


Муниципальное казенное учреждение  
«Информационно-методический центр»  
(МКУ ИМЦ)

Рассмотрено  
на заседании педагогического совета МКУ ИМЦ  
Протокол от 22.09.2022 № 1



УТВЕРЖДАЮ  
Директор МКУ ИМЦ

 Н.С. Кайнова  
Приказ от «22» сентября 2022г. №19

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
Программа повышения квалификации

**Развитие лидерского потенциала образовательной организации**

Документ о квалификации:

удостоверение о повышении квалификации

Трудоёмкость программы: 36 часов

Алапаевск,  
2022

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
«Развитие лидерского потенциала образовательной организации»

Организация-разработчик: Муниципальное казенное учреждение «Информационно-методический центр» (МКУ ИМЦ) МО город Алапаевск

Разработчики: методисты МКУ ИМЦ

Каргаполова Е.В.

Молокова А.И.

Скрипник И.В.

Устьянцева Е.Ю.

Четвериков А.А.

Шестакова Н.В.

Блиновских А.С.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность реализации** дополнительной профессиональной программы повышения квалификации (далее - ДПП ПК) «Развитие лидерского потенциала образовательной организации».

Модернизация национальной системы общего образования Российской Федерации, формирование управленческого корпуса, соответствующего запросам нового качества управления, возрастание полномочий руководителя муниципальной общеобразовательной организации, устранение недостатков назначения на управленческие должности в муниципалитетах требуют разработки муниципальной модели формирования кадрового резерва, создания системы работы с резервом управленческих кадров.

Одним из важнейших направлений деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций является реализация кадровой политики, способствующей сохранению, укреплению и развитию человеческого капитала.

Кадровая политика – комплексная система управления человеческими ресурсами. Одним из важнейших направлений кадровой политики является формирование и развитие кадрового резерва. Предметом кадровой политики в системах образования муниципальных образований служат кадры, кадровые отношения, кадровые процессы и механизмы управления ими.

Активное включение педагогических работников и руководящих кадров МО город Алапаевск в реализацию на уровне муниципалитета приоритетных федеральных и региональных проектов: «Школа современного учителя», «Учитель будущего», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», введение обновленных ФГОС ОО и другие, потребовало и изменения отношения к организации образовательного процесса, результатам образования и своей роли (педагога, управленца) в этом процессе.

Для успешного развития муниципальной системы образования в условиях меняющейся парадигмы образования необходимо по-новому рассматривать формирование кадрового резерва как многофункционального процесса механизма профессионального лифта в национальной системе образования, процесса проведения организационных процедур отбора кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, предъявляемым должностью, проводимого в установленном порядке.

Необходимость и возможность повышения качества образования в образовательной организации сегодня связаны с освоением и совершенствованием руководящими работниками и учителями школ навыков применения современных технологий по управлению образовательной организацией, ориентированных на командную работу по повышению качества образования. Это обуславливает актуальность настоящей дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

Формирование и развитие кадрового резерва руководителей в системе образования муниципалитетов должно ориентироваться на ряд актуальных документов, определяющих современную государственную политику в области образования, в частности:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ;

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N544 «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;

Положение о резерве управленческих кадров Свердловской области, утвержденное указом Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года № 941-УГ.

Рабочая программа дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Развитие лидерского потенциала образовательной организации»



направлена на подготовку современного руководителя образовательной организации, нацеленного на создание позитивных изменений в образовательной организации, владеющего навыками самоорганизации и управления собственной деятельностью как лидера, методами мониторинга, анализу и планированию в области государственного управления и эффективным коммуникациям в профессиональной деятельности, компетенциями в области управленческого командообразования, способствующего эффективной работе образовательной организации в реальных условиях и общему организационному развитию.

## **1. Структура программы повышения квалификации**

### **1.1. Общая характеристика дополнительной образовательной программы**

1.1.1. Законодательные и нормативные правовые акты, в соответствии с которыми разработана программа:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ;
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N544 «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;
- Указ Президента Российской Федерации 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р;
- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 №761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;
- Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 г. № 3273-р;
- Положение о резерве управленческих кадров Свердловской области, утвержденное указом Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года № 941-УГ;
- План мероприятий («дорожная карта») создания и развития региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Свердловской области, утвержденное приказом Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 19.06.2021 № 586-Д;
- Региональная модель научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров в Свердловской области (протокол заседания рабочей группы по развитию региональной системы оценки качества образования и региональных механизмов управления качеством образования в Министерстве образования Свердловской области от 04.05.2022 №11/2);
- Постановление Администрации Муниципального образования город Алапаевск от 03.01.2019 № 1272-П «О резерве управленческих кадров Муниципального образования

город Алапаевск»

- Положение о проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций муниципального образования город Алапаевск (утв. распоряжением Управления образования МО город Алапаевск от 20.07.2022 № 01-04/152 «Об утверждении пакета нормативно-правовых и программных документов, направленных на совершенствование муниципальных показателей системы оценки качества образования Муниципального образования город Алапаевск»).

