

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

**РАССМОТРЕНО**

на заседании Ученого совета  
ГАУ ДПО СОИРО  
Протокол № 1  
от 22 января 2021 г.



**УТВЕРЖДЕНО**

Приказом ректора  
ГАУ ДПО СОИРО  
от 22.01.2021 № 4 осн/д

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ»**

(объем 250 часов)

**Авторы–составители:**

**Е.А. Боброва**, к.п.н., доцент кафедры  
управления развитием образовательных систем  
общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО;

**А.В. Андреева**, к.п.н., доцент кафедры  
управления развитием образовательных систем  
общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО

Смоленск

2021

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Серьезные изменения в деятельности современных руководителей образовательных организаций связаны с необходимостью решать целый комплекс задач в области педагогического проектирования, реализации запросов участников образовательных отношений с разными образовательными потребностями, управления развитием профессионального потенциала, администрирования деятельности образовательной организации в изменяющихся условиях. Востребованность квалифицированных менеджеров в сфере образования и возникновение новых функциональных ролей руководителя определяют актуальность программы.

Программа ориентирована на формирования у руководителей профессиональных компетенций, обеспечивающих выполнение вида профессиональной деятельности «Руководство общеобразовательной организацией» соответствии с приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»).

*Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и уровней квалификации*

Область профессиональной деятельности для слушателя, прошедшего обучение по программе переподготовки: включает менеджмент в сфере образования.

Задачи профессиональной деятельности, к решению которых готовятся выпускники (в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»): информационно–аналитическая, организационно–управленческая, финансовая.

Вид профессиональной деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой должности «Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения» – управление образовательной организацией общего образования.

*Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы*

Сопоставление описания основных трудовых функций в ЕКС с требованиями к результатам подготовки по ФГОС ВО

<b>ЕКС (характеристика должности «Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения»)</b>	<b>ФГОС ВО (38.03.02 «Менеджмент»)</b>
Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения	информационно–аналитическая, организационно–управленческая, УК–1, УК–2, ОПК–1, ОПК–3
Обеспечивает системную образовательную и административно–хозяйственную работу образовательного учреждения	организационно–управленческая, финансовая УК–1, УК–2, УК–3, ОПК–1, ОПК–3
Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, объективность оценки качества образования обучающихся в образовательном учреждении	информационно–аналитическая, организационно–управленческая УК–1, УК–2, УК–3, ОПК–1, ОПК–3
Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении	информационно–аналитическая, УК–1, УК–2, ОПК–2, ОПК–3, ОПК–4
Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально–психологический климат в коллективе	информационно–аналитическая, организационно–управленческая, УК–1, УК–2, УК–6, ОПК–1, ОПК–3

<b>ЕКС (характеристика должности «Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения»)</b>	<b>ФГОС ВО (38.03.02 «Менеджмент»)</b>
В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования	финансовая УК–10, ОПК–4
Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников	организационно–управленческая, УК–1, УК–3, ОПК–1, ОПК–2
Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения	организационно–управленческая УК–3, ОПК–1, ОПК–3
Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами	организационно–управленческая, УК–4, ОПК–1
Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно–материальной базы, соблюдение правил санитарно–гигиенического режима и охраны труда	организационно–управленческая, финансовая УК–1, УК–2, УК–10, ОПК–1, ОПК–3

**Цель программы:** формирование профессиональных компетенций, необходимых для реализации трудовых функций в рамках вида профессиональной деятельности «Руководство общеобразовательной организацией».

### **Планируемые результаты обучения слушателей**

1. В результате обучения слушатель должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими следующим трудовым функциям на основе ЕКС (характеристика должности «Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения»).

<b>Трудовые функции</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>
Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения	<b>Знать</b> – основы государственной политики в сфере Российского образования; – основы гражданского, административного, трудового,

Трудовые функции	Планируемые результаты обучения
	<p>бюджетного, налогового законодательства;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативные правовые документы, регламентирующие вопросы организации образовательной деятельности;</li> <li>– основы общего и педагогического менеджмента,</li> <li>– принципы и модели государственно–общественного управления;</li> <li>– порядок и механизмы разработки локальных нормативных актов</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовать деятельность организации на основе действующих правовых норм;</li> <li>– использовать в профессиональной деятельности правовые нормы;</li> <li>– определять полномочия коллегиальных органов управления</li> </ul>
<p>Обеспечивает системную административно–хозяйственную работу образовательного учреждения</p>	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– базовые положения и принципы организации административно–хозяйственного управления;</li> <li>– нормативные правовые акты Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления и иные правовые акты, включая гражданское, налоговое, трудовое законодательство, нормы и правила охраны труда в части, регулирующей управление разными видами ресурсов общеобразовательной организации: по вопросам материального обеспечения деятельности общеобразовательной организации;</li> <li>– принципы, методы и технологии управления процессами жизнеобеспечения образовательной организации;</li> <li>– требования к электронной информационно–образовательной среде образовательной организации.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять правовые нормы, регулирующие управление ресурсами образовательной организации, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты;</li> <li>– планировать и контролировать административно–хозяйственную деятельность;</li> <li>– применять в профессиональной деятельности средства цифровизации и информационно–коммуникационные технологии</li> </ul>
<p>Обеспечивает системную образова-</p>	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– требования ФГОС к результатам освоения обще-</li> </ul>

Трудовые функции	Планируемые результаты обучения
<p>тельную деятельность и реализацию федерального государственного образовательного стандарта, объективность оценки качества образования обучающихся в образовательном учреждении</p>	<p>образовательных программ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– критерии оценки качества условий образовательной деятельности;</li> <li>– методы, технологии и инструменты мониторинга и оценки результатов реализации образовательных программ с учетом запросов социума, здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов общеобразовательной организации, технологий и средств обучения и воспитания</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять основными процессами реализации образовательных программ образовательной организации;</li> <li>– анализировать процесс и результаты реализации образовательных программ, средства обучения и воспитания;</li> <li>– выбирать и применять методы управления, обеспечивающие повышение результативности и эффективности образовательной деятельности</li> </ul>
<p>Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах.</p> <p>Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования</p>	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– приоритетные направления федеральной, региональной и местной политики в сфере общего образования;</li> <li>– основы стратегического, проектного, инновационного менеджмента.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать деятельность общеобразовательной организации, изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели (индикаторы) и результаты реализации программы ее развития, управленческие риски;</li> <li>– разрабатывать стратегию развития образовательной организации;</li> <li>– выбирать оптимальные подходы и методы управления развитием образовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации;</li> <li>– применять проектные методы организации управленческой деятельности</li> </ul>
<p>В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования</p>	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы финансового менеджмента,</li> <li>– принципы бюджетирования и контроля расходов;</li> </ul>

Трудовые функции	Планируемые результаты обучения
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особенности финансового обеспечения государственных и муниципальных услуг в сфере образования;</li> <li>– основы управления закупочной деятельностью образовательной организации.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать и контролировать финансово-хозяйственную деятельность;</li> <li>– планировать привлечение и распределение финансово-экономических, материальных ресурсов образовательной организации</li> <li>– организовывать и контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность</li> </ul>
<p>Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников</p>	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы психологии управления;</li> <li>– основы управления персоналом;</li> <li>– базовые механизмы реализации кадровой политики.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать кадровую политику и систему управления кадровыми ресурсами, в том числе: планировать потребность в кадрах, организовывать их подбор, приём на работу, расстановку кадров;</li> <li>– организовывать процесс аттестации кадров;</li> <li>– формировать управленческую команду</li> </ul>
<p>Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (законными представителями), гражданами.</p>	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность, механизмы и формы государственно-общественного управления образовательной организацией;</li> <li>– принципы, методы и техники эффективной коммуникации, ведения переговоров;</li> <li>– методы отстаивания интересов организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– строить конструктивное взаимодействие с учредителем образовательной организации, органами государственной власти и органами местного самоуправления, социальными партнерами;</li> <li>– представлять интересы образовательной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами мест-</li> </ul>

Трудовые функции	Планируемые результаты обучения
	ного самоуправления, социальными партнерами; – соблюдать деловой этикет и нормы делового общения

1. Слушатель должен обладать следующими универсальными и общепрофессиональными компетенциями (в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»):

*Универсальные компетенции*

УК–1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.

