общего образования



Концептуальные подходы к разработке ФГОС. Проблема интерпретации теоретических положений. Обновленные ФГОС начального, основного и среднего общего образования. Общая характеристика общих положений обновленных ФГОС. Общая характеристика требований к структуре ООП. Общая характеристика требований к условиям реализации ООП. Общая характеристика требований к условиям освоения ООП.

## 2. Формирование функциональной грамотности обучающихся.

Функциональная грамотность в современном образовании. Единая система оценки качества образования в России. Создание условий в ОО для формирования функциональной грамотности обучающихся.

Практическая работа. Проектирование плана по формированию функциональной грамотности обучающихся 5-9 классов на учебный год.

## 3. Формирование внутренней системы оценки качества образования ОО.

Обновление ВСОКО ОО в свете изменения законодательных актов. Механизмы управления качеством образования. Система оценки качества подготовки обучающихся. Система работы с обучающимися, имеющими низкие образовательные результаты. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся. Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся. Механизмы управления качеством образовательной деятельности. Система мониторинга эффективности руководителей/заместителей руководителей ОО. Система обеспечения профессионального развития педагогических работников. Система организации воспитания обучающихся. Создание условий, обеспечивающих преемственность всех уровней общего образования.

Практическая работа. Проектирование системы управления качеством образования.

Практическая работа. Проектирование системы управления качеством образовательной деятельности.

### ***Вопросы и задания промежуточной аттестации.***

Промежуточная аттестация по образовательному модулю проходит в форме защиты проекта.

### **Рабочая программа образовательного модуля «Эффективные управленческие практики»**

1. Рабочая программа воспитания в школе: управленческие механизмы и условия реализации

Рабочая программа воспитания как документ, структурирующий процесс воспитания в образовательной организации. Организационная функция рабочей

программы воспитания. Условия эффективности реализации РПВ. Алгоритм совместной проектной деятельности педагогического коллектива по достижению воспитательных результатов и их оценке. Механизмы и условия реализации рабочей программы воспитания в образовательной организации.

Практикум «Управленческие механизмы реализации рабочей программы воспитания в образовательной организации».

## 2. Управление работой с одаренными детьми в школе.

Актуальные тенденции в работе с одаренными детьми и роль педагога в организации работы с одаренными детьми. Работа с одаренными детьми – приоритетная государственная и общественная задача. Методы и формы работы с одаренными детьми в общеобразовательной организации. Содержание учебной деятельности одаренных детей. Организация обучения одаренных детей. Обучение одаренных детей в системе дополнительного образования.

Практикум. Проектирование раздела «Одаренные дети» Программы развития школы.

## 3. Проектирование структуры цифровой образовательной среды в деятельности руководителя общеобразовательной организации.

Формирование цифровой образовательной среды в образовательной организации как насущная необходимость. Цифровая образовательная среда образовательной организации. Этапы формирования ЦОС ОО. Основные компоненты ЦОС образовательной организации в соответствии с требованиями ФГОС. Критерии эффективности формирования ЦОС.

Практическая работа. Практическая работа направлена на приобретение слушателями практических навыков применения цифровых технологий для анализа и систематизации информации в целях принятия управленческих решений. Расширенные возможности табличных программных решений для анализа данных. Реализация инструмента "Принятие решений" в популярных табличных редакторах (MS Office, Google Таблицы, OpenOffice Calc).

## 4. Проектирование программы развития общеобразовательной организации.

Примерная структура и содержание программы развития образовательной организации. Алгоритм разработки программы развития. Ключевая проектная идея, предполагаемая управленческая модель изменений и поэтапный план. Общая схема проблемно ориентированного анализа образовательных систем. Факторы, влияющие на состояние и изменение образовательной системы школы. Концепция желаемого будущего состояния образовательной

организации. Критерии и показатели реализации программы развития. Информационно-аналитическое сопровождение программы. Риски и мероприятия по их минимизации. Ресурсное обеспечение программы развития.

Практическая работа. Заполните таблицу «Основные этапы разработки программы развития».

