

**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  
в современных условиях»**

(объем 16 часов)

**Автор-составитель:**

Кольцова О.С.,  
доцент кафедры управления  
развитием образовательных систем  
общего и профессионального  
образования ГАУ ДПО СОИРО,  
к.п.н.

**Смоленск  
2022**

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации предназначена для системной, практико-ориентированной подготовки руководителей общеобразовательных организаций (далее ОО) имеющих низкие показатели результатов мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций. В контексте требований к руководителю ОО в рамках новых государственных стратегий развития образования, повышение его педагогического мастерства и совершенствованию его профессиональных компетенций является основополагающим условием успешного развития ОО в целом.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление образовательной деятельностью в целях повышения качества обучения» разработана в соответствии с основными положениями Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499.

Дополнительная профессиональная программа составлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к руководителям (заместителям) руководителя 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.

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

### **Планируемые результаты обучения.**

Планируемые результаты разработаны на основе проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации. За основу взята обобщенная трудовая функция «Руководство образовательной деятельностью образовательной организации».

Слушатели курсов приобретут компетенции в следующих областях:

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует работу и взаимодействие структурных подразделений, направляет их деятельность на совершенствование образовательного процесса	Функциональные области управления (кадрами, ресурсами) для эффективного управления кадровым потенциалом и финансовыми ресурсами образовательной организации с целью достижения качественных образовательных результатов	Разрабатывать и анализировать план финансово-хозяйственной деятельности, включающий показатели финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания

**Организационно-педагогические условия образовательного процесса:**

- программа рассчитана на лиц, имеющих высшее или среднее профессиональное образование, руководителей общеобразовательных организаций Смоленской области попавших в группу риска по итогам мониторинга 2021 года, и находящихся в группе риска с 2020 года;
- программа рассчитана на 16 часов;
- форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения;
- программа реализуется в форме семинара, в рамках которого проводятся лекции, практические занятия и стажировка.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
**семинара по теме «Эффективное управление образовательной организацией в современных условиях»**

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций руководителей обеспечивающих эффективное управление общеобразовательной организацией в современных условиях

**Категория слушателей:** руководители общеобразовательных организаций Смоленской области, попавшие в группу риска по итогам мониторинга 2021 года, и находящихся в группе риска с 2020 года.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 16 академических часов

**Продолжительность обучения:** 2 учебных дня

**Срок обучения:** с .... по ....

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

**Режим занятий:** 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	
1.1	Входная диагностика	1	0	0	0	1	
1.2	Итоговая диагностика	1	0	0	0	1	
2.	Программа перевода школы в эффективный режим работы	4	2	0	0	2	Собеседование
3.	Разработка и внедрение механизмов мониторинга результативности программ перевода школы в эффективный режим функционирования	4	0	0	2	2	Собеседование
4.	Основные направления работы руководителя ОО и соответствующие им критерии и показатели эффективности управленческой деятельности	4	0	0	2	2	Собеседование
5.	Итоговая аттестация	2	0	0	0	2	Собеседование
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**семинара по теме «Эффективное управление образовательной**  
**организацией в современных условиях»**

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций руководителей обеспечивающих эффективное управление общеобразовательной организацией в современных условиях

**Категория слушателей:** руководители общеобразовательных организаций Смоленской области, попавшие в группу риска по итогам мониторинга 2021 года, и находящихся в группе риска с 2020 года.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 16 академических часов

**Продолжительность обучения:** 2 учебных дня

**Срок обучения:** с .... по ....

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

**Режим занятий:** 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	
1.1	Входная диагностика	1	0	0	0	1	
1.2	Итоговая диагностика	1	0	0	0	1	
2.	Программа перевода школы в эффективный режим работы	4	2	0	0	2	
3.	Разработка и внедрение механизмов мониторинга результативности программ перевода школы в эффективный режим функционирования	4	0	0	2	2	
4.	Основные направления работы руководителя ОО и соответствующие им критерии и показатели эффективности управленческой деятельности	4	0	0	2	2	
5.	<b>Зачет</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	

## Содержание программы

### Диагностический модуль

#### Первый блок

- «0» баллов соответствует критерию «ничего не знаю»,
- «3» балла соответствует критерию «имею базовые знания по данному вопросу»,
- «5» баллов соответствует критерию «свободно владею темой».

№ п/п	Перечень вопросов	До начала обучения	После обучения
1	Я знаю цели, задачи, технологии управления эффективной школой		
2	Я знаю алгоритм проектирования программы перевода школы в эффективный режим работы		
3	Я знаю критерии и показатели эффективности управленческой деятельности руководителя ОО		
4	Я могу спроектировать управленческую деятельность по переводу школы в эффективный режим работы		
5	Я могу осуществлять диагностику актуального состояния ОО		
6	Я владею инструментарием диагностики эффективности результатов реализации программы управления образовательной организации в современных условиях		

Максимальный результат – тридцать баллов.

**Второй блок** содержит вопрос открытого типа, позволяющий оценить знание принципов постановки цели. С вопросом второго блока и критериями оценивания предлагается ознакомиться ниже.