УК–2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

УК–3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

УК–4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах).

УК–6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

УК–8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов.

УК–10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

*Общепрофессиональные компетенции*

ОПК–1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

ОПК–2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно–аналитических систем.

ОПК–3. Способен разрабатывать обоснованные организационно–управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их



реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

ОПК–4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес–планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

ОПК–5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.

### **Организационно–педагогические условия освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки**

**Целевая аудитория:** руководители, заместители руководителя общеобразовательных организаций, педагогические работники, не имеющие базового профессионального образования в области менеджмента.

Программа рассчитана на слушателей, имеющих среднее профессиональное и (или) высшее образование, опыт работы в сфере образования.

Для успешного освоения программы желательно наличие опыта практической деятельности в системе общего образования, дополнительного образования и (или) среднего профессионального образования, базовая подготовка на уровне уверенного пользователя персонального компьютера.

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

**Программа рассчитана на 250 часов,** подразумевает подготовку в комбинированном аудиторно-дистанционном режиме с индивидуальным зачетом на основе оценивания итоговых работ обучающихся.

Аудиторные занятия проводятся с группой. Практические занятия и стажировки проводятся с делением обучающихся на подгруппы. Групповые консультации проходят при непосредственном общении преподавателя и обучающихся в ходе обучения, а индивидуальные организуются как очно, так и дистанционно с использованием технических средств обучения.

Стажировка проходит образовательных организациях (возможно – по месту работы обучающегося).

Реализация программы обеспечивается научно–педагогическими кадрами, имеющими высшее педагогическое образование, опыт профессиональной деятельности, соответствующий профилю преподаваемого учебного модуля. Преподаватели организуют работу со слушателями, демонстрируя разные роли педагога в образовательном процессе.

Освоение каждого модуля заканчивается промежуточной аттестацией; успешное прохождение промежуточной аттестации является условием допуска к итоговой аттестации. Итоговая аттестация слушателей проводится в форме комплексного экзамена.

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

### курсов профессиональной переподготовки по теме «Менеджмент в образовании»

**Цель обучения:** формирование профессиональных компетенций, необходимых для реализации трудовых функций в рамках вида профессиональной деятельности «Руководство общеобразовательной организацией».

**Категория слушателей:** руководители, заместители руководителя общеобразовательных организаций, педагогические работники, не имеющие базового профессионального образования в области менеджмента.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 250 академических часов.

**Продолжительность обучения:** 42 учебных дня.

**Срок обучения:** с ... по ... 20... г.

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

**Режим занятий:** 6–8 академических часов в день.

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

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
1.	Диагностический модуль	2	0	1	0	1	
2.	Нормативные правовые основы управления в сфере образования	16	0	0	7	9	Тестирование
3.	Общий и педагогический менеджмент	22	0	0	16	6	Контрольная работа
4.	Основы психологии управления	23	7	9	6	1	Тестирование
5.	Основы управления образовательной деятельностью	43	6	25	8	4	Защита образовательного продукта
6.	Управление развитием образовательной	21	8	9	0	4	Защита образовательного продук-

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	организации						та
7.	Основы финансового менеджмента	19	6	4	4	5	Контрольная работа
8.	Управление персоналом образовательной организации	20	4	7	5	4	Защита образовательного продукта
9.	Администрирование деятельности образовательной организации	39	6	10	10	13	Тестирование
10.	Стажировка «Практическая управленческая деятельность руководителя образовательной организации»	35	0	35	0	0	Защита образовательного продукта
Итоговая аттестация		10	0	10	0	0	Экзамен
<b>Итого:</b>		<b>250</b>	<b>37</b>	<b>110</b>	<b>56</b>	<b>47</b>	

**УЧЕБНО–ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**курсов профессиональной переподготовки по теме**  
**«Менеджмент в образовании»**

**Цель обучения:** формирование профессиональных компетенций, необходимых для реализации трудовых функций в рамках вида профессиональной деятельности «Руководство общеобразовательной организацией».

**Категория слушателей:** руководители, заместители руководителя общеобразовательных организаций, педагогические работники, не имеющие базового профессионального образования в области менеджмента.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 250 академических часов.

**Продолжительность обучения:** 42 учебных дня.

**Срок обучения:** с ... по ... 20... г.

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

**Режим занятий:** 6–8 академических часов в день.

Количество учебных групп: 1, подгрупп: ... .

