МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

РАССМОТРЕНО
на заседании Ученого совета
« 29 » октября 2025 г.
(протокол №8)

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ
_____ Г. Н. Шугуманова
« 29 » октября 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И РАЗВИТИЕМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Казань
2025

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель реализации программы: совершенствование профессиональной компетентности слушателей по обеспечению развития общеобразовательной организации в современных условиях.

1.2. Планируемые результаты обучения

Руководитель образовательной организации

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Проф. стандарт Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией) Администрирование деятельности общеобразовательной организации. Управление развитием общеобразовательной организации	Руководство разработкой программы развития общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления. Управление реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений.	Основы стратегического планирования. Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития. Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества.	Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы. Утверждать по согласованию с учредителем программу развития общеобразовательной организации.

Заместитель руководителя образовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу педагогических работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения	Требования обновленных нормативных и правовых актов в сфере образования, факторы, определяющие единство современной системы образования РФ, инструменты, способствующие повышению качества общего образования. Способы эффективного использования финансовых ресурсов общеобразовательной организации	Разрабатывать управленческие решения, направленные на создание/ совершенствование условий для реализации основной образовательной программы. Управлять деятельностью по эффективному использованию финансовых ресурсов общеобразовательной организации

1.3. Категория слушателей: руководители общеобразовательных организаций, без квалификационной категории; заместители руководителей общеобразовательных организаций, без квалификационной категории

1.4. Форма обучения: очно и/или с использованием дистанционных образовательных технологий и электронных ресурсов.

1.5. Режим занятий: 6-8 часов в день.

1.6. Срок обучения: – 72 ч.

2. Содержание программы

2.1. Учебный план

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Управление изменениями и развитием общеобразовательной организации»

Цель обучения: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления общеобразовательной организацией в современных условиях

Целевая аудитория: руководители общеобразовательных организаций, без квалификационной категории; заместители руководителей общеобразовательных организаций, без квалификационной категории

Трудоемкость для слушателей: 72 часа.

Форма обучения: очно и/или дистанционное обучение с использованием дистанционных образовательных технологий и электронных ресурсов.

Режим занятий: 6-8 часов в день.

Наименование раздела, дисциплины, модуля	Общая трудоемкость, час	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час								СРС, час	Промежуточная аттестация (при наличии)			Итоговая аттестация
		Аудиторные занятия, час				Дистанционные занятия, час								
		всего	из них			всего	из них							
			лекции	практикумы, стажировка	прак.,		лекции	практ. занятия	форум, вебинары		реферат, минипроект и	контрольная работа	тестирование	
Модуль «Современные нормативно-правовые основы образования»														
Новые федеральные инициативы в сфере образования	**2**					**2**	1	1						
Проектирование деятельности руководителя общеобразовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом "Руководитель"	**2**					**2**	0,75	1				0,25		
Обеспечение безопасности в образовательной организации (профилактика терроризма и экстремизма)	**3**					**3**	2	1						
Антикоррупция. Финансовая грамотность	**3**					**3**	2	1						
Организация профориентационной работы	**2**					**2**	2							
Введение изменений в образовательной организации	**4**	4	4											
ИТОГО ПО МОДУЛЮ:	**16**	**4**	**4**			**12**	**7,7 5**	**4**				**0,25**		
Модуль «Психолого-педагогические основы профессиональной деятельности»														
Психология образования на современном этапе	**2**					**2**	1	1						
Работа с детьми с ОВЗ. Организация инклюзивного образования в образовательной организации: управленческий аспект	**4**					**4**	2	2						
Стратегические вопросы воспитания	**4**	4	2	2										
Наставничество как ресурс проектного управления: Роль наставничества в системе развития кадрового потенциала	**2**					**2**	2							
ИТОГО ПО МОДУЛЮ:	**12**	**4**	**2**	**2**		**8**	**5**	**3**						
Модуль «Содержательные и процессуальные аспекты профессиональной деятельности. Прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности»														
Стратегическое видение и целеполагание общеобразовательной организации.	**2**	2	2											