Баллы, полученные за выполненные задания первого и второго блока суммируются.

**Задание 1.** Сформулируйте цель развития Вашей образовательной организации

Цель: \_\_\_\_\_

Обоснование:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

**Критерии оценивания:** по два балла за каждую позицию.

Максимальный результат – десять баллов.

## **1. Рабочая программа темы «Программа перевода школы в эффективный режим работы»**

Ключевые понятия и термины: внешняя среда школы, внутренняя среда, дерево целей, программа развития школы, стратегический план, концепция. Методы стратегического анализа: «PEST-анализ», «SWOT-анализ», проблемно-ориентированный анализ. Целеполагание, «дерево целей», разработка стратегического плана, программы развития школы. Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние.

Основные элементы эффективности. Эффективное руководство. Портрет эффективной школы. Общие признаки эффективных школ. Качества руководства, влияющие на учебные достижения школьников. Основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения

## **2. Рабочая программа темы «Разработка и внедрение механизмов мониторинга результативности программ перевода школы в эффективный режим функционирования»**

Факторы, влияющие на организацию процесса разработки решения. Этапы апробации управленческих решений. Характеристика управленческих решений. Общее и особенное в принятии управленческих решений. Процессный подход в управлении. Анализ основных школьных процессов. Технологии управления процессами. Преимущество процессного подхода. Классификация процессов. Взаимосвязь основных видов управленческой деятельности. Основные виды управленческой деятельности. Познание и преобразование объекта управления в основных видах управленческой деятельности. Инструментарий диагностики эффективности результатов реализации программы управления образовательным процессом. Порядок проведения диагностики. Матрица психолого-педагогического обследования обучающихся контрольной группы. Матрица социального обследования родителей детей контрольной группы. Матрица психолого-педагогического обследования педагогов школы. Матрица анализа управленческой деятельности директора и его заместителей. Матрица оценки материально-технического обеспечения школы. Матрица оценки социально-бытовых условий школы. Матрица анализа социокультурного пространства школы. Матрица оценки функционирования школы в текущем учебном году. Матрица оценки динамики развития школы за последние три года.

## **3. Рабочая программа темы «Основные направления работы руководителя ОО и соответствующие им критерии и показатели эффективности управленческой деятельности»**

Перечень компетенций руководителя общеобразовательной организации

в соответствии с профессиональным стандартом руководителя. Методические рекомендации по применению стандартов эффективности к оценке деятельности руководителя.

### ***Вопросы и задания для промежуточной аттестации***

1. Охарактеризуйте основные параметры «PEST-анализ», «SWOT-анализ», проблемно-ориентированный анализа.
2. Каковы критерии эффективности деятельности ОО.
3. Какие ресурсы используются для реализации школьной программы повышения качества образования?
4. Каковы критерии эффективности деятельности руководителя ОО?
5. Перечислите общие признаки эффективных школ.
6. Перечислите качества руководства, влияющие на учебные достижениями школьников.
7. Охарактеризуйте основные виды управленческой деятельности.
8. Охарактеризуйте матрицу оценки динамики развития школы за последние три года.
9. Охарактеризуйте матрицу оценки социально-бытовых условий школы.
10. Охарактеризуйте матрицу психолого-педагогического обследования педагогов школы.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

Вопросы к зачету

1. Технология анализа состояния и прогноза тенденций изменения внешней среды, ресурсного потенциала.
2. Что такое управленческое решение??
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Охарактеризуйте основные параметры «PEST-анализ», «SWOT-анализ», проблемно-ориентированный анализа.
5. Каковы критерии эффективности деятельности ОО.
6. Какие ресурсы используются для реализации школьной программы повышения качества образования?
7. Каковы критерии эффективности деятельности руководителя ОО?
8. Перечислите общие признаки эффективных школ.
9. Перечислите качества руководства, влияющие на учебные достижениями школьников.
10. Охарактеризуйте основные виды управленческой деятельности.
11. Охарактеризуйте матрицу оценки динамики развития школы за



последние три года.

12. Охарактеризуйте матрицу оценки социально-бытовых условий школы.

13. Охарактеризуйте матрицу психолого-педагогического обследования педагогов школы.

14. Содержание концептуальных положений развития школы.

15. Стратегия и тактика перевода школы в новое состояние.

16. Механизмы реализации программы.

17. Развитие образовательной среды школы.

18. Анализ педагогических достижений.

19. Анализ причин педагогических достижений.

20. Возможные области изменений.

21. Анализ причин изменений в образовательном процессе.

22. Оценка возможностей школы.

23. Выявление существующих барьеров для успешной образовательной деятельности детей.

24. Выявление возможных барьеров для эффективного сотрудничества с родителями.

25. Выявление возможных барьеров для успешной деятельности учителей.

26. Ресурсное обеспечение программы.

27. Управление реализацией программы.

## ЛИТЕРАТУРА

### Нормативные правовые документы

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 2 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [Электронный ресурс] – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027>.