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
<b>1.</b>	<b>Диагностический модуль</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
<b>1.1</b>	Входная диагностика	1	0	0	0	1	
<b>1.2</b>	Итоговая диагностика	1	0	1	0	0	
<b>2.</b>	<b>Нормативные правовые основы управления в сфере образования</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	
<b>2.1</b>	Основы государственной политики в сфере российского образования	4	0	0	2	2	
<b>2.2</b>	Нормативно-правовое регулирование в сфере российского образования	4	0	0	2	2	
<b>2.3</b>	Федеральные государственные стандарты как нормативная основа образования	4	0	0	2	2	
<b>2.4</b>	Содержание деятельности руководителя образовательной организации в соответствии с действующими нормативными документами	3	0	0	1	2	
	<i>Промежуточная аттестация по модулю «Нормативные правовые основы управления в сфере образования»</i>	1	0	0	0	1	
<b>3.</b>	<b>Общий и педагогический менеджмент</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	
<b>3.1</b>	Введение в управление. Ос- новные концепции ме- неджмента	2	0	0	2	0	
<b>3.2</b>	Характеристика научных подходов к управлению	1	0	0	1	0	
<b>3.3</b>	Понятие организации и концепция ее жизненного цикла	2	0	0	2	0	
<b>3.4</b>	Организационная структура	2	0	0	2	0	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	управления						
<b>3.5</b>	Сущность и виды управленческих решений	2	0	0	2	0	
<b>3.6</b>	Базовые механизмы реализации управленческих функций	2	0	0	2	0	
<b>3.7</b>	Характеристика понятия «педагогический менеджмент»	1	0	0	1	0	
<b>3.8</b>	Основные функции педагогического менеджмента	1	0	0	1	0	
<b>3.9</b>	Закономерности и методы управления образовательной организацией	2	0	0	1	1	
<b>3.10</b>	Технологии управления образовательной организацией: типы, содержание, возможности применения	4	0	0	2	2	
<b>3.11</b>	Педагогический анализ как основа управленческой деятельности	2	0	0	0	2	
<i>Промежуточная аттестация по модулю «Общий и педагогический менеджмент»</i>		1	0	0	0	1	
<b>4.</b>	<b>Основы психологии управления</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	
<b>4.1</b>	Личность как объект и субъект управления	1	0	0	1	0	
<b>4.2</b>	Организация и социальная группа как объекты управления	1	0	0	1	0	
<b>4.3</b>	Руководитель и лидер в современной организации. Психология стилей руководства	2	1	1	0	0	
<b>4.4</b>	Основы психологии управленческих функций	4	0	0	4	0	
<b>4.5</b>	Психология принятия управленческих решений	4	2	2	0	0	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
4.6	Основы психологии делового общения и коммуникативные компетенции руководителя	4	2	2	0	0	
4.7	Конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации	6	2	4	0	0	
<i>Промежуточная аттестация по модулю «Основы психологии управления»</i>		1	0	0	0	1	
<b>5.</b>	<b>Основы управления образовательной деятельностью</b>	<b>43</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	
5.1	Управление процессами разработки и реализации основных общеобразова- тельных программ	8	2	6	0	0	
5.2	Организация внеурочной деятельности при реализации основных образовательных программ	6	2	4	0	0	
5.3	Управленческие механизмы реализации программы воспитания в новых условиях	6	0	4	2	0	
5.4	Обеспечение условий реализации образовательных программ	4	0	0	2	2	
5.5	Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при реализации общеобразовательных программ	2	0	0	2	0	
5.6	Управление работой обра- зовательной организации с обучающимися с особыми образовательными потреб-	8	0	4	2	2	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	ностями						
<b>5.7</b>	Современные оценочные процедуры и повышение качества образования: технологии управления	8	2	6	0	0	
	<i>Промежуточная аттестация по модулю «Основы управления образовательной деятельностью»</i>	1	0	1	0	0	
<b>6.</b>	<b>Управление развитием образовательной организации</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	
<b>6.1</b>	Стратегическое управление образовательной организацией	4	2	0	0	2	
<b>6.2</b>	Управление процессами разработки и реализации программы развития образовательной организации	10	4	4	0	2	
<b>6.3</b>	Управление образовательными проектами и инновационной деятельностью в образовательной организации	6	2	4	0	0	
	<i>Промежуточная аттестация по модулю «Управление развитием образовательной организации»</i>	1	0	1	0	0	
<b>7.</b>	<b>Основы финансового менеджмента</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>7.1</b>	Основы финансово–экономического управления образовательной организацией	2	0	0	2	0	
<b>7.2</b>	Особенности финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования	4	2	0	0	2	
<b>7.3</b>	Планирование финансово–хозяйственной	4	2	2	0	0	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	деятельности образовательной организации						
<b>7.4</b>	Привлечение и расходование внебюджетных средств	4	0	0	2	2	
<b>7.5</b>	Управление закупочной деятельностью образовательной организации	4	2	2	0	0	
<i>Промежуточная аттестация по модулю «Основы финансового менеджмента»</i>		1	0	0	0	1	
<b>8.</b>	<b>Управление персоналом образовательной организации</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	
<b>8.1</b>	Основы управления персоналом образовательной организации в современных условиях	2	0	0	2	0	
<b>8.2</b>	Содержание деятельности педагогических работников в соответствии с профессиональными стандартами	4	0	0	2	2	
<b>8.3</b>	Обеспечение реализации кадровой политики образо- вательной организации	4	2	2	0	0	
<b>8.4</b>	Управление развитием кадрового потенциала	6	2	4	0	0	
<b>8.5</b>	Профессиональная педагогическая культура и нормы профессиональной этики педагогических кадров	3	0	0	1	2	
<i>Промежуточная аттестация по модулю «Управление персоналом образовательной организации»</i>		1	0	1	0	0	
<b>9.</b>	<b>Администрирование</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	



№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	<b>деятельности образовательной организации</b>						
<b>9.1</b>	Локальные нормативные акты образовательной организации	4	0	0	2	2	
<b>9.2</b>	Управление образовательной организацией на основе принципов государственно–общественного управления	4	0	0	2	2	
<b>9.3</b>	Организация взаимодействия с участниками образовательных отношений и социальными партнерами	6	2	4	0	0	
<b>9.4</b>	Управление процессами жизнеобеспечения образовательной организации	6	0	2	4	0	
<b>9.5</b>	Обеспечение охраны труда, здоровья и безопасности образовательной организации	4	2	2	0	0	
<b>9.6</b>	Основы управления информацией	8	2	2	0	4	
<b>9.7</b>	Информационно–коммуникационные и цифровые технологии, используемые в управлении образовательной организацией	6	0	0	2	4	
	<i>Промежуточная аттестация по модулю «Администрирование деятельности образовательной организации»</i>	1	0	0	0	1	
<b>10.</b>	<b>Стажировка «Практическая управленческая</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	прак	
	деятельность руководителя образовательной организации»						
<b>Руководство стажировкой (17 ч.)</b>							
10.1	Круглый стол «Эффективные практики управления работой ОО с обучающимися с особыми образовательными потребностями»	6	0	6	0	0	
10.2	Практикум «Управление качеством образовательной деятельности по результа- там оценочных процедур с учетом имеющихся ресур- сов, рисков и возможно- стей»	6	0	6	0	0	
10.3	Проектная сессия «Планирование стратегии развития образовательной организации с учетом проектного подхода»	6	0	6	0	0	
10.4	Дискуссионная площадка «Эффективный опыт развития механизмов государственно- общественного управления и социального партнерства»	4	0	4	0	0	
10.5	Конференция «Практический опыт реализации эффективной кадровой политики образовательной организации и управления развитием кадрового потенциала»	6	0	6	0	0	
10.6	Диалоговая площадка «Опыт использования информационно- коммуникационных и	6	0	6	0	0	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов				Формы промежуточной и итоговой аттестации	
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц		прак
	цифровых технологий в управленческой деятельности»						
	<i>Промежуточная аттестация по модулю «Практическая управленческая деятельность руководителя образовательной организации»</i>	1	0	1	0	0	
	<b>Экзамен</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Итого:</b>	<b>250</b>	<b>37</b>	<b>110</b>	<b>56</b>	<b>47</b>	

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Диагностический модуль

Входная и итоговая диагностика слушателей проводится в форме теста по основным модулям программы.

1. Какой законодательный акт устанавливает светский характер образования в государственных и муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность?

- А) Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Б) Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»;
- В) Конституция Российской Федерации.

2. Основную ответственность за воспитание и развитие ребёнка, согласно Конвенции о правах ребёнка, несут:

- А) Мать;
- Б) Отец;
- В) Оба родителя или законные опекуны.

3. Какие уровни общего образования установлены в Российской Федерации?

А) Дошкольное образование, начальное общее образование, основное общее образование, среднее общее образование;

Б) Начальное общее образование, основное общее образование, среднее (полное) общее образование;

В) Общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование.

4. Какие требования включают федеральные государственные образовательные стандарты?

- А) К структуре основных образовательных программ;
- Б) К условиям реализации основных образовательных программ;
- В) К результатам освоения основных образовательных программ;
- Г) Все перечисленные требования.

5. Федеральный государственный образовательный стандарт устанавливает требования к следующим результатам обучающихся, освоивших основную образовательную программу:

- А) К знаниям, умениям, навыкам;
- Б) К социальным компетентностям;
- В) К личностным, метапредметным, предметным.