№ п/п	Название этапа	Ожидаемые результаты этапов
1	2	3
1	Подготовительный этап	
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы развития	
1.2	Создание и запуск системы управления проектом (имеется в виду проект разработки программы)	
1.3	Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение и обеспечение	
1.4	Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы	
1.5	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительная работа с кадрами (в случае необходимости)	
2	Основной этап – этап разработки программы	
2.1	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	
2.2	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа	
2.3	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала	
2.4	Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы	
2.5	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы	
2.6	Прогноз восприятия предполагаемых нововведений	
2.7	Проблемный анализ состояния дел в школе	
2.8	Разработка и формулирование концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния образовательного учреждения	
2.9	Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы	
2.10	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы	
2.11	Разработка плана действий по реализации программы	
2.12	«Сборка» и первичное редактирование полученного текста	

№ п/п	Название этапа	Ожидаемые результаты этапов
1	2	3
3	Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решения об исполнении программы развития	
3.1	Оценка программы развития в школе, внесение корректив	
3.2	Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	
3.3	Организация обсуждения и утверждения программы в школе	
3.4	Передача программы на официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы в органах управления образованием. Принятие решения по программе	

## 5. Управление финансами общеобразовательной организации

Особенности финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования. Показатели финансовой деятельности; сведения о средствах, поступающих во временное распоряжение учреждения или подразделения; утверждение плана финансовой деятельности образовательной организации; формирование и исполнение муниципального задания; распоряжение прибылью; планирование финансово-хозяйственной деятельности; безвозмездные поступления; приносящая доход деятельность; закупки в образовательных организациях. Определение места нормативных затрат в системе бюджетного финансирования бюджетных и автономных образовательных организаций; категории расходов; механизмы финансирования.

Практическая работа. Проанализировать по предложенной форме проект для своей общеобразовательной организации. Необходимо представить описание проекта для образовательной организации по направлению Управление финансами и ресурсами.

Оценивание: зачет/незачет. Описание проекта должно соответствовать обязательным условиям: 1. Определены цели. 2. Определены задачи. 3. Определены формы и способы реализации проекта. 4. Определены планируемые результаты. По каждому критерию выставляется по 1 баллу. Для получения зачета необходимо набрать 3–4 балла.

Цель	
Задачи	
Этапы	
Контрольные точки	
Основные шаги	

Планируемые результаты	
------------------------	--

## 6. Персональная эффективность: тайм-менеджмент

Инструменты тайм-менеджмента для повышения личной работоспособности. Принципы и методы тайм-менеджмента. Матрица Эйзенхауэра. Выявление индивидуальных поглотителей времени. Разработка стратегий повышения эффективности использования времени. Разработка стратегий управления человеческим ресурсом организации. Распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Практическая работа. Заполните матрицу Эйзенхауэра на текущий календарный месяц Вашей трудовой деятельности. Проанализируйте расходование времени. Выявите поглотители времени. Проанализируйте ежедневный распорядок своих дел и определите меры по его оптимизации.

## 7. Управление персоналом общеобразовательной организации в современных условиях.

Вызовы современным организациям в управлении знанием. Понятие организации, организационная культура, организационная структура, кадровая политика образовательной организации. Содержание, принципы, методы эффективного управления персоналом. Ключевые факторы успеха образовательного учреждения, стандартные, ключевые и ведущие компетенции. Моральный, социальный, интеллектуальный капитал образовательного учреждения. Система мотивации и стимулирования персонала образовательного учреждения. Адаптация и развитие персонала. Оценка и аттестация персонала.

Практическая работа. Разработка индивидуального маршрута профессионального развития заместителя руководителя общеобразовательной организации. При оценивании учитывается выполнение следующих требований: 1. Определены направления. 2. Определены профессиональные дефициты и затруднения. 3. Определены формы работы. 4. Определены ожидаемые результаты. Каждый критерий оценивается в 1 балл. Для получения зачета необходимо набрать 3–4 балла.

Карта индивидуального образовательного маршрута руководителя по развитию профессиональной компетентности

Направления деятельности	Дорожная карта профессионального развития	Планируемый результат	Оценка достигнутого результата	Формы презентации достижений
Управление образовательным процессом				

<b>Направления деятельности</b>	<b>Дорожная карта профессионального развития</b>	<b>Планируемый результат</b>	<b>Оценка достигнутого результата</b>	<b>Формы презентации достижений</b>
Управление качеством образовательных результатов				
Управление финансами и ресурсами				
Управление кадровым потенциалом				
Управление развитием ЦОС				
Участие в образовательных событиях				
Определение векторов дальнейшего профессионального развития				

## 8. Критерии эффективности работы руководителя

Региональная система мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций. Готовность руководителя к реализации управленческих функций. Эффективное управление (экономическая и социальная эффективность). Классификация критериев и показателей эффективности. Методы оценки эффективности управления. Основные подходы к оценке эффективности. Факторы повышения эффективности управления.