Методы системного и стратегического анализа развития общеобразовательных организаций														
Проектирование программы развития образовательной организации	**2**	2		2										
Коучинговый подход в управлении развитием образовательной организации	**2**	2		2										
Цифровая трансформация.	**4**					**4**	2	2						
Проектные методы организации управленческой деятельности по развитию образовательной организации	**2**	2		2										
Методики и диагностики оценки возможностей работников, стимулирования их профессионального развития и карьерного роста, мотивации участия в развитии общеобразовательной организации	**2**	2		2										
Тренинг «Лидерство в управлении изменениями»	**4**	4		4										
Правовой взгляд на отдельные аспекты управления образовательной организацией	**2**	2		2										
Мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии и программы развития общеобразовательной организации	**2**	2		2										
Стажировка «Управление изменениями и развитием общеобразовательной организации»	**12**	12		12										
Навыки оказания первой помощи	**8**					**8**		8						
Самостоятельная работа по выполнению исследования	**1,75**									1,75				
Итоговая аттестация (в форме защиты проектной работы)	**0,25**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25
ИТОГО ПО МОДУЛЮ:	**44**	**30**	**2**	**28**		**12**	**2**	**2**		**1,75**				**0,25**
ИТОГО ПО КУРСУ:	**72**	**38**	8	30		**34**	14,25	17		1,75		0,75		0,25

2.2. Календарный учебный график

Сроки обучения по данному учебному плану устанавливаются в соответствии с заключенными договорами с юридическими, а также физическими лицами в течение учебного года по мере комплектования учебных групп. Учебный

год в институте начинается с 1 января, заканчивается 31 декабря в рамках 6-дневной рабочей недели. Занятия с обучающимися по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации проводятся по расписанию, разрабатываемому учебно-методическим и информационно-аналитическим отделом ГАОУ ДПО ИРО РТ. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут, не более 8 часов в день.

Дни недели/ Дата	**Время**	**Первая неделя**	**Вторая неделя**
Понедельник, дата	1-я пара 09.00-10.30	Заочное (дистанционное) обучение	Очное обучение
Вторник, дата	2-я пара 10.40-12.10	Заочное (дистанционное) обучение	Очное обучение
Среда, дата	3-я пара 13.00 -14.30	Очное обучение	Очное обучение
Четверг, дата	4-я пара 14.40-16.10	Очное обучение	Очное обучение
Пятница, дата		Очное обучение	Очное обучение
Суббота, дата		Очное обучение	Очное обучение

2.3. Рабочая программа учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)

1. Модуль «Современные нормативно-правовые основы образования».

1.1. Новые федеральные инициативы в сфере образования.

Особенности национальных проектов современной России.

Основные вызовы и достижения в сфере образования. Влияние изменений в системе образования на достижение национальных целей развития.

Ключевые идеи федеральных проектов. Инновационные смыслы проектов «Семья», «Экологическое благополучие», «Туризм и гостеприимство», «Молодежь и дети». Проект «Кадры» как предпосылка изменений кадровой политики в системе образования.

1.2. Проектирование деятельности руководителя общеобразовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель».

Понятие «профессиональный стандарт», цель и область применения профессионального стандарта. Определение профессиональной компетентности в профессиональном стандарте. Особенности внедрения профессионального стандарта. Профессиональный стандарт как механизм формирования профессиональной компетентности руководящих работников. Требования к профессиональной компетентности.

Комплексная система восполнения профессиональных дефицитов как фактор повышения мотивации и качества деятельности руководителей. Формирование новых компетенций.

1.3. Обеспечение безопасности в образовательной организации (профилактика терроризма и экстремизма). Основные положения Концепции противодействия терроризму в РФ, Федерального закона от 06.03. 2006 № 35-ФЗ «О противодействии терроризму», Указа Президента РФ от 15.02.06 № 116 «О мерах по противодействию терроризму.

Федеральный закон от 25.07.2002 №114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности». Стратегия противодействия экстремизму в РФ до 2025 г.

Управление безопасностью в образовательной организации. Организация мероприятий по противодействию терроризму и экстремизму в образовательной организации. Планирование антитеррористической работы в образовательной организации. Паспорт безопасности (антитеррористической защищенности). Документация (делопроизводство). Комплекс организационно- профилактических мероприятий по предупреждению и пресечению террористических проявлений. Инструктаж работников образовательных организаций всех уровней по противодействию террористическим проявлениям. Информационное обеспечение в области антитеррористической деятельности. Мероприятия по профилактике экстремистских проявлений в молодежной среде. Психологические пути и методы профилактики терроризма и экстремизма. Проблема психологического реагирования.

1.4. Антикоррупция. Финансовая грамотность.

Обзор нормативных актов в области профилактики и противодействию коррупции. Требования к общеобразовательным организациям в области противодействия коррупции. Ответственность за непринятие мер по противодействию коррупции.

Проект «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации» Министерства финансов Российской Федерации: цели, задачи, ключевые принципы. Содержательные характеристики основ финансовой грамотности.

1.5. Организация профориентационной работы.