6. Федеральные государственные образовательные стандарты призваны обеспечивать:

А) Единый уровень подготовки выпускников для каждой ступени общего образования;

Б) Единство образовательного пространства РФ;

В) Единую государственную идеологию.

7. Кто несёт ответственность за жизнь и здоровье обучающихся во время образовательного процесса?

А) Образовательная организация;

Б) Родители (законные представители) обучающихся;

В) Образовательная организация и родители (законные представители) обучающихся.

8. Нормативный правовой документ, в котором в обязательном порядке прописаны права и обязанности педагогических работников – это:

А) Правила внутреннего трудового распорядка;

Б) Должностная инструкция;

В) Все перечисленные документы.

9. Муниципальная образовательная организация может быть создана в следующей организационно-правовой форме:

А) Автономной некоммерческой организации;

Б) Учреждения;

В) Некоммерческого партнерства.

10. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по:

А) Видам образования и образовательным программам;

Б) Видам образования, уровням образования, профессиям, направлениям подготовки (профессионального образования), образовательным программам и курсам;

В) Видам образования, уровням образования, профессиям, специальностям, направлениям подготовки (профессионального образования), подвидам дополнительного образования.

11. Мониторинг качества образования является информационной основой для разработки следующих документов, регламентирующих деятельность школы:

- А) План мероприятий внутришкольного контроля;
- Б) Программа развития образовательного учреждения;
- В) Программа управления качеством образования.

12. Одним из управленческих показателей оценки реализации программы развития школы можно считать:

- А) Количество продуктов творческой деятельности педагогов и учащихся;
- Б) Уровень мотивации и стимулирования всех участников педагогического процесса;
- В) Индекс популярности педагогической профессии среди выпускников.

13. На официальном сайте образовательной организации в сети Интернет должна быть представлена следующая информация:

- А) О языках образования;
- Б) О персональном составе педагогических работников с указанием уровня образования, квалификации и опыта работы;
- В) Все перечисленное.

14. В профессиональную педагогическую ИКТ-компетентность входят:

- А) Общепользовательская ИКТ-компетентность;
- Б) Общепедагогическая ИКТ-компетентность;
- В) Предметно–педагогическая ИКТ-компетентность;
- Г) Все перечисленное.

15. При осуществлении стратегического планирования руководителю необходимо знать:

- А) специфику образовательной деятельности в организации;
- Б) современные концепции управления кадрами;
- В) принципы, методы, технологии, инструменты плановой деятельности в образовательной организации.

## **Рабочая программа образовательного модуля «Нормативные правовые основы управления в сфере образования»**

### **1. Основы государственной политики в сфере российского образования** Основы законодательства Российской Федерации в сфере образования.

Предмет регулирования, основные понятия, используемые в законе. Цели и ключевые задачи РФ в сфере образования. Принципы государственной политики в сфере образования.

## **2. Нормативно-правовое регулирование в сфере российского образования**

Цели и задачи нормативно-правового регулирования отношений в сфере образования Законодательство Российской Федерации в области образования. Нормативно-правовые и организационные основы деятельности образовательных учреждений. Соотношение российского и зарубежного законодательства в области образования.

## **3. Федеральные государственные стандарты как нормативная основа образования**

Федеральные государственные образовательные стандарты как совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ. ФГОС как основа объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся. ФГОС как реализация права на образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

## **4. Содержание деятельности руководителя образовательной организации в соответствии с действующими нормативными документами**

Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»). Проект профессионального стандарта деятельности руководителя образовательной организации. Характеристика содержания основных трудовых функций «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации», «Администрирование и обеспечение деятельности общеобразовательной организации».

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

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме тестирования. Тест состоит из 10 вопросов с единичным и множественным выбором по основным темам.

Для успешного прохождения промежуточной аттестации необходимо набрать не менее 70% правильных ответов.

### **Пример вопроса теста**

*Выберите продолжение фразы: «Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования разрабатываются по...»*

*А) профилям образования;*

*Б) уровням образования;*

*В) направлениям подготовки.*

## **Рабочая программа образовательного модуля «Общий и педагогический менеджмент»**

### **1. Введение в управление. Основные концепции менеджмента**

Понятия «управление» и «менеджмент». Эволюция научных подходов к управлению. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Представление о различных концепциях менеджмента: научное управление; административное управление; управление с позиции психологии и человеческих отношений; управление с позиции науки о поведении человека.

### **2. Характеристика научных подходов к управлению**

Процессный, системный, ситуационный подходы, их сущностная характеристика и особенности.

### **3. Понятие организации и концепция ее жизненного цикла**

Понятие организации и ее составляющие. Концепция жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Основные законы развития организации.

### **4. Организационная структура управления**

Понятие организационной структуры управления. Элементы структуры управления организацией. Типы организационных структур (линейная, функциональная, штабная, матричная) и их характеристика. Проектирование организационной структуры управления.

### **5. Сущность и виды управленческих решений**

Сущность управленческого решения. Виды управленческих решений. Характеристика управленческих решений. Факторы, влияющие на организацию процесса разработки решения. Требования к управленческим решениям. Общее и особенное в принятии управленческих решений.

## **6. Базовые механизмы реализации управленческих функций**

Организационные механизмы управления. Эффективные механизмы реализации функции планирования. Механизмы и инструменты контроля.

## **7. Характеристика понятия «педагогический менеджмент»**

Педагогический и общий менеджмент. Специфика педагогического менеджмента в современных условиях. Уровни педагогического менеджмента.

## **8. Основные функции педагогического менеджмента**

Функции управления и их классификация. Базовые характеристики основных функций управления. Управленческий цикл.

## **9. Закономерности и методы управления образовательной организацией**

Закономерности управления школой. Характеристика основных принципов управления: организационные принципы, принципы работы с персоналом. Понятие о методах управления. Основные группы методов управления, используемых в школе.

## **10. Технологии управления образовательной организацией: типы, содержание, возможности применения**

Современные технологии менеджмента образовательной организации: типы и содержание. Индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении образовательной организацией. Специфика применения технологий управления в сфере образования. Анализ современных технологий управления образовательной организацией с точки зрения их эффективности. Реализация индивидуальных и групповых технологий принятия решений в управлении образовательной организацией.

## **11. Педагогический анализ как основа управленческой деятельности**

Сущность педагогического анализа. Принципы педагогического анализа. Виды педагогического анализа в управленческой деятельности. Примерная структура итогового анализа деятельности школы.

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

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме контрольной работы. Контрольная работа состоит из двух вопросов. Первый вопрос направлен на оценку знания теории менеджмента, второй вопрос предполагает оценку



умения сопоставлять знание теории с соответствующей областью практической деятельности.

Для успешного прохождения промежуточной аттестации необходимо дать ответ на оба вопроса. При оценке учитываются полнота ответа, соответствие содержания ответа поставленному вопросу, умение иллюстрировать теоретические положения примерами из практики.

### **Пример контрольных вопросов**

*Вопрос 1.* Функции управления и их классификация.

*Вопрос 2.* Опишите, какие механизмы и инструменты контроля вы используете в своей профессиональной деятельности; проиллюстрируйте применение одного из инструментов примером из практики.

## **Рабочая программа образовательного модуля «Основы психологии управления»**

### **1. Личность как объект и субъект управления**

Понятие личности и ее структура. Потребности и мотивы личности. Способности личности. Характер и темперамент. Познавательные процессы личности. Личность как субъект деятельности.