Практическая работа. Выполните самоанализ своей управленческой деятельности, заполнив экспертный лист.

Проведите анализ результатов самооценки уровня эффективности Вашей управленческой деятельности и предложите индивидуальный план повышения эффективности работы в должности руководителя.

## Экспертный лист

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
<b>1. Качество профессиональной подготовки руководителя</b>		
1.1	При наличии высшего профессионального образования (одна из указанных позиций): 1. Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» 2. Дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики 3. Наличие специального стажа работы, в том числе в государственной (муниципальной) службе (не менее 3 лет)	4 балла
1.2	Повышение квалификации по приоритетным направлениям государственной политики (за отчетный период)	4 балла
1.3.	Личное участие руководителя в качестве руководителя (члена) рабочих, творческих групп, лабораторий, советов, инновационной площадки, гранта, наличие статуса эксперта регионального (муниципального) уровня при ВУЗах и пр.	4 балла
1.4	Участие (победа) руководителя в конкурсах профессионального мастерства всех уровней	4 балла
<b>2. Качество управленческой деятельности руководителя</b>		
2.1	Отсутствие предписаний надзорных органов	4 балла
2.2	Отсутствие подтвержденных жалоб (дисциплинарных взысканий, рекомендаций и пр.)	4 балла
2.3	Организация финансово-хозяйственной деятельности (Отсутствие замечаний по итогам ревизий и других проверок по вопросам финансово-хозяйственной деятельности Организация закупочной деятельности в качестве контрактного управляющего)	4 балла
2.4	Реализованы мероприятия по развитию школьной инфраструктуры в соответствии с программой развития или иным документом стратегического направления образовательной организации	4 балла
2.5	Реализованы мероприятия, отвечающие приоритетным направлениям региональной образовательной политики	4 балла
2.6	Наличие предоставления образовательных услуг в дистанционной форме	4 балла
2.7	Участие ОО в федеральных (региональных) грантовых программах	4 балла
2.8	Наличие статуса инновационной площадки	4 балла
2.9	Рост доли педагогических работников, имеющих высшую и (или) первую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников больше в сравнении с прошлым учебным годом	4 балла
2.10	Рост доли педагогических работников, имеющих публикации в официальных изданиях по профилю педагогической деятельности (в том числе электронных), учредителями которых являются образовательные организации ВПО, ДПО, органы управления образованием и подведомственные им организации, профсоюз в сравнении с прошлым учебным годом.	4 балла
2.11	Наличие плана работы по обеспечению ОО квалифицированными кадрами	4 балла
2.12	Наличие мониторинга по учету нагрузки педагогических работников	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
2.13	Участие педагогических работников ОО, состоящих в региональных или муниципальных профессиональных сетевых сообществах	4 балла
2.14	Рост доли педагогических и административных работников, имеющих персональные сайты профессиональной направленности (страницы на официальных сайтах, персональные блоги/страницы в социальных сетях), обновляемые не реже одного раза в месяц, в общей численности педагогических и административных работников в сравнении с прошлым учебным годом	4 балла
2.15	Рост доли педагогических и административных работников, являющихся региональными, всероссийскими и международными экспертами (специалистами-аналитиками) в рамках реализации различных направлений профессиональной деятельности (в том числе члены жюри), в общей численности педагогических и административных работников в сравнении с прошлым учебным годом.	4 балла
2.16	Наличие мероприятий (вебинаров, семинаров, конференций, круглых столов) по проблематике реализации Национального проекта «Образование», организованных и проведенных образовательной организацией на муниципальном, региональном уровнях	4 балла
2.17	Наличие реализованных инициатив органов государственно-общественного управления ОО	4 балла
2.18	В программе развития (при ее наличии) запланированы меры по совершенствованию системы государственно-общественного управления	4 балла
2.19	Наличие школьной газеты, радио и пр.	4 балла
2.20	Наличие родителей обучающихся организации – общественных наблюдателей за процедурами оценки качества	4 балла
2.19	В программе развития (при ее наличии) запланированы мероприятия по привлечению различных источников финансирования	4 балла
2.21	Наличие инновационных форм проведения педагогических советов, форумов, совещаний и пр	4 балла
2.22	Наличие электронного документооборота	4 балла
2.23	Рациональное размещение на официальном сайте необходимой информации в соответствии с законодательством	4 балла
2.24	Обновление документов, сведений, информации, размещенных на официальном сайте организации, в соответствии с требованиями законодательства (не позднее 10 рабочих дней с момента изменений)	4 балла
2.25	Трансляция опыта деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации	4 балла
2.26	Матричная структура управления (управление проектами)	4 балла
2.27	Скорость реагирования на внешние вызовы и внутренние проблемы (экспертная оценка учредителя)	4 балла
2.28	Благоприятные отношения между педагогами (экспертная оценка учредителя, анкетирование)	4 балла
3.29	Настроенность педагогов на развитие (экспертная оценка учредителя, анкетирование)	4 балла
3.30	Инвестиционная привлекательность (привлечение внебюджетных средств) Положительная динамика роста привлеченных средств по сравнению с предыдущим периодом	4 балла
2.31	Уровень развития социального партнерства (Разработана программа взаимодействия или составлен план совместных	4 балла