Организация профориентационной работы в школе. Структура школьного профориентационного коллектива. Профориентация и выбор профессии. Формы и методы профориентационной работы. Профориентационная работа со школьниками разных возрастных групп. Работа с родителями по профориентации школьников.

1.6. Введение изменений в образовательной организации.

Введение изменений в образовательных организациях Подходы к сопровождению изменений в организации.

Факторы, влияющие на успех изменений. Оценка готовности к изменениям. Определение целей и задач изменений. Проектирование и запуск организационных изменений.

2. Модуль «Психолого-педагогические основы профессиональной деятельности».

2.1. Психология образования на современном этапе.

Методология практической психологии образования на современном этапе. Содержание, виды, типы и направления деятельности по психолого-педагогическому сопровождению субъектов образования. Организационно-управленческая и методическая база функционирования образовательных учреждений для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи, специфика содержания их деятельности.

Модели психолого-педагогического сопровождения субъектов образования:

организация образовательной деятельности по общеобразовательным программам (основным, дополнительным) и начального профессионального образования в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями детей, состоянием их соматического и психического здоровья;

психолого-педагогическое и социально-педагогическое сопровождение субъектов образовательной деятельности школ, школ с углубленным изучением отдельных предметов, лицеев и гимназий;

оказание комплексной многопрофильной психолого-педагогической помощи.

2.2. Работа с детьми с ОВЗ. Организация инклюзивного образования в образовательной организации: управленческий аспект.

Универсальный дизайн как технология индивидуализации образования.

Вариативные модели организации образовательного процесса при инклюзивном образовании. Адаптация учебного материала под особые образовательные потребности «особого» ребенка.

Внутренняя система оценки качества образования при инклюзивном образовании. Вариативность образовательных программ для различных категорий обучающихся. Адаптированная основная общеобразовательная программа: технология разработки.

Коррекционно-развивающая область адаптированной программы – как основа обучения «особого» ребенка. Учебный план при реализации ФГОС ОВЗ.

Специальные образовательные условия для разных категорий обучающихся.

Психолого-педагогическое обследование ребенка экспертной группой образовательной организации. Структура СИПР (общие сведения персональные данные ребенка; характеристика ребенка; содержание актуальных для образования конкретного ребенка учебных предметов, коррекционных занятий и др.;

условия реализации программы; перечень необходимых технических средств). Проектирование специальной индивидуальной программы развития (СИПР).

2.3. Стратегические вопросы воспитания.

Актуальные нормативные правовые акты в сфере образования по вопросам воспитания и социализации детей. Основные положения Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на 2015–2025 гг. Основные положения Стратегии развития воспитания обучающихся в Республике Татарстан на 2015-2025 годы.

Характеристика воспитанности молодого поколения современной России. Проблемы воспитания, рассматриваемые в современной теории воспитания, и предлагаемые способы их решения. Тенденции воспитательной практики, характерные для образовательных организаций, эффективно решающих современные воспитательные проблемы. Тенденции, характерные для массовой практики воспитания. Приоритетные направления развития теории и практики воспитания.

2.4. Наставничество как ресурс проектного управления. Роль наставничества в системе развития кадрового потенциала.

Актуальность целевой модели наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации.

Наставничество с позиций обеспечения опыта развития профессиональных компетенций. Наставничество, менторинг, коучинг – единство целей при различии технологий. Внутриорганизационные модели наставничества. Примеры эффективных практик наставничества.

Наставничество в системе немонетарной мотивации сотрудников. Роль наставничества в системе развития кадрового потенциала.

3.Модуль «Содержательные и процессуальные аспекты профессиональной деятельности. Прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности».

3.1. Стратегическое видение и целеполагание общеобразовательной организации. Методы системного и стратегического анализа развития общеобразовательных организаций

Национальные проекты. Управление новациями в условиях конкурентной среды.

Стратегическое управление школой: логика процесса. Стратегическое целеполагание. Реализация стратегических планов образовательной организации. Мониторинг и оценка реализации стратегических планов.

3.2. Проектирование программы развития образовательной организации.

Программа развития общеобразовательной организации. Цели. Прогнозирование количественных и качественных показателей развития общеобразовательной организации. Использование факторов внутренней и внешней среды при проектировании программы развития образовательной организации. Инновационная деятельность образовательной организации.

3.3. Коучинговый подход в управлении развитием образовательной организации.

Коучинговый подход в управлении развитием образовательной организации. Коучинговые технологии в проектировании программы развития. Самокоучинг руководителя. Тайм-менеджмент

3.4. Цифровая трансформация.