2. Паспорт национального проекта «Образования», утверждённым решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года №16. [Электронный ресурс] – URL: <http://government.ru/info/35566/>.

3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (раздел 2 – «Кадры и образование»). [Электронный ресурс] – URL: <http://base.garant.ru/71734878/>.

### Литература основная

1. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.

2. Гонtareва И.В. Управление проектами / И.В. Гонtareва, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: КД Либроком, 2018. – 384 с.

3. Грашина М.Н., Дункан В.Р. Основы управления проектами. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 240 с.

4. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 102 с.

5. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. – СПб.: Лань, 2019. – 120 с.

6. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 180 с.

7. Поташева Г.А. Управление проектами: Учебное пособие / Г.А. Поташева. – М.: Инфра-М, 2018. – 288 с.

### Литература дополнительная

1. Бусыги А.В. Деловое проектирование и управление проектом / И.В. Бусыгин. – М., 2017. – 518 с.

2. Валдайцев, С.В. Антикризисное управление на основе инноваций [Текст] / С.В. Валдайцев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 312 с.

3. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. – М.: Диалектика, 2019. – 480 с.

4. Вольфсон, Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами / Б.Л. Вольфсон. – СПб.: Питер, 2019. – 208 с.

5. Демарко Том. Deadline. Роман об управлении проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 352 с.
6. Драган З. Милошевич. Набор инструментов для управления проектами. – М.: Компания АйТи, ДМК Пресс, 2015. – 736 с.
7. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. – СПб.: Лань, 2019. – 244 с.
8. Коул Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. – СПб.: Питер, 2015. – 376 с.
9. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М., 2000. – 512 с.
10. Кудрявцев Е.М. Microsoft Project. Методы сетевого планирования и управления проектом. – М.: Книга по Требованию, 2018. – 238 с.
11. Культин Никита. Инструменты управления проектами. Project Expert и Microsoft Project. – М.: БХВ-Петербург, 2016. – 160 с.
12. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 352 с.
13. Мередит Д.Р. MBA. Управление проектами / Д.Р. Мередит. – СПб.: Питер, 2017. – 14 с.
14. Орлова Е.Р. Методическое пособие по курсу «Системный анализ и управление проектами». – М.: Ленанд, 2017. – 904 с.
15. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. – М.: Инфра-М, 2017. – 320 с.
16. Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: Инфра-М, 2016. – 352 с.
17. Постановление Правительства РФ № 1002 от 3 сентября 1999 г. «О порядке и сроках проведения в 1999 г. по реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также по пеням и штрафам перед федеральным бюджетом».
18. Светлов Н.М., Светлова Г.Н. Информационные технологии управления проектами. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
19. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. – СПб.: Питер, 2018. – 124 с.
20. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. – М.: Диалектика, 2019. – 288 с.
21. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ.

22. Кожевников Н.Н. Основы антикризисного управления предприятиями: Учеб. пособие для вузов / Ред. Н.Н. Кожевников. – М.: Academia, 2005. – 496 с.
23. Ряховская А.Н. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) / Ред. А.Н. Ряховская; Финансовая академия при правительстве РФ. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
24. Осадчая В. Управление в условиях кризиса: Пер. с англ. / Ред. В. Осадчая; Harvard Business Review. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 272 с.
25. Вон Эйкен Дж. Руководство по выживанию: Менеджмент: Пер. с англ. / Дж. Вон Эйкен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 298 с.
26. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: Учеб. пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; Финансовая академия. – М.: Кнорус, 2009. – 160 с.
27. Бланк, И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – 2-е изд стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 512 с.
28. Сергеев В.Г. Антикризисное управление предприятием при несостоятельности (банкротстве): Учебно-методическое пособие / В.Г. Сергеев, А.В. Сергеев; СПб. филиал ГУ-ВШЭ. – СПб.: Ютас, 2007. – 100 с.
29. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – Киев: Эльга: Ника-Центр, 2006. – 672 с.
30. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник / Р.А. Попов. – М.: Высшая шк., 2006. – 429 с.
31. Curtin T. Managing a crisis: a practical guide / T. Curtin, Hayman, D., Husein, N. – Hound-mills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005. – 180 p.
32. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – 2-е изд. – М., 2005.
33. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник / Р.А. Попов. – М.: Высшая шк., 2005. – 429 с. испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2005. – 357 с. – (Успешный менеджмент).
34. Сергеев В.Г., Ляшенко Г.И., Лаврентьева Е.А. Теория и практика антикризисного управления. – СПб: СПГУВК, 1999.

#### **Электронные ресурсы**

1. <http://www.websib.ru/noos/director/august.php>
2. <http://www.websib.ru/noos/director/august/programm.html>
3. <http://www.chtts.ru/ltouo/programm.htm>
4. <http://www.resobr.ru/subscription/direct-papka-2/>
5. <http://piminidi.narod.ru/18.htm>

6. [pages.marsu.ru/iac/obrazov/docum/prog\\_ou.doc](http://pages.marsu.ru/iac/obrazov/docum/prog_ou.doc)