№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
	действий, наличие положительных результатов взаимодействия с социальными партнерами)	
2.32	Публикации о деятельности ОО в СМИ	
<b>3. Базовая подготовка обучающихся</b>		
3.1	100% обучающихся получили документ об основном общем образовании, о среднем общем образовании	4 балла
3.2	Доля выпускников 11 классов, поступивших на бюджетную основу в организации ВПО, в общей численности выпускников 11 классов от 75% до 100%;	4 балла
3.3	100% обучающихся подтвердили медали «За особые успехи в учении» из заявленных	4 балла
3.4	Наличие в ОО системы, позволяющей определить максимально возможный образовательный потенциал обучающегося	4 балла
3.5	Организация не входит в список школ с выявленными признаками необъективности результатов Всероссийских проверочных работ (по итогам предыдущего учебного года):	4 балла
3.6	Наличие документально оформленных управленческих решений на уровне образовательной организации по результатам мониторинга индивидуальных достижений учащихся:	4 балла
3.7	Отсутствие обучающихся, не получивших аттестат: – основное общее образование; – среднее общее образование.	4 балла
3.8	Заявленное количество претендентов на золотую медаль, подтвердили свой уровень знаний (аттестат с отличием).	4 балла
3.9	Наличие выпускников, поступивших в образовательные учреждения ВПО на бюджетную основу.	4 балла
<b>4. Подготовка обучающихся высокого уровня</b>		
4.1	Наличие индивидуальных учебных планов и индивидуальных образовательных траекторий	4 балла
4.2	Рост доли обучающихся, имеющих достижения (олимпиады, интеллектуальные конкурсы, научно-практические конференции и пр.) из числа выявленных с признаками интеллектуальной одаренности	4 балла
4.3	Организация системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений учащихся, системы выявления детей с повышенным уровнем способностей	4 балла
4.4	Наличие банка данных о детях с повышенным уровнем способностей в разных видах деятельности	4 балла
4.5	Рост доли педагогов, прошедших курсовую подготовку по вопросам развития детской одаренности	4 балла
4.6	Доля детей, охваченных научной, исследовательской и проектной деятельностью в научных обществах учащихся	4 балла
4.7	Установление взаимодействия с учреждениями высшего образования, другими общеобразовательными организациями, организациями дополнительного образования детей для расширения возможностей организации исследовательской и проектной деятельности учащихся (договоры о сотрудничестве).	4 балла
4.8	Наличие системы поощрений педагогов, работающих с одаренными детьми	4 балла
4.9	Наличие мероприятий для родителей по вопросам выявления, поддержки	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
	и развития способностей и талантов детей	
4.10	Наличие участников программы «Ступени к Олимпу».	4 балла
<b>5. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами</b>		
5.1	Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение (система документов и мероприятий, направленная на повышение компетентности всех участников инклюзивного образовательного процесса)	4 балла
5.2	Наличие доступной образовательной среды (пространственно-предметный компонент), обеспечивающей адаптацию, социализацию	4 балла
5.3	Отзывы родителей детей с ОВЗ, детей-инвалидов (удовлетворенность по результатам анкетирования)	4 балла
5.4	Наличие курсовой подготовки у специалистов по работе с детьми с ОВЗ.	4 балла
5.5	Наличие подключения к электронным библиотекам	4 балла
5.6	Наличие разработанных адаптированных образовательных программ.	4 балла
5.7	Организация психологического сопровождения обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов.	4 балла
<b>6. Объективность результатов внешней оценки</b>		
6.1	Лидирующее место ОО в рейтинге по результатам независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности	4 балла
6.2	Реализация Плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности	4 балла
6.3	Наличие положительных отзывов о деятельности руководителя – сайт ОО: – мониторинг отзывов (есть раздел с обратной связью); – отзывы (письма, обращения, благодарности и т.п.) по представлению руководителя; – обращения на имя руководителя органа управления	4 балла
6.4	Отсутствие обоснованных жалоб на действия/бездействие руководителя по результатам обращений: – граждан; – участников образовательного процесса; – общественных организаций	4 балла
6.5	Внешняя рейтинговая оценка исполнительской дисциплины руководителя со стороны руководителя органа управления образования	4 балла
<b>7. Условия осуществления образовательной деятельности</b>		