1.1.2. Тип дополнительной профессиональной программы: программа повышения квалификации (далее – программа).

1.1.3. Программа разработана с учетом квалификационных требований к результатам освоения образовательных программ и направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

1.1.4. К освоению программы допускаются: лица, имеющие среднее профессиональное образование и (или) высшее профессиональное образование.

## **1.2. Цели и задачи**

### **Цели:**

- подготовка профессиональных руководителей, владеющих прогрессивными инструментами оперативного и стратегического управления в системе образования;
- совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, необходимых для профессиональной деятельности в области управления качеством образования в образовательной организации с участием управленческих команд.

### **Задачи:**

1. Формирование целостного взгляда на систему управления.
2. Развитие управленческих компетенций.
3. Развитие умения принимать эффективные решения в неопределенных обстоятельствах и кризисных ситуациях.
4. Освоение методов раскрытия потенциала сотрудников, формирования работоспособной команды.
5. Формирование предложения в состав резерва руководителей образовательных организаций.
6. Повышение конкурентоспособности за счет квалифицированных управленческих кадров.

### **Категории слушателей дополнительной профессиональной программы повышения квалификации**

Программа предназначена для подготовки кадрового резерва руководителей образовательных учреждений из числа:

- руководителей (заместителей руководителей) с опытом работы до 3 лет,
- методистов;
- педагогических работников, привлекаемых к работе управленческих команд по использованию современных технологий управления по повышению качества образования в образовательных организациях.

### **Продолжительность обучения - 36 часов.**

Программа реализуется с использованием различных форм организации образовательного процесса: аудиторные занятия (лекции и практические занятия); внеаудиторные занятия (самостоятельная работа слушателей).

## **1.3. Планируемый результат обучения**

**В результате изучения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации слушатели должны:**

**знать:**

- о нормативных правовых основах управления персоналом и принципах кадровой политики;
- о технологии формирования команды в образовательной организации;
- о типологии и методах принятия управленческих решений;
- об организации процесса принятия командных решений;

**уметь:**

- планировать и организовывать, использовать технологии конструктивной коммуникации и цивилизованного влияния;
- создавать команду и управлять коллективом, как рабочей командой;
- планировать, реализовывать методы принятия управленческого решения в соответствии с ситуацией;
- анализировать деятельность образовательной организации;
- определять исходные параметры, цель и показатели проектов и программ по повышению качества образования в образовательной организации, разрабатывать основные элементы проекта: содержание и технологии;

**освоить компетенции/должностные обязанности:**

- поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- решение кадровых вопросов в соответствии с уставом образовательной организации;
- принятие решения о программном планировании работы образовательного учреждения, его участия в различных программах и проектах;
- обеспечение соблюдения требований, предъявляемых к качеству образования в образовательном учреждении.

**1.4. Методические рекомендации к реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Развитие лидерского потенциала образовательной организации»**

Освоение курса требует как теоретической подготовки, так и проведения практических/тренинговых занятий, позволяющих слушателям познакомиться с принципами построения управленческого цикла, основами мониторинга результатов деятельности и их основе планирования работы с использованием современных управленческих технологий, а также основам построения управленческой команды и её эффективного функционирования.

Освоение данной программы предусматривает сочетание аудиторных занятий, основанных на лекционных и практических/тренинговых формах освоения учебного материала, использовании лучших практик и самостоятельной работы.

Программа ориентирована на включение полученных теоретических знаний и умений в реальную практику управления образовательными организациями.