Национальная цель развития Российской Федерации «Цифровая трансформация». Суть цифровой трансформации образования. Технологическое обновление и новая дидактика образования, персонализация образовательного процесса на основе использования растущего потенциала цифровых технологий. Актуальные навыки и практики преподавания в цифровую эпоху.

Цифровая грамотность и общие задачи образования. Уровни цифровой (информационной) грамотности. Цифровое потребление. Цифровые компетенции.

Цифровая безопасность. Паспорт приоритетного проекта «Цифровая школа». Модули информационной системы «Цифровая школа». Пользователи информационной системы «Цифровая школа». Эффекты внедрения информационной системы «Цифровая школа».

3.5. Проектные методы организации управленческой деятельности по развитию образовательной организации

Актуальные вопросы управления образовательной организацией.

Основы стратегического менеджмента. Проектный менеджмент в управлении ОУ. Инновационный компонент в деятельности общеобразовательной организации.

3.6. Методики и диагностики оценки возможностей работников, стимулирования их профессионального развития и карьерного роста, мотивации участия в развитии общеобразовательной организации

Профессиональный стандарт «Руководитель». Профессиональный стандарт «Педагог». Новая модель аттестации педагогических кадров. Корпоративное обучение.

3.7. Тренинг «Лидерство в управлении изменениями».

Стили лидерства для различных этапов управления изменениями. Самооценка лидерских компетенций. Мотивация и вовлечение сотрудников.

3.8. Правовой взгляд на отдельные аспекты управления образовательной организацией.

Государственная политика Российской Федерации в сфере управления системой образования. Нормативно-правовые основы регулирования системой образования. Общая характеристика механизма правового регулирования образовательной системой.

Особенности нормативно-правового регулирования трудовых отношений в сфере образования.

Правовое регулирование управления общеобразовательной организацией.

3.9. Мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии программы развития общеобразовательной организации

Разработка механизма мониторинга реализации Программы развития ОУ по годам (контроль, коррекция, отчетность); Проектирование финансового плана реализации Программы развития ОУ.

3.10. Стажировка: «Управление изменениями и развитием общеобразовательной организации».

Содержание обсуждаемых тем в рамках стажировки:

1. Управление современной школой – миссия директора в образовательном пространстве;

2. Управление изменениями и развитием образовательной организации.

3. Управление человеческими ресурсами – модели профессионального развития;

Стажировка осуществляется в целях изучения передового опыта, а также закрепления теоретических знаний, полученных при освоении программ повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении своих должностных обязанностей.

3.11. Навыки оказания первой помощи.

Правила и порядок оказания первой помощи себе и пострадавшим при несчастных случаях, травмах, отравлениях и аварийных и чрезвычайных ситуациях. Алгоритм оказания первой помощи. Искусственное дыхание. Непрямой массаж сердца. Прием Геймлиха. Кровотечение. Переломы. Ожоги. Обморок. Утопление и солнечный удар. Переохлаждение и обморожение. Отравление.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы. Промежуточные формы аттестации

1. Модуль «Современные нормативно-правовые основы образования»

Проектирование деятельности руководителя общеобразовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель».

Промежуточный контроль: Заполнение чек-листа директора школы: самопроверка готовности к работе по профстандарту руководителя (Таблица1).

Вид требований	Компетенции	Ответы: «Да»/ «Нет»

Раздел «Управление образовательной деятельностью школы»		
Требования к умениям	**Умею:**	
	планировать результаты реализации образовательных программ;	
	обеспечивать**:** • преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней; • учет в содержании и организации образовательного процесса этнокультурных особенностей развития обучающихся; • требования к реализации образовательных программ с применением дистанционных технологий и электронного обучения; • реализацию образовательных программ и деятельность в период ЧС; • специальные условия для получения образования в соответствии с возрастными, индивидуальными особенностями и особыми образовательными потребностями, обучающимся с ОВЗ; • социализацию и индивидуализацию развития обучающихся; • защиту прав и свобод обучающихся и работников;	
	организовывать**:** • разработку, коррекцию основных общеобразовательных программ, формы организации обучения и воспитания; • коррекционную работу и инклюзивное образование; • просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями, педагогами; • самообследование, внутришкольный контроль, ВСОКО, мониторинг образовательных результатов;	
	управлять**:** • разработкой и корректировкой образовательных программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня; • реализацией образовательных программ, в том числе в сетевой форме; • деятельностью по диагностике обучающихся для выявления способностей и одаренности, участия в конкурсах, олимпиадах, проектах; • проведением мероприятий, стимулирующих творческие, научные и спортивные достижения; • реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних; • формированием