7.1	Создание новых инфраструктурных элементов (спортплощадка, тренажерный зал, комната психологической разгрузки, медицинский кабинет и т.д.).	4 балла
7.2	Безопасность участников образовательного процесса (Отсутствие травматизма среди воспитанников и работников во время образовательного процесса Отсутствие предписаний, замечаний со стороны государственных надзорных органов в части организации охраны жизни и здоровья обучающихся и сотрудников)	4 балла
7.3	Организация дистанционного обучения для детей, находящихся на домашнем обучении и на длительном лечении.	4 балла
7.4	Оказание услуг в электронном виде (электронный журнал успеваемости, дневник и т.д.).	4 балла
7.5	Организация профильного обучения и обучения по индивидуальным образовательным маршрутам.	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
7.6	Функционирование в образовательной организации групп кратковременного пребывания детей, ГПД и т.д.	4 балла
<b>8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся</b>		
8.1	Наличие договоров о совместной деятельности с учреждениями СПО, ВПО;	4 балла
8.2	Наличие лицензии на право осуществления дополнительного образования	4 балла
8.3	Подготовка/проведение/реализация решений педагогических советов профориентационной направленности	4 балла
8.4	Сопровождение обуч-ся в учебном процессе по направлениям выбранного профиля (дни науки, научное руководство проектной деятельностью, научные общества обучающихся и проч.);	4 балла
8.5	Наличие/создание наглядной информации (стенды, разделы сайта, презентации и проч.);	4 балла
8.6	Участие в днях открытых дверей (приказы, фотоотчёты)	4 балла
8.7	Организация системы повышения квалификации по должности «педагог дополнительного образования»	4 балла
8.8	Ширина спектра предлагаемых услуг по организации дополнительного образования (научно-прикладных, оборонно-спортивных, художественно-эстетических и т. Д.)	4 балла
8.9	Наличие/рост платных услуг в области организации дополнительного образования	4 балла
8.10	Уровень удовлетворённости качеством организации дополнительного образования	4 балла
8.11	Учёт потребности по организации дополнительного образования обучающихся/взрослых микрорайона	4 балла
8.12	Оптимальность использование сетевых форм, ресурсов микрорайона по организации дополнительного образования, возможностей дистанционного обучения (в зависимости от условий ОО, в т.ч. материально-технических и т. П.)	4 балла
8.13	Создание условий в ОО для осуществления профессиональных проб обучающихся.	4 балла
8.14	Организация профильного обучения в ОО.	4 балла
8.15	Участие в региональных чемпионатах рабочих профессий «Молодые профессионалы» и т.д.	4 балла
8.16	Охват дополнительным образованием не менее 75%.	4 балла
8.17	Реализация в ОО социальных проектов с участием обучающихся.	4 балла
8.18	Наличие системы, учитывающей динамику внеучебных достижений обучающихся.	4 балла
<b>9. Формирование резерва управленческих кадров</b>		
9.1	Направление сотрудников ОО на ПК, ПП, получение высшего образования в области «Менеджмент»	4 балла
9.2	Направление/участие сотрудников в работе коллегиальных совещательных органов, членство в общественных организациях	4 балла
9.3	Участие сотрудников в качестве инициатора/руководителя, координатора при реализации социально и экономически значимых проектов.	4 балла
9.4	Наличие победителей и лауреатов муниципальных, региональных, всероссийских конкурсов профессионального мастерства.	4 балла
9.5	Наличие системы наставничества в ОО: «учитель–учитель», «учитель –	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
	ученик», «ученик-ученик», «педагог – семья» и т.д.	
9.6	Наличие системы (программы) профессионального карьерного роста педагогов в ОО.	4 балла
<b>10. Оценка компетенций руководителя</b>		
10.1	Положительные результаты тестирования руководителя по материалам проекта профессионального стандарта руководителя	4 балла
10.2	Положительные результаты публичной презентация программы развития ОО	4 балла
<b>11. Показатели с негативными последствиями</b>		
11.1	Организация не входит в список школ с выявленными признаками необъективности результатов Всероссийских проверочных работ (ВПР):	4 балла
11.2	Организация не входит в список школ с неблагоприятным контекстом ( стабильно низкие результаты и прочее )	4 балла
11.3	Отсутствие правонарушений, совершенных несовершеннолетними, обучающимися в течение года.	4 балла
11.4	Отсутствие образовательной организации в списке школ с признаками необъективных результатов (ВПР и т.д.).	4 балла
<b>ИТОГО (416 баллов максимально)</b>		