## 1.5. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование темы	Всего часов	в том числе			Итоговая аттестация
			Л	ПЗ	СР	
1.	Тема 1. Руководитель как лидер изменений - 6 часов					
	Ключевые положения об изменениях для организации	2	2	-	-	
	Управленческий цикл	4	-	2	2	
2.	Тема 2. Психологические основы управленческого общения и эффективной коммуникации - 4 часа					
	Общение как социально-психологический феномен	2	2	-	-	
	Тренинг эффективной коммуникации, влияния и противостояния психологической манипуляции	2	-	1	1	
3.	Тема 3. Технологии формирования административно-управленческих команд в образовательной организации – 8 часов					
	Командообразование в образовательной организации как процесс	2	2	-	-	
	Тренинг командообразования.	4	-	4	-	
	Выбор типа административно-управленческих команд в зависимости от проблемы или конкретной ситуации	2	-	-	2	
4.	Тема 4. Технологии принятия управленческих решений по повышению качества образования в образовательной организации – 8 часов					
	Типы управленческих решений	2	2	-	-	
	Управление качеством образования как система стратегических и оперативных решений в соответствии с участием образовательной организации в приоритетных федеральных/региональных проектах	4	-	4	-	
	Разработка управленческого решения в соответствии с участием образовательной организации в приоритетных федеральных/региональных проектах	2	-	-	2	
5.	Тема 5. Технологии проектирования и управления реализацией проектов и программ по повышению качества образования в образовательной организации – 8 часов					
	Проектное управление	2	2	-	-	
	Анализ внутренних и внешних факторов функционирования образовательной организации	4	-	4	-	
	Разработка программы управления качеством образования в образовательной организации	2	-	-	2	
Итоговая аттестация – итоговый тест		2	-	-	-	2
Всего		36	10	15	9	2

Примечание: Л – лекции, ПР – практическая работа, СР – самостоятельная работа.

### 1.6. Календарный учебный график

Вид обучения (повышения квалификации) Наименование программы ДПО	Срок проведения	Форма и вид ДПО, срок освоения.
Повышение квалификации на базе высшего и среднего профессионального образования «Развитие лидерского потенциала образовательной организации»	с _____._____ 202_ г. по мере комплектования групп. Режим занятий: 4-8 часов в день в соответствии с выбором режима обучения слушателями.	Очная, повышение квалификации - 36 часов, в том числе, 9 часов – самостоятельная работа. Программа состоит: - теоретическая часть (10 час.) - практическая часть (15 час.), - самостоятельная работа слушателей (9 час.). - итоговая аттестация (2 час)



## **2. Организационно-педагогические условия**

### **2.1. Форма организации образовательной деятельности**

2.1.1. Образовательная программа включает в себя перечень, последовательность и распределение учебных часов различных видов учебной деятельности обучающихся и форм аттестации.

2.1.2. Главная педагогическая идея реализации данной программы состоит в обеспечении в рамках курсовой подготовки активной продуктивной деятельности самих слушателей.

Основными формами работы со слушателями программы являются лекции, практикумы - тренинги.

Программа предполагает организацию индивидуального и группового консультирования слушателей в очной и дистанционной формах.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ:

- групповая - участие в лекциях и групповых консультациях преподавателя;
- практическая – тренинг и выполнение практических заданий;
- самостоятельная - изучение материала темы в форме электронного образовательного ресурса (дистанционное обучение слушателей) при подготовке промежуточному и итоговому контролю знаний.

Значительное время отводится на проведение практических занятий и самостоятельное выполнение заданий. Текущая аттестация качества усвоения знаний проводится в ходе занятий.

2.1.3. Для эффективной организации деятельности группы слушателей используются компьютерные презентации, рабочие тетради и иные методические материалы (в электронном виде); по необходимости предоставляется возможность работы в сети Интернет и на персональном компьютере (в процессе выполнения индивидуальных и групповых заданий и проектов).

### **2.2. Условия реализации программы**

2.2.1. Обучение по программе осуществляется на основе договора об образовании, заключаемого со слушателем и (или) с физическими или юридическим лицом, на безвозмездной основе.

2.2.2. Срок освоения программы: 36 часов. Срок освоения может определяться договором об образовании.

2.2.3. Форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ), без отрыва (с частичным отрывом) от работы. Обучение может осуществляться как одновременно и непрерывно, так и поэтапно посредством освоения отдельных тем программы.

2.2.4. При реализации программы используются дистанционные образовательные технологии. Местом обучения является МАОУ СОШ №1.

2.2.5. Категория обучающихся: руководящие и педагогические работники общеобразовательных организаций.

2.2.6. Формы аттестации:

- промежуточная аттестация в форме экспресс-опроса в процессе изучения темы;
- итоговая аттестация проводится после освоения всех тем программы в форме зачета (выполнение теста).

2.2.7. Выдаваемый документ: лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

## **2.3. Ресурсы для реализации программы**

2.3.1. Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации обеспечивается специалистами МКУ ИМЦ.

Функции:

- организация обучения педагогических работников по рефлексивной модели;
- выстраивание образовательных развивающих ситуаций.