### **2. Организация и социальная группа как объекты управления**

Психология организации и социальной группы. Внутренняя среда организации. Корпоративная культура организации. Психологический климат в коллективе. Неформальные группы в организации. Внешняя среда организации. Психология командной работы. Новейшие тенденции в развитии организаций.

### **3. Руководитель и лидер в современной организации. Психология стилей руководства**

Психологический портрет руководителя. Требования к современному руководителю. Психология руководства и лидерства. Психология этики и социальной ответственности руководителя.

Социально-психологическая сущность стилей руководства. Психология классических стилей руководства. Психология современных стилей руководства. Психология специальных стилей руководства.

### **4. Основы психологии управленческих функций**

Концепции (подходы) к управлению. Психология планирования и прогнозирования. Психология организации и координации. Психология стимулирования и мотивации. Психология контроля и контроллинга. Психология

управленческих коммуникаций. Психология управленческих решений. Психология методов управления.

### **5. Психология принятия управленческих решений**

Факторы влияния на принятие решений. Алгоритм принятия решений. Поведение руководителя при принятии решений. Вероятность правильного решения. Современные приемы принятия решений.

### **6. Основы психологии делового общения и коммуникативные компетенции руководителя**

Сущность и виды общения. Этапы общения. Понимание людей как основа общения. Умение слушать. Модели, стили, формы и методы общения. Вербальные и невербальные средства общения. Практические модели общения. Психология общения и деловой этикет.

### **7. Конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации**

Объект и предмет конфликтологии. Определение конфликта в различных научных школах. Виды конфликтов. Конфликт как социально-психологическое явление. Типология конфликтных личностей. Предупреждение, регулирование и разрешение конфликтов.

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

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме тестирования. Тест состоит из 10 вопросов с единичным и множественным выбором по основным темам.

Для успешного прохождения промежуточной аттестации необходимо набрать не менее 70% правильных ответов.

#### **Пример вопроса теста**

*Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:*

- а) конструктивными;*
- б) деструктивными;*
- в) реалистическими.*

## **Рабочая программа образовательного модуля «Основы управления образовательной деятельностью»**

## **1. Управление процессами разработки и реализации основных 2. общеобразовательных программ**

Основная общеобразовательная программа, ее структура. Содержание целевого раздела ООП. Пояснительная записка, ее содержание и назначение. Планируемые результаты освоения обучающимися ООП: предметные, метапредметные, личностные. Система оценки достижения планируемых результатов. Проектирование оценочных процедур с учетом предметных, метапредметных и личностных результатов, формирование системы тематических и итоговых проверочных мероприятий. Индивидуальный проект как способ реализации комплексного подхода к оценке образовательных достижений. Структура содержательного раздела ООП. Проектирование программы развития УУД. Формирование и диагностика УУД. Учебно-исследовательская и проектная деятельность. Планирование работы с различными категориями участников. Структура организационного раздела ООП. Проектирование учебного плана. Обязательная часть, часть, формируемая участниками образовательных отношений. Календарный план–график. Проектирование плана внеурочной деятельности. Модель плана внеурочной деятельности. Система условий реализации ООП.

## **3. Организация внеурочной деятельности при реализации основных образовательных программ**

Нормативные документы, обеспечивающие регулирование организации внеурочной деятельности школьников. Требования к организации внеурочной деятельности в соответствии с ФГОС. Основное содержание и механизмы реализации внеурочной деятельности в общеобразовательном учреждении. Организационные модели внеурочной деятельности (модель дополнительного образования, модель «школы полного дня», оптимизационная модель, инновационно-образовательная модель) их характеристика и особенности. Сущность проектирования внеурочной деятельности школьников. Этапы проектирования. Алгоритм проектирования внеурочной деятельности школьников. Реализация внеурочной деятельности, программы воспитания и социализации и дополнительных общеобразовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий, в соответствии с письмом Минпросвещения РФ № ВБ– 976/04 от 07.05.2020.

## **4. Управленческие механизмы реализации программы воспитания в новых условиях**

Федеральный закон №304–ФЗ от 31 июля 2020 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся». Ключевые подходы к содержанию и результатам воспитания, механизмы организации воспитательной работы в образовательной организации. Особенности и структура рабочей программы воспитания. Управление внедрением обновлений.

## **5. Обеспечение условий реализации образовательных программ**

Требования ФГОС к кадровым, финансовым, материально-техническим, психолого–педагогическим, информационно-методическим условиям реализации образовательных программ. Система методического и организационно–педагогического обеспечения реализации основных образовательных программ НОО, ООО, СОО.

## **6. Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при реализации общеобразовательных программ**

Сущность понятия «электронное обучение». Порядок применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации общеобразовательных программ в соответствии с приказом Минобрнауки № 816 от 23.08.2017.

## **7. Управление работой образовательной организации с обучающимися с особыми образовательными потребностями**

Характеристика понятия «особые образовательные потребности». Типология и классификация обучающихся с особыми образовательными потребностями (обучающиеся с ОВЗ, одаренные дети, дети из неблагополучного социального окружения, представители разных этнических групп и др.). Организация разработки/корректировки и утверждения дополнительных образовательных программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их развития.

## **8. Современные оценочные процедуры и повышение качества образования: технологии управления**

Проблемы оценивания качества образования в современной школе. Тенденции изменений в оценке качества образования. Процедуры оценки качества образования: ГИА, национальные исследования качества образования, международные исследования качества образования, Всероссийские проверочные работы, исследование профессиональных компетенций учителей. Модель ис-

пользования результатов оценочных процедур для повышения качества образования по предмету.

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

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме защиты образовательного продукта по одной из тем. Образовательный продукт представляет собой локальный акт образовательной организации (приказ, положение, план работы и т.п.), регламентирующий:

- управление процессами разработки ООП;
- управление процессами организации внеурочной деятельности;
- организацию воспитательной работы в соответствии с действующими нормативными документами;
- применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;
- организацию образовательной деятельности с обучающимися с особыми образовательными потребностями;
- систему управленческих решений в области управления качеством образования.

## **Рабочая программа образовательного модуля «Управление развитием образовательной организации»**

### **1. Стратегическое управление образовательной организацией**

Образовательная организация как объект управляемого развития. Понятие стратегического управления. Задачи стратегического управления. Программа развития как инструмент стратегического развития образовательной организации. Стратегический анализ деятельности образовательной организации.

### **2. Управление процессами разработки и реализации программы развития образовательной организации**

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. Программа развития школы как совокупность проектов и целевых программ.

### **3. Управление образовательными проектами и инновационной деятельностью в образовательной организации**

Основные понятия: проект, управление проектом, проектное управление. Классификация проектов. Проектно-ориентированные управленческие модели, их конкурентоспособность в условиях быстрых изменений среды. Системный подход в управлении проектами. Менеджмент проекта. Образовательный проект как цикл инновационной деятельности. Этапы работы над проектом. Управление проектами в образовательном учреждении. Приоритетные задачи руководителя при управлении инновационным процессом.

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

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме защиты образовательного продукта (образовательный продукт выбирается самостоятельно из предложенных).

- SWOT-анализ деятельности образовательной организации.
- Проект стратегии развития образовательной организации.
- Паспорт программы инновационного образовательного проекта.