## 9. Нормативно-правовые основы управленческой деятельности.

Законодательные основы функционирования системы образования. Нормативные правовые акты, непосредственно регулирующие образовательные отношения. Нормативные правовые акты, регулирующие определенные сферы общественных отношений. Правовое регулирование отношений в сфере образования в российской правовой системе.

Практикум. Проанализировав указанный материал, ответьте с обоснованием на следующие вопросы:

1. Гражданская правосубъектность образовательных организаций
2. Проблемы реализации принципов единоначалия и коллегиальности в управлении образовательной организацией
3. Проблемы определения структуры, порядка формирования, срока полномочий и компетенции органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими решений.

### ***Вопросы и задания промежуточной аттестации.***

1. В каких образовательных организациях должны быть разработаны Рабочие программы воспитания? В какие сроки это должно быть выполнено?
2. Какие нормативные документы регламентируют разработку рабочих программ воспитания в образовательных организациях?

3. Какие изменения, касающиеся рабочих программ воспитания, внесены в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и в Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования?

4. Каково назначение Примерной программы воспитания? Как соотносятся структура примерной программы воспитания и рабочей программы воспитания образовательной организации?

5. Каковы подходы к определению структуры Рабочей программы воспитания? Кто определяет выбор модулей рабочей программы?

6. К рабочей программе прилагается ежегодный календарный план воспитательной работы. Каковы особенности его разработки? Как соотносятся календарные планы с уровнями образования?

7. Как оценить результаты реализации рабочей программы воспитания?

8. Каковы критерии проведения самоанализа воспитательной работы в образовательной организации?

9. Назовите основные разделы паспорта программы развития.

10. Каковы требования к содержанию информационной справки об образовательной организации.

11. Опишите методы проведения проблемно ориентированного анализа.

12. Охарактеризуйте взаимосвязь проблем, целей, задач, этапов, критериев и показателей реализации программы развития.

13. Ожидаемый результат и оценка социально-экономической эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации.

14. Понятие организации и управления персоналом в образовательной организации.

15. Организационная культура образовательной организации.

16. Организационная структура.

17. Кадровая политика образовательной организации.

18. Содержание, принципы, методы эффективного управления персоналом.

19. Кадровое программирование и кадровое сценарирование.

20. Ключевые факторы успеха образовательной организации.

21. Стандартные, ключевые и ведущие компетенции.

22. Моральный, социальный, интеллектуальный капитал образовательной организации.

23. Система мотивации и стимулирования персонала образовательной организации.

24. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?

25. Как можно отличить «родные» цели от «навязанных»?

26. Что называется «поглотителями» времени в тайм-менеджменте?

27. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Перечислите, приведите примеры.

28. Назовите основные правила эффективного планирования дня. Кратко охарактеризуйте их.

29. Перечислите шаги алгоритма планирования дня.

30. В чем заключается смысл расстановки приоритетов?

31. Какие методы расстановки приоритетов вы знаете?

32. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?

33. Как можно выделить наиболее приоритетные цели? Какой способ подходит для этого более всего? Почему вы так считаете?

34. Какие стратегии отказа вы знаете? Какие из них вы считаете наиболее эффективными, почему?

35. Каким правилам нужно следовать, чтобы отдых в течение рабочего дня стал эффективным? Назовите их.

36. Что такое творческая лень? Полезна она или является недостатком?

37. Как называются крупные, сложные, требующие больших усилий задачи в тайм-менеджменте? Приведите примеры.

38. Как называются мелкие неприятные задачи в тайм-менеджменте? Приведите примеры.

Промежуточная аттестация по 1 образовательному модулю проходит в форме защиты проекта, 2 образовательному модулю – в форме собеседования по вопросам представленным в программе модуля.

Итоговая форма аттестации проводится в форме защиты проекта.

### **Задания к зачету по итогам освоения ДПП**

#### ***Вопросы и задания для зачета***

1. Что такое управленческое решение??

2. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

3. Назовите эффективные механизмы реализации функции планирования.

4. Что входит в основную документацию заместителя директора?