2.3.2. Общие требования к организации преподавания дополнительной профессиональной программы повышения квалификации определяются следующими принципами:

- принцип диалогичности, предполагающий постоянный диалог на занятиях, обмен мнениями по изучаемым инновационным технологиям;
- принцип личностной ориентированности содержания, предусматривающий взаимосвязь изучаемых учебных программ с профессионально-личностным ростом;
- принцип развивающей творческой направленности обучения, состоящий в создании творческих ситуаций, мобилизующих самостоятельность и творческий поиск педагогов в решении педагогических задач.

2.3.3. Образовательные ресурсы: для организации работы слушателей на учебных занятиях и для самостоятельной работы подобраны материалы: (электронные и печатные ресурсы) по вопросам проектного управления образовательной организацией, командообразованию, организации мониторинга эффективности руководства образовательной организацией.

2.3.4. Материально-техническое обеспечение программы:

- помещение для проведения лекционных занятий и практической работы, которое вмещает 10-15 человек: столы и стулья (желательно, для каждого человека индивидуальный набор), которые можно легко передвигать и изменять, тем самым, пространство в кабинете;
- оборудование: компьютер и видеопроектор для проведения мультимедийных презентаций к лекциям, практическим занятиям; колонки для компьютера;
- канцелярские товары для группы 15 человек: фломастеры (3 пачки), цветные карандаши (3 пачки), бумага А4 (1 пачка по 100 листов), ножницы (6 шт.), клей (3 шт.), скотч (3 шт.) и т.п.

### 3. Рабочая программа

#### **Тема 1. Руководитель как лидер изменений.**

Ключевые положения об изменениях для организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Типичные вопросы при планировании изменений.

Управленческий цикл. Анализ выявленных проблем. Принятие решений в организациях в условиях изменений. Построение стратегии изменений. Анализ возможностей и разработка программы развития.

#### **Тема 2. Психологические основы управленческого общения и эффективной коммуникации**

Общение как социально-психологический феномен. Особенности делового управленческого общения. Психология управленческих коммуникаций. Корпоративные коммуникации. Управление репутацией как стратегический ресурс командообразования.

Практическая работа. Тренинг эффективной коммуникации, влияния и противостояния психологической манипуляции. Отработка технологий конструктивной коммуникации и цивилизованного влияния, мониторинга эмоций, техники психологического самбо, информационного диалога, конфронтации, моделей и позиций общения с помощью трансактного анализа Э. Берна.

#### **Тема 3. Технологии формирования административно-управленческих команд в образовательной организации**

Командообразование в образовательной организации как процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей для достижения стратегических целей организации, позволяющий эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал. Этапы командообразования, признаки самообучающейся команды, критерии здорового психологического климата. Методы управления конфликтом в образовательной организации: оценка уровня конфликтности личности, коллектива; оценка глубины конфликта; стратегии управления конфликтами; конфликты и стресс. Технологии командообразования: технология формирования команды «SNED», тренинги сплочения коллектива и др.

Практическая работа. Тренинг командообразования. Формирование навыков управления коллективом и навыков создания управленческой команды; повышение уровня лояльности коллектива; формирование яркого позитивного рабочего фона для команды.

Самостоятельная работа. Выбор типа административно-управленческих команд, востребованного для реализации программы/проекта по повышению качества образования в образовательной организации.

#### **Тема 4. Технологии принятия управленческих решений по повышению качества образования в образовательной организации**

Типы управленческих решений. Особенности личных, организационных, индивидуальных и групповых (командных) решений. Организация процесса принятия командных решений. Преимущества и недостатки командных решений. Основные техники анализа и принятия управленческих решений по повышению качества образования в образовательной организации, дерево принятия решений. Приемы повышения эффективности управленческих решений по повышению качества образования в образовательной организации.

Практическая работа. Управление качеством образования как система стратегических и оперативных решений. Алгоритм принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования. Административные процедуры

управления качеством. Выбор техники принятия управленческого решения в конкретной ситуации по повышению качества образования в образовательной организации.

*Самостоятельная работа* · Разработка управленческого решения по повышению качества образования в образовательной организации в выбранной технике.

**Тема 5. Технологии проектирования и управления реализацией проектов и программ по повышению качества образования в образовательной организации**

Цели проектного управления. Этапы планирования проекта. Проектная команда и критерии ее отбора. Функции проектного управления. Управленческое проектирование программ по повышению качества образования в образовательной организации: SWOT-анализ факторов образовательной системы школы, факторы для успеха проекта, разработка идеи, концепции проекта, цели проекта, этапы проекта, их показатели эффективности, проектирование управления рисками. Технологии предпроектного анализа. Технологии управления процессом реализации проекта. Система контроля проекта. Управление коммуникациями в проекте.