### **Рабочая программа образовательного модуля «Основы финансового менеджмента»**

#### **1. Основы финансово-экономического управления образовательной организацией**

Источники и механизмы финансирования образовательных организаций в России. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в казенных, бюджетных и автономных образовательных организациях. Организация хозяйственной и финансово-экономической деятельности образовательной организации в соответствии с учредительными документами и программой развития.

#### **2. Особенности финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования**

Государственное/муниципальное задание (формирование, соглашение на государственное/муниципальное задание, отчетность, представление отчетности по государственному/муниципальному заданию на сайте образовательной организации). Модели нормативного бюджетного финансирования. Модельная методика введения нормативного подушевого финансирования. Общие подходы к разработке моделей управления финансовыми ресурсами образовательных учреждений.

### **3. Планирование финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации**

Требования к ПФХД (приказ Минфина № 186–н от 31.08.2018 и требования учредителя). Порядок составления и утверждения плана финансово– хозяйственной деятельности.

### **4. Привлечение и расходование внебюджетных средств**

Виды внебюджетной деятельности в образовательных организациях. Привлечение и расходование внебюджетных средств. Порядок оказания платных услуг (формирование и утверждение стоимости обучения по каждой образовательной программе, договоры на оказание платных услуг, отчетность). Правила оказания платных образовательных услуг в соответствии с 273–ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 и постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» № 1441 от 15.09.2020.

### **5. Управление закупочной деятельностью образовательной организации**

Особенности закупок, осуществляемых бюджетным, автономным учреждениями. Планирование закупок. Анализ рынка и другие способы определения НМЦК. План-график закупок: требования к формированию, размещению в ЕИС. Контрактная служба.

Комиссия по осуществлению закупок. Осуществление закупки у единственного поставщика.

Контракт: общие требования к контракту, ответственность заказчика и поставщика (подрядчика, исполнителя) за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по контракту. Исполнение, изменение, расторжение контракта.

Особенности приемки товара (работ, услуг) по контракту, заключенному по 44–ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013. Административная ответственность за нарушения порядка ведения реестра контрактов.

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

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме контрольной работы. Контрольная работа состоит из двух вопросов, соответствующих содержанию модуля.

Примеры вопросов для контрольной работы.

*Вопрос 1. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в казенных, бюджетных и автономных образовательных организациях.*

*Вопрос 2. Правила оказания платных образовательных услуг.*

## **Рабочая программа образовательного модуля «Управление персоналом образовательной организации»**

### **1. Основы управления персоналом образовательной организации в современных условиях**

Управление персоналом как разновидность управленческой деятельности. Система управления персоналом. Основные задачи руководителя по управлению персоналом. Особенности управления педагогическим коллективом. Методы изучения и управления персоналом. Кадровое планирование в организации.

### **2. Содержание деятельности педагогических работников в соответствии с профессиональными стандартами**

Нормативно-правовое обеспечение деятельности педагога в соответствии с действующим законодательством; особенности профессионального стандарта педагога; профессиональный стандарт как инструмент оценки квалификации педагога. Анализ трудовых функций педагогического работника. Цифровая и ИКТ-компетентность современного педагога.

### **3. Обеспечение реализации кадровой политики образовательной организации**

Нормативно-правовые требования к реализации кадровой политики в образовательной организации. Принципы кадровой политики образовательной организации. Направления кадровой политики. Основная структура работы с кадрами.

Формирование и развитие управленческой команды как элемент кадровой политики образовательной организации.

### **4. Управление развитием кадрового потенциала**

Обеспечение развития кадрового потенциала (повышение квалификации и переподготовка педагогических работников, аттестация педагогических работников, участие педагогических работников в профессиональных олимпиадах, конкурсах, научных объединениях и ассоциациях). Материальные и нематериальные стимулы к труду.



Новые стратегии профессионального развития и саморазвития педагогов в контексте национального проекта «Образование». Основные подходы к управлению профессиональным развитием педагогов. Роль и место общеобразовательной организации в процессах управления профессиональным развитием педагогов.

## **5. Профессиональная педагогическая культура и нормы профессиональной этики педагогических кадров**

Актуализация понятий «профессиональная культура» и «педагогическая культура». Выделение профессиональной культуры как атрибутивного свойства определенной профессиональной группы людей. Компоненты профессиональной педагогической культуры. Кодекс профессиональной этики.

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

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме защиты образовательного продукта. На основе анализа документов, регламентирующих процессы управления профессиональным развитием педагогических работников, необходимо разработать проект «дорожной карты» (или плана) управления профессиональным развитием одной из категорий педагогов (на выбор):

- молодые учителя;
- учителя, которые могут стать наставниками;
- учителя высшей квалификационной категории;
- учителя, демонстрирующие низкие/необъективные образовательные результаты;
- пожилые учителя (учителя с признаками профессионального выгорания);
- руководители школьных методических объединений.

## **Рабочая программа образовательного модуля «Администрирование деятельности образовательной организации»**

### **1. Локальные нормативные акты образовательной организации**

Нормотворческая деятельность образовательной организации, в соответствии с федеральным законом от 29.12.2012 № 273–ФЗ «Об образовании в РФ», приказом Рособнадзора от 28.10.2020. № 232. Документирование управленческой деятельности в соответствии с письмом Министерства образования РФ № 03–51/64 от 20.10.2000. Правоустанавливающие документы образовательной организации (устав, лицензия на осуществление образовательной деятельности, приложение(я) к лицензии, аккредитационное

свидетельство, приложение(я) к свидетельству), порядок их получения; свидетельство о постановке на налоговый учет – порядок постановки на налоговый учет в соответствии с приказом Минфина России № 114 н от 05.09.2009.

Порядок разработки, актуализации и утверждения/согласования локальных нормативных актов образовательной организации, регулирующих трудовые отношения, регламентирующие права и обязанности участников образовательного процесса, организацию образовательного процесса. Распорядительные, индивидуальные акты образовательной организации, порядок их принятия.

## **2. Управление образовательной организацией на основе принципов государственного управления**

Принципы управления образовательной организацией; компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации в соответствии с федеральным законом от 29.12.2012 № 273–ФЗ «Об образовании в РФ». Формирование коллегиальных органов управления в образовательной организации. Органы коллегиального управления обязательные для создания: общее собрание (конференция) работников образовательной организации; педагогический совет. Иные коллегиальные органы управления: управляющий совет, попечительский совет и др. Представительные органы: наблюдательный совет, совет родителей (законных представителей) обучающихся; ученический совет и другие.

Функции коллегиальных органов управления, регулирование их деятельности (ключевые нормы, второстепенные нормы, реальная компетентность), закрепленные в уставе образовательной организации, локальных актах. Управляющий совет – интегральная модель государственно-общественного управления образовательной организации. Функции управляющего совета, регулирование его деятельности, закрепленные в уставе и локальных актах образовательной организации.

## **3. Организация взаимодействия с участниками образовательных отношений и социальными партнерами**

Определение потребностей, направлений, ожидаемых результатов и форматов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами

Предоставление гражданам – потребителям услуг дополнительной необходимой и достоверной информации о деятельности государственных (муниципальных) образовательных организаций. Предоставление регулярной

публичной отчетности о состоянии и перспективах развития образовательной организации. Регламент разработки публичного доклада ОО.

Технологии и регламенты взаимодействия ОО с учредителем, родителями (законными представителями) обучающихся, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами. Формирование положительного имиджа общеобразовательной организации.