5. Перечислите нормативные основания разработки учебного плана.

6. Каковы приоритетные направления воспитательной работы в рамках программы?

7. Опишите основные изменения в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся.

8. Перечислите общие подходы к организации и проектированию современного урока.

9. Какие компоненты входят в структуру педагогической технологии?

10. Назовите основные авторские технологии воспитания

11. Назовите процедуры оценки качества образования.

12. Каковы функции педагогического анализа в управленческой деятельности?

13. Какие трудовые функции выполняет педагог в соответствии с профессиональным стандартом?

14. Чем отличаются понятия «цифровая компетентность» и «ИКТ-компетентность»?

15. Какие умения входят в общепедагогический компонент ИКТ-компетентности педагога.

16. Назовите стратегические направления методической работы.

17. Перечислите основные подходы к управлению профессиональным развитием педагога.

39. В каких образовательных организациях должны быть разработаны Рабочие программы воспитания? В какие сроки это должно быть выполнено?

40. Какие нормативные документы регламентируют разработку рабочих программ воспитания в образовательных организациях?

41. Какие изменения, касающиеся рабочих программ воспитания, внесены в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и в Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования?

42. Каково назначение Примерной программы воспитания? Как соотносятся структура примерной программы воспитания и рабочей программы воспитания образовательной организации?

43. Каковы подходы к определению структуры Рабочей программы воспитания? Кто определяет выбор модулей рабочей программы?

44. К рабочей программе прилагается ежегодный календарный план воспитательной работы. Каковы особенности его разработки? Как соотносятся календарные планы с уровнями образования?

45. Как оценить результаты реализации рабочей программы воспитания?

46. Каковы критерии проведения самоанализа воспитательной работы в образовательной организации?
47. Назовите основные разделы паспорта программы развития.
48. Каковы требования к содержанию информационной справке об образовательной организации.
49. Опишите методы проведения проблемно ориентированного анализа.
50. Охарактеризуйте взаимосвязь проблем, целей, задач, этапов, критериев и показателей реализации программы развития.
51. Ожидаемый результат и оценка социально-экономической эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации.
52. Понятие организации и управления персоналом в образовательной организации.
53. Организационная культура образовательной организации.
54. Организационная структура.
55. Кадровая политика образовательной организации.
56. Содержание, принципы, методы эффективного управления персоналом.
57. Кадровое программирование и кадровое сценирование.
58. Ключевые факторы успеха образовательной организации.
59. Стандартные, ключевые и ведущие компетенции.
60. Моральный, социальный, интеллектуальный капитал образовательной организации.
61. Система мотивации и стимулирования персонала образовательной организации.
62. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?
63. Как можно отличить «родные» цели от «навязанных»?
64. Что называется «поглотителями» времени в тайм-менеджменте?
65. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Перечислите, приведите примеры.
66. Назовите основные правила эффективного планирования дня. Кратко охарактеризуйте их.
67. Перечислите шаги алгоритма планирования дня.
68. В чем заключается смысл расстановки приоритетов?
69. Какие методы расстановки приоритетов вы знаете?
70. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?



71. Как можно выделить наиболее приоритетные цели? Какой способ подходит для этого более всего? Почему вы так считаете?

72. Какие стратегии отказа вы знаете? Какие из них вы считаете наиболее эффективными, почему?

73. Каким правилам нужно следовать, чтобы отдых в течение рабочего дня стал эффективным? Назовите их.

74. Что такое творческая лень? Полезна она или является недостатком?

75. Как называются крупные, сложные, требующие больших усилий задачи в тайм-менеджменте? Приведите примеры.

76. Как называются мелкие неприятные задачи в тайм-менеджменте? Приведите примеры.

### **Учебно-методическое обеспечение**

Презентации преподавателей, раздаточный материал, дополнительные дидактические и учебно-методические материалы к образовательным модулям в соответствии с УТП на цифровых носителях, информационная поддержка занятий ППС на цифровых носителях.

### **Литература**

1. Методическая работа по сопровождению введения ФГОС / Кафедра теории и практики управления образованием НИРО. [Электронный ресурс] – URL: <http://hghltd.yandex.net/> (дата обращения: 09.10.2013).

2. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: Методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2010.

3. «Школа выбора» – модель развивающего образовательного пространства: из опыта работы пилотной (апробационной) площадки по введению ФГОС НОО при КГОУ ДПО «ХК ИРО» МОУ СОШ № 18 г. Комсомольска-на-Амуре / авт.-сост.: Л.Н. Саулова, Е.С. Донских, Е.А. Шурыгина; под ред. Ж.Б. Кузнецовой. – Хабаровск: ХК ИРО, 2011г. – 35 с.