*Практическая работа.* Анализ внутренних и внешних факторов, действующих в образовательной системе школы. Оценка их воздействия на процесс обеспечения качества образования.

*Самостоятельная работа.* Разработка программы управления качеством образования в образовательной организации. Разработка основных показателей программы. Ожидаемые результаты и критерии эффективности программы. Планирование мероприятий по управлению качеством образования. Этапы реализации программы. Создание условий в образовательной организации для реализации программы. Контроль и оценка деятельности образовательной организации по реализации программы. Риски в реализации мероприятий программы и способы их преодоления.

#### 4. Формы аттестации, оценочные материалы

4.1. Программа считается освоенной, если успешно пройдена итоговая аттестация. Итоговая аттестация осуществляется после освоения всех тем программы и успешного прохождения итогового теста и подтверждается оценкой «зачтено» или «незачтено».

4.2. Процедура итоговой аттестации слушателей включает в себя: итоговое тестирование.

4.3. Итоговая аттестация проводится аттестационной комиссией, которая оценивает результат выполнения итоговой аттестации как одного из главных показателей эффективности обучения слушателей и принимает решение о выдаче слушателям, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, удостоверения о повышении квалификации.

4.4. Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты (оценка «не зачтено»), а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из МКУ ИМЦ выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому МКУ ИМЦ.

4.5. Критерии оценивания: оценка «зачтено» на итоговой аттестации ставится в случае, если в тесте не менее чем на 80% правильных ответов (24 правильных ответов из 30 возможных).

4.5. Программа считается освоенной, если успешно пройден тест итоговой аттестации.

4.6. Оценочные материалы

4.6.1. Оценочные материалы итоговой аттестации разработаны в форме теста

##### **Итоговый тест**

Описание, требования к выполнению:

Тест включает 30 вопросов и проводится в формате онлайн-тестирования с автоматической проверкой.

Время выполнения теста – 2 академических часа.

Критерии оценивания: Каждый верный ответ оценивается в 1 балл.

Итоговое тестирование считается пройденным успешно при условии выполнения не менее 65% заданий теста, соответственно набрано не менее 24 баллов.

1. Укажите тип административно-управленческой команды, обеспечивающей функционирование ВСОКО, проводящей мониторинг инновационных технологий, повышающих качество педагогического мастерства и мотивации обучающихся, организующей проведение мастер-классов, тренингов, направленных на повышение качества обучения:

- а) **команда по тактике научно-методической работы;**
- б) команда по обеспечению качества образования;
- в) команда по обеспечению микроклимата в коллективе.

2. Система управления, кадры, информационная среда, вариативность содержания образования, гибкость организации образовательной деятельности относятся к \_\_\_\_\_ факторам образовательной системы школы, влияющим на обеспечение качества образования в образовательной организации:

- а) внешним факторам;
- б) **внутренним факторам.**

3. Обеспечение поддержки взаимодействия между участниками проекта, передача и управление проектной информацией, направленной на поддержку целей проекта – это:

- а) управленческое проектирование;

- б) управление рисками;
- в) **управление коммуникациями.**

4. Какой принцип характеризуется попыткой управляющего преобразовать профессиональную деятельность каждого педагога путем пробуждения профессиональных интересов педагога и поддержания его профессиональной уверенности?

- 1) Принцип обновления каждый раз
- 2) Стимулирования
- 3) Социальной справедливости
- 4) **Обогащения и качества работы педагога**

5. Что необходимо определить после определения цели педагогической системы?

- 1) условия
- 2) цель
- 3) компоненты
- 4) уровни
- 5) **задачи**

6. Что такое обработка, анализ и обобщение информации о состоянии системы управления

- 1) Организация
- 2) **определение цели**
- 3) аттестация
- 4) контроль
- 5) принятие решений

7. Процесс построения плана, отражающий комплексное решение будущей деятельности системы, -это

- 1) оценка достигнутых результатов и функции анализа
- 2) функция регулирования
- 3) **функция планирования**
- 4) функция активности
- 5) принятое решение и функция организации выполнения плана

8. что относится к негативному социально-психологическому климату?

- 1) **Все верно**
- 2) Угнетение, доминирование
- 3) Снижение профессиональной деятельности
- 4) Равнодушие, возникновение конфликта

9. Сколько уровней состоит структура системы управления школой?