#### **4. Управление процессами жизнеобеспечения образовательной организации**

Необходимое функционирование систем жизнеобеспечения образовательной организации. Обеспечение пожарной безопасности, в соответствии с Правилами противопожарного режима в РФ, утвержденными ПП РФ № 1497 от 16.09.2020. Организация контроля за обслуживанием и эксплуатацией систем противопожарной защиты здания. Мероприятия, обеспечивающие безопасную эксплуатацию зданий и сооружений. Содержание и безопасная эксплуатация МАФ, детских и спортивных площадок. Содержание зеленых насаждений.

Основы организации эксплуатации инженерных систем зданий образовательных организаций. Безопасная и эффективная эксплуатация инженерных систем. Безопасная эксплуатация систем электроснабжения в образовательных организациях. Особенности работы с ресурсоснабжающими организациями.

#### **5. Обеспечение охраны труда, здоровья и безопасности образовательной организации**

Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Организация системы охраны труда и здоровья обучающихся, работников при реализации уставных видов деятельности образовательной организации.

Обеспечение комплексной безопасности, антитеррористической защищенности ОО. Соблюдение санитарно-гигиенических требований к режиму образовательной деятельности. Действующие санитарно-гигиенические требования к образовательным организациям, образованию лиц с ОВЗ. Охрана здоровья обучающихся – нормативные документы. Профилактика детского травматизма. Требования к организации общественного питания детей в ОО, согласно СанПиН 2.3/2.4.3590–20.

## **6. Основы управления информацией**

Нормативные требования к информационной открытости ОО. Обеспечение информационной открытости и доступности ОО, в том числе организация работы официального сайта. Требования к структуре официального сайта образовательной организации в информационно–телекоммуникационной сети Интернет и формату представления на нем информации, в соответствии с приказом Рособнадзора № 831 от 14.08.2020. Правила размещения на официальном сайте ОО в информационно–телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации (утв. ПП РФ № 1038, от 11.07.2020).

Организация работы по защите персональных данных обучающихся и работников ОО, в соответствии со 152–ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006: правовые основания обработки персональных данных, случаи, при наступлении которых обработка персональных данных допускается без согласия субъекта персональных данных. Обработка персональных данных, оператор персональных данных. Определение ОО перечня мер необходимых и достаточных для обеспечения выполнения обязанностей, предусмотренных законом 152–ФЗ о персональных данных и принятыми в соответствии с ним нормативными правовыми актами.

## **7. Информационно-коммуникационные и цифровые технологии, используемые в управлении образовательной организацией**

Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении ОО. Цифровые технологии и сервисы, применяемые в управлении.

Обеспечение информационной безопасности в ОО в соответствии с 436 – ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.10.2012; приказом Минкомсвязи России «Об утверждении требований к административным и организационным мерам техническим и программно–аппаратным средствам защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию» № 161 от 16.06.2014.

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

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме тестирования. Тест состоит из 10 вопросов с единичным и множественным выбором по основным темам.

Для успешного прохождения промежуточной аттестации необходимо набрать не менее 70% правильных ответов.

### **Пример вопроса теста**

*Какой нормативный документ является основным для организации работы по защите персональных данных обучающихся и работников ОО?*

*а) 436 – ФЗ от 29.10.2012;*

*б) приказ Минкомсвязи России № 161 от 16.06.2014;*

*в) 152–ФЗ от 27.07.2006.*

**Рабочая программа образовательного модуля  
«Практическая управленческая деятельность руководителя  
образовательной организации»**

Модуль реализуется в форме стажировки. Стажировка предполагает активное участие слушателей в интерактивных форматах обучения, знакомство с эффективным опытом управленческой деятельности лидеров региональной системы образования.

В качестве форматов стажировки используются круглые столы, учебные конференции, проектные сессии, дискуссионные и диалоговые площадки, практикумы.

**1. Эффективные практики управления работой ОО с обучающимися с особыми образовательными потребностями**

Формат проведения: круглый стол.

Цель: изучить эффективные региональные практики управления работой ОО с обучающимися с особыми образовательными потребностями

Проблемное поле:

- типология обучающихся с особыми образовательными потребностями;
- эффективный опыт управления образовательной деятельностью обучающихся с ОВЗ;
- управленческий опыт инклюзивного образования;
- индивидуализация и профилизация обучения одаренных детей;
- опыт организации образовательной деятельности для детей из неблагополучного социального окружения, представителей разных этнических групп.

**2. Управление качеством образовательной деятельности по результатам оценочных процедур с учетом имеющихся ресурсов, рисков и возможностей**

Формат проведения: практикум.

Цель: отработать алгоритм управление качеством образовательной деятельности по результатам оценочных процедур.

**Теоретический блок.**

Подходы к организации текущего контроля, промежуточной аттестации обучающихся. Формирование культуры объективной оценки. Организация и содержание оценочных процедур ВСОКО.

Виды оценочных процедур образовательных достижений обучающихся.

Интеграция внутренней и внешней оценки как инструмент обеспечения объективности качества образования. Независимая диагностика образовательных достижений.

#### **Практический блок.**

**Решение кейса** «Определение рисков необъективности ВСОКО, принятие управленческих решений для их минимизации».

### **3. Планирование стратегии развития образовательной организации с учетом проектного подхода**

Формат проведения: проектная сессия.

Цель: формирование адекватного понимания сущности проектного подхода в управлении; формирование базовых умений планировать стратегию развития образовательной организации с учетом проектного подхода.

#### **Теоретический блок**

Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации. Тенденции развития российского образования: государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018–2025 годы, национальный проект «Образование» на 2019–2024 годы.

#### **Практический блок**

Групповая работа по разработке стратегии развития образовательной организации по одному из направлений НП «Образование» с учетом проектного подхода.

### **4. Эффективный опыт развития механизмов государственно-общественного управления и социального партнерства**

Формат проведения: дискуссионная площадка.

Цель: изучить и представить эффективный региональный опыт развития механизмов государственно-общественного управления и социального партнерства.

Проблемное поле:

– лучшие практики совместной деятельности участников образовательных отношений и различных общественно-деловых объединений, представителей работодателей в достижении эффектов конструктивного социального диалога;

– пути совершенствования механизмов государственно-общественного управления и социального партнерства;

## **5. Практический опыт реализации эффективной кадровой политики образовательной организации и управления развитием кадрового потенциала**

Формат проведения: конференция.

Цель: изучить и представить опыт реализации эффективной кадровой политики образовательной организации и управления развитием кадрового потенциала.

Проблемное поле:

- стратегические инициативы в области развития кадровой политики образовательной организации;
- единая федеральная система научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников;
- направления кадровой политики образовательной организации и управления развитием кадрового потенциала;
- опыт управления профессиональным развитием педагогов (молодые учителя, учителя, которые могут стать наставниками, учителя высшей квалификационной категории, учителя, демонстрирующие низкие/необъективные образовательные результаты, пожилые учителя/учителя с признаками профессионального выгорания, руководители школьных методических объединений);
- новые форматы реализации эффективной кадровой политики.

## **6. Опыт использования информационно-коммуникационных и цифровых технологий в управленческой деятельности**

Формат проведения: диалоговая площадка.

Цель: обобщить положительный опыт использования информационно-коммуникационных и цифровых технологий в управленческой деятельности.