4. Ярмоленко Г.Г. Методическая работа образовательного учреждения как условие повышения профессионализма педагогов / Г.Г. Ярмоленко. [Электронный ресурс] – URL: <http://nsportal.ru/> (дата обращения: 07.10.2013).

5. Денисович Т.Е. Технология построения образовательного учреждения: Учебно-методическое пособие. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2006.

6. Краевский В.В. Методология педагогики: новый этап: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Краевский, Е.В. Бережнова. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2008.

7. Педагогическая культура гражданского общества: личность и система: коллективная монография. – Смоленск: Изд-во СГТ, 2005.
8. Буйлова Л.Б. Социальное проектирование // Социальная педагогика. – 2006. – № 4.
9. Гера Р.Д. Формирование гражданско-правовых компетенций школьников в современных общественно-политических условиях // Образование в современной школе. – 2005. – №4. – С. 25
10. Сергеева В.П. Проектно-организаторская компетентность учителя в воспитательной деятельности. – М., 2007.
11. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. – М.: Народное образование, 2006 – 336 с.
12. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. – М: Педагогика. – 2002. – 139 с.
13. Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения: Учебник. – М.: Педагогика, 2001.– 300с.
14. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление: Учебное пособие. – М: центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
15. Компетентностный подход в педагогическом образовании: коллективная монография / под ред. В.А. Козырева и проф. Н.Ф. Родионовой. – Спб.: Изд. РГПУ им. А.И. Герцена, 2004.
16. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 128 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2006. – 672 с., ил.
18. Менеджмент, маркетинг, экономика образования: Учебное пособие / Под ред. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2005.– 196 с.
19. Педагогический менеджмент: (Концепция, опыт работы) / К.Я. Вазина, Ю. Н. Петров, В. Д. Белиловский. – М. Педагогика, 2001.– 265 с.
20. Полат Е.С. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования. – М.: Изд-во Академия, 2005.– 77с.
21. Поташник М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей образовательных учреждений. – М.: Новая школа, 2001 – 203 с.
22. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе: Теория и практика: Новые технологии. – М.: Скрипторий 2005. – 568 с.
23. Третьяков П.И., Сидорина Т.В., Воронова Н.А. и др. Регион: Управление образованием по результатам: Теория и практика (под ред. док. пед. наук, проф. Третьякова П.И.). Серия: Технологии управления образованием. – М.: Новая школа, 2001.– 880 с.

24. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – М.: Проспект, 2013. – 160 с.
25. Хмель Н.Д. Особенности управления педагогическим процессом в общеобразовательной школе. – Алматы: Мектеп, 2000. – 70 с.
26. Худоминский, П. В. Методическая работа в школе. Методическое пособие. – М.: Педагогика, 2001. – 54 с.
27. Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в школе: Методическое пособие. – М., 2001. – 234 с.
28. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений Т.И Шамова, П.И Третьяков, Н.П. Капустин; Под ред. Т.И Шамовой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.
29. Шалаев И.К. Программно-целевой подход в управлении педагогическим коллективом: Учебник МГПИ, 2002.– 245с.
30. Щербакова В.В. К вопросу о профессиональной компетенции // Сибирский педагогический журнал. – № 2. – 2008.
31. Элиасберг Н.И. Ученические социальные проекты в системе школьного образования. – С-Петербург: Изд. «СОЮЗ», 2004.
32. Нечаев М.П. Практика управления воспитательным процессом в школе: Практическое пособие / Под ред. Л.П. Ильенко. – М.:АРКТИ,2005. – 152 с.
33. Витвар О.И. Практикум директора школы по образовательному менеджменту. – М.: ИД «Сентябрь», 2013.
34. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб: Питер; Питер Пресс, 2008.
35. Дирксен Д. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
36. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных организаций. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.menobr.ru/>
37. Информационный портал «Реализация Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»». [Электронный ресурс] – URL: <http://273-фз.рф>. [Электронный ресурс] – URL: <http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/>
38. Российское образование. Федеральный портал. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.edu.ru/>
39. Солнцева Н. В. Управление в педагогической деятельности: Учебное пособие. – М.: Флинта, 2012. – 120 с. [Электронный ресурс] – URL: <http://e.lanbook.com/view/book/3753/>
40. Федеральная служба государственной статистики: базы данных, статистическая информация. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.gks.ru>