3   4   2   5   7

10. В какой функции управления учитываются количественные и качественные показатели выполнения мероприятий и задач, предусмотренных заранее составленным планом?

- 1) **Учет работы учреждения**
- 2) Контроль и анализ работы
- 3) Координация и регулирование
- 4) Целеустремленность и планирование
- 5) Организация



**11.** Какая из перечисленных ниже характеристик определяет целенаправленно-мотивационный компонент в формировании имиджа образовательных учреждений?

- 1) Изучение имеющегося опыта
- 2) Определение цели и задач данной управленческой новизны, результаты ее внедрения
- 3) Психологическая готовность к участию в предстоящей работе
- 4) Изучение потребностей всех субъектов педагогической практики, формирующих имидж школы

**5) Все верно**

**12.** что способствует разработке Стратегического плана развития образовательных учреждений?

- 1) **Маркетинговые исследования**
- 2) Представление вида комплексного плана
- 3) Уточнение направления плана
- 4) Составление плана
- 5) Прогнозирование

**13.** Процесс получения информации о состоянии наблюдаемого и исследуемого объекта с помощью совокупности способностей, способов, методов, включающих сведения о состоянии объекта, соответствие его положению, тенденции его движения, развитие – это:

- 1) Педагогическая аттестация
- 2) Педагогическая экспертиза
- 3) **Педагогическая диагностика**
- 4) Все ответы верны
- 5) Педагогический мониторинг

**14.** Какой главный блок в структуре деятельности директора как субъекта управления школой?

- 1) Руководящие, педагогические, коммуникативные, организационные
- 2) коммуникативные, организационные, исследовательские
- 3) **Руководящие, педагогические, коммуникативные, исследовательские**
- 4) Нет правильного ответа
- 5) Планирование, контроль, организация

**15.** По каким признакам может быть разделена управленческая информация?

- 1) По источнику поступления информации
- 2) По времени
- 3) По целевому назначению
- 4) По функции управления
- 5) **Все верно**

**16.** Чем отличается теория внутришкольного управления

- 1) Попытка на основе полученной достоверной информации провести анализ и подвести итоги
- 2) Действия по организации, надзору, регулированию формы управления в соответствии с установленной целью, направленные на принятие решений
- 3) Принципы, методы, функции общего управления
- 4) Предполагает достижение высоких результатов и взаимодействие педагога и обучающегося
- 5) **Взаимное уважение деятельности руководителя, доверие подчиненных,**

## создание благоприятных условий для их успешной работы

17. На что направлена организационная деятельность?

- 1) Контроль и оценка исполнения документов
- 2) Прогнозирование развития событий
- 3) Организация конкретной ситуации в лане
- 4) **Реализация принятых решений**
- 5) Проектирование и управление

18. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?

- 1) найм персонала,
- 2) организация исполнения работы,
- 3) **оценка, вознаграждение и развитие персонала**
- 4) все, вышеперечисленное

19. Определите сильные стороны командной работы по критерию «креативность» (выберите правильный ответ):

- 1) каждый из членов команды гибко участвует в координации работ;
- 2) **команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений»;**
- 3) работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом.

20. Структура образовательной организации

- 1) **устанавливается образовательной организацией самостоятельно,**
- 2) определяется Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

21. Процедура, не входящая в государственную регламентацию образовательной деятельности,

- 1) лицензирование образовательной деятельности,
- 2) **государственная аттестация образовательной деятельности,**
- 3) государственная аккредитация образовательной деятельности,
- 4) государственный контроль (надзор) в сфере образования.

22. К компетенции образовательной организации не относится

- 1) разработка и утверждение образовательных программ;
- 2) **разработка и утверждение примерных основных образовательных программ;**
- 3) разработка и утверждение программы развития.

23. Межличностный конфликт – это:

- 1) ссора между людьми;
- 2) **результат ситуации, когда потребности или представления одного человека не соответствуют потребностям и представлениям другого**
- 3) неумение собеседников стабилизировать отношения;
- 4) использование при разговоре неточной или искажённой информации

24. Какой подход позволяет выделить основные результаты обучения и воспитания в контексте ключевых задач и универсальных учебных действий, которыми должны владеть обучающиеся:

- 1) информационный;
- 2) **системно-деятельностный**;
- 3) интегративный;
- 4) традиционный.