Проблемное поле:

- цифровая и ИКТ-грамотность современного руководителя;
- цифровые инструменты и сервисы, используемые в управленческой деятельности;
- опыт использования информационно-коммуникационных и цифровых технологий в реализации управленческих функций;
- информационная образовательная среда образовательной организации.

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

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме защиты образовательного продукта. Образовательный продукт представляет собой описание опыта работы или презентацию деятельности образовательной организации по одной из тем стажировки.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Промежуточная аттестация по образовательным модулям проходит в следующих формах: тестирование, контрольная работа, защита образовательного продукта.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации представлены в рабочих программах образовательных модулей.

Итоговая аттестация проводится в форме комплексного экзамена. Комплексный экзамен состоит из двух частей.

**Тестовая часть** представляет собой тест из 50 вопросов с единичным и множественным выбором ответов по основным темам и разделам программы. Тест направлен на оценку знаний слушателей. Для успешного прохождения аттестации в тестовой части необходимо набрать не менее 75% правильных ответов. Аттестующемуся предоставляется 3 попытки, засчитывается наилучший результат.

Пример вопросов теста

*1. Какой нормативный документ является основным для организации работы по защите персональных данных обучающихся и работников ОО?*

*а) 436 – ФЗ от 29.10.2012;*

*б) приказ Минкомсвязи России № 161 от 16.06.2014;*

*в) 152–ФЗ от 27.07.2006.*

*2. Какое количество часов должно быть включено в план внеурочной деятельности на коррекционно-развивающую область в индивидуальный план обучающегося с ОВЗ в соответствии с требованиями ФГОС НОО ОВЗ?*

*а) 5 часов;*

*б) не более 5–и часов;*

*в) не менее 5–и часов;*

*г) любое количество часов по рекомендации школьного психолого-педагогической комиссии.*

**Реферативная часть** представляет собой развернутый письменный ответ по одному из разделов курса. Реферат должен состоять из теоретической части, раскрывающей основные теоретические положения представленного раздела (не более 3 страниц), и практической части, в которой анализируется опыт ра-



боты слушателя по данному направлению, а также предлагаются пути решения/улучшения работы в данном направлении в дальнейшем (не менее 5 страниц). Общий объем реферативной части не должен превышать 15 страниц.

Примерные темы рефератов:

1. Современные технологии и инструменты мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся.
2. Риски необъективности ВСОКО.
3. Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении.
4. Управление инновационной деятельностью образовательной организации.
5. Проектный подход в управлении разработкой и реализацией программой развития.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **ОСНОВНАЯ:**

#### **Нормативные документы**

1. Федеральный закон «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 года № 273–ФЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 08.12.2020).
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации, 3 ред. от 1.07.1998 № 145–ФЗ (ред. от 22.12.2020, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10 2021).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ (ред. от 20.12.2020).
5. Федеральный закон «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» от 24.06.1999 № 120–ФЗ (ред. от 24.04.2020).
6. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146–ФЗ (ред. от 29.12.2020., с изм. и доп., вступ. в силу с 10.1.2021).
7. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152–ФЗ (ред. от 30.12.2020).
8. Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 № 436–ФЗ (ред. от 31.07.2020).

9. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323–ФЗ (ред. от 22.12.2020, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021).
10. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44–ФЗ.
11. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149–ФЗ (ред. от 29.12.2020).
12. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 № 99–ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021).
13. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210–ФЗ (ред. от 30.12.2020, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021).
14. Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» от 09.02.2009 N 8–ФЗ (ред. от 08.12.2020).
15. Федеральный закон «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» от 24.07.1998 № 124–ФЗ (ред. от 31.07.2020).
16. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах Российской Федерации на период до 2024 года».
17. Постановление Правительства РФ от 08.08.2013 № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».
18. Постановление Правительства РФ от 18.09.2020 № 1490 «О лицензировании образовательной деятельности» (дейст. до 31.12.2021).
19. Постановление Правительства РФ от 15.09.2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».
20. Постановление Правительства РФ от 02.08.2019 № 1006 «Об утверждении требований к антитеррористической защищенности объектов (территорий) Министерства просвещения Российской Федерации и объектов (территорий), относящихся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации, и формы паспорта безопасности этих объектов (территорий)».
21. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»».

22. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996–р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».
23. Распоряжение Правительства РФ от 02.12.2015 N 2471–р «Об утверждении Концепции информационной безопасности детей».
24. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденном приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26.08.2010 № 761н.
25. Письмо Минобрнауки России и Профсоюза от 23 марта 2015 г. N 08–415/124 «О реализации права педагогических работников на дополнительное профессиональное образование».
26. <Письмо> Минобрнауки России от 14.02.2014 N ВК–262/09 «О методических рекомендациях о создании и деятельности советов обучающихся в образовательных организациях»
27. <Письмо> Минобрнауки России от 22.10.2015 N 08–1729 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по развитию государственно–общественного управления образованием в субъектах Российской Федерации для специалистов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования»).
28. Письмо Минпросвещения России и Профсоюза от 20 августа 2019 г. «О примерном положении о нормах профессиональной этики педагогических работников».

### **Учебники, учебные пособия**

1. Айрапетян А.К. Психология управления. – М., 2014. – 400 с.
2. Захарова И.В. Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации: Учебно-методическое пособие. – Ульяновск: УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2017 – 34 с.
3. Львов Л.В. Педагогический менеджмент: Учебное пособие. – Челябинск: ЧГАУ, ЮУНОЦ РАО, 2008. –178 с.
4. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях: Методическое пособие по проектированию и управлению школой / Под ред. Р.М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с.

5. Трапицын С.Ю. Менеджмент в образовании. – М.: 2017. – Электронный ресурс. Режим доступа: [https://studme.org/86956/menedzhment/menedzhment\\_v\\_obrazovanii](https://studme.org/86956/menedzhment/menedzhment_v_obrazovanii)
6. Шемятихина Л.Ю. Менеджмент и экономика образования: Учебное пособие / Л.Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2015. – 430 с.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

1. Анисовец, Т.А. Экономика образования и образовательного учреждения: Учебно-методическое пособие (компендиум). – Санкт–Петербургский филиал нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб. отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – СПб., 2012 – 180 с.
2. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра–М, 2018. – 64 с.
3. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения.– М.: Народное образование, 2006 – 336 с.
4. Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. – М: Педагогика. – 2002. – 139 с.
5. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: КД Либроком, 2018. – 384 с.
6. Денисович Т.Е. Технология построения образовательного учреждения: Учебно-методическое пособие. – Смоленск: СмолГУ, 2006.
7. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие. – Р-н/Д.: Феникс, 2018. – 102 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2006. – 672 с.
9. 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).
10. Нечаев М.П. Практика управления воспитательным процессом в школе: Практическое пособие / Под.ред.Л.П.Ильенко.–М.:АРКТИ, 2005 –152 с.
11. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: Методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2010.
12. Солнцева Н.В. Управление в педагогической деятельности. –Учебное пособие. – М.: Флинта, 2012. – 120 с. – [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/3753/>
13. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе: Теория и практика: Новые технологии, – М.: Скрипторий, 2005.– 568 с.

14. 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.
15. Ярмоленко, Г.Г. Методическая работа образовательного учреждения как условие повышения профессионализма педагогов. – [Электронный ресурс]. URL: <http://nsportal.ru/> (дата обращения:07.10.2013).