25. Мы рассматриваем управленческую команду как организованную, эффективно развивающуюся группу специалистов-единомышленников, которая (впишите пропущенную характеристику):

1) понимает необходимость командного управления на условиях продуктивного взаимодействия и взаимозависимости всех участников команды при организации образовательного процесса;

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

3) способна учитывать идеи и опыт каждого участника команды для принятия разумного, целесообразного решения, направленного на достижение обозначенной цели;

4) способна создать оптимальные условия для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности, развивая единство команды, инициативность, целеустремленность на основе гибкости поведения участников команды, самоуправления и разделения функций самореализации личности.

*(имеет твердую установку на плодотворное сотрудничество и эффективную совместную творческую деятельность)*

26. Процесс создания и воспитания команды управления предусматривает четыре последовательных этапа, которые объединены с разрешением социально-психологических трудностей (выберите правильный ответ):

1) начинающая команда, , опытная команда, команда переходного периода, зрелая команда.

2) **начинающая команда, команда переходного периода, опытная команда, зрелая команда.**

3) начинающая команда, команда переходного периода, зрелая команда, опытная команда,

27. Необходимыми факторами формирования плодотворной управленческой команды являются:

1) целостность целей и ценностных приоритетов членов управленческой команды;

2) ясное виденье стратегических линий трансформации образовательного учреждения;

3) гуманистические и демократические ценности как во взаимопонимании участников команды, так в характере осмысления ими сути образовательных процессов;

4) коллективный поиск наилучшего пути и технологии решений;

5) целеустремленного развития образовательного учреждения в соответствии с приоритетными ценностными ориентациями;

6) **все выше перечисленное**

28. При формировании управленческой команды выделяют несколько уровней (соотнесите уровень и его содержание):

уровень	Содержание
1) индивидуальное консультирование	А) построение взаимоотношений между командами, существующими в учреждении
2) формирование непосредственно команды	Б) заключающееся в управлении серьезными проблемами организации
3) функциональная организация	В) понимается как активное включение команды в планирование организационных трансформаций

Ответ: 1б, 2в, 3а

**29.** При формировании управленческой команды выделяют несколько основных подходов (соотнесите подход и его содержание):

подход	Содержание
1) целеполагающий подход	А) ориентирован на улучшение межличностных отношений в команде, основывается на том, что эффективность существования команды увеличивается при улучшении отношений между членами команды; ролевой подход заключается в проведении переговоров и дискуссий между участниками команды относительно их частично перекрывающихся ролей
2) межличностный подход	Б) предполагает организацию спланированных встреч с командой людей, которые имеют общие цели и организационные отношения по формированию процесса
3) проблемно-ориентированный подход	В) позволяющий участникам команды наилучшим способом ориентироваться в процессах выбора и воплощения групповых целей

Ответ: 1в, 2а, 3б

**30.** Результативность деятельности управленческой команды измеряется в первую очередь с формированием у ее членов определенных профессиональных \_\_\_\_\_  
(допишите фразу)

(умений и навыков, а так же личностных качеств)

## 5. Учебно-методическое обеспечение программы

Для организации работы слушателей на учебных занятиях и для самостоятельной работы подобраны материалы (электронные и печатные ресурсы): нормативно-правовые, документы, методические рекомендации. Так же слушатели могут использовать дидактико-методическое обеспечение предмета, разработанные самостоятельно.

### Нормативные документы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 17.02.2021)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ;
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. N544 «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;
4. Указ Президента Российской Федерации 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
5. Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р;
7. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 №761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»;
8. Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 г. № 3273-р;
9. Положение о резерве управленческих кадров Свердловской области, утвержденное указом Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года № 941-УГ;
10. План мероприятий («дорожная карта») создания и развития региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Свердловской области, утвержденное приказом Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 19.06.2021 № 586-Д;
11. Формирование и развитие кадрового резерва руководящих кадров. Методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и образовательных организаций, расположенных на территории Свердловской области (утвержденные Министерством образования и молодежной политики свердловской области от 12.07.2021)

### Основная литература:

1. Васильев, В. П. Инструменты управления директора школы, или Как быть эффективным руководителем / В. П. Васильев ; отв. ред. М. А. Ушакова. – Москва : Сентябрь, 2017. – 208 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»). – Текст : непосредственный.
2. Каменский, А. М. Стратегии взаимодействий директора школы / А. М. Каменский ; отв. ред. М. А. Ушакова. – Москва : Сентябрь, 2018. – 144 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»). – Текст : непосредственный.

3. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. – Москва : Юрайт, 2017. – 413 с. – Текст : непосредственный.

Дополнительная литература:

4. Балакина, Т. Технология оперативного управления: что нужно знать заместителю директора / Т. Балакина. – Текст : непосредственный // Управление начальной школой. – 2017. – № 1. – С. 22–29.

5. Бурдакова, А. А. Функции и роль опорных стажировочных площадок в распространении и реализации эффективных моделей управления сетью образовательных организаций на уровне регионов / А. А. Бурдакова. – Текст : непосредственный // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2020. – № 4. – С. 27–32.

6. Говорова, Н. Проектное управление / Н. Говорова. – Текст : непосредственный // Директор школы. – 2019. – № 10. – С. 26–35.

7. Гончаров, К. Г. Эффективные механизмы управления и оценки качества образования / К. Г. Гончаров, М. Л. Скурятин. – Текст : непосредственный // Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2020. – № 5. – С. 8–22.

8. Дробот, А. А. Система управления качеством в образовательной организации / А. А. Дробот. – Текст : непосредственный // Практика административной работы в школе. – 2018. – № 5. – С. 3–12.

9. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы : учеб. пособие / М. Г. Зайцев, С. Е. Варюхин. – Москва : Дело, 2008. – 664 с. – Текст : непосредственный.

10. Зимина, Г. Есть чему учиться! / Г. Зимина, Е. Морозова. – Текст : непосредственный // Директор школы. – 2018. – № 1. – С. 43–49.

11. Козин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход : учеб. пособие / В. Н. Козин, С. В. Литягина. – Москва : КНОРУС, 2014. – 190 с. – Текст : непосредственный. \_\_ Коротаяева, Е. В. Организация взаимодействий в образовательном процессе школы / Е. В. Коротаяева. – Москва : Сентябрь, 2016. – 192 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»). – Текст : непосредственный.

13. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / под ред. П. В. Иванова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 413 с. – Текст : непосредственный.

14. Модель СМК как средство достижения нового качества образования : [СМК – система менеджмента качества] / Т. А. Семенова, С. А. Трошина, Н. С. Дубровина, Н. В. Завьялова. – Текст: непосредственный // Управление Качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2018. – № 6. – С. 3–15.

15. Поташиник, М. Профессионал / М. Поташиник. – Текст : непосредственный // Директор школы. – 2019. – № 7. – С. 22–33.

16. Прикот, О. Г. Проектное управление развитием образовательной организации / О. Г. Прикот, В. Н. Виноградов. – Москва : Сентябрь, 2013. – 160 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»). – Текст : непосредственный.

17. Сальникова, Л. С. Технологии репутационного менеджмента в помощь директору школы / Л. С. Сальникова. – Москва : Сентябрь, 2014. – 192 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»). – Текст : непосредственный.

18. Слизова, Е. В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Слизова, Е. В. Воронина. – Москва :Юрайт, 2019. – 182 с. – (Бакалавр. Академический курс). – Текст : непосредственный.

19. Терентьева, С. Эффективные инструменты управления качеством образования / С. Терентьева. – Текст : непосредственный // Школа управления образовательным учреждением. – 2017. – № 10. – С. 4–15.



20. Тимбилдинг в школе / сост. Н. В. Котова. – Минск :Красико-Принт, 2016. – 128 с. – (Педагогическая мастерская). – Текст : непосредственный.

21. Управление инновациями в образовательном учреждении. Образовательные практико- ориентированные технологии / авт.-сост. М. В. Русинова. – Волгоград : Учитель, 2011. – 175 с. – (В помощь администрации школы). – Текст : непосредственный.

22. Хлевная, Е. Эмоциональный интеллект руководителя / Е. Хлевная. – Текст : непосредственный // Директор школы. – 2019. – № 6. – С. 31–36.

23. Чечель, И. Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития / И. Д. Чечель. – Москва : Сентябрь, 2016. – 128 с. – (Библиотека журнала «Директор школы»). – Текст : непосредственный.

#### Электронные обучающие материалы

##### Интернет-ресурсы

1. Единое окно доступа к информационным ресурсам : [сайт] / ФГАУ ГНИИ ИТТ "Информика". – Москва, 2005 - URL: <http://window.edu.ru/> (дата обращения: 21.01.2021).

2. Клуб директоров : Интернет-проект для руководителей образовательных организаций системы общего образования / Корпорация «Российский учебник». – Москва, 2020– URL: <https://director.rosuchebnik.ru/articles/> (дата обращения: 21.01.2021).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

**СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП**

Сертификат 133600552358087161194895262509558337786447861775

Владелец Кайнова Наталья Сергеевна

Действителен с 22.03.2024 по 22.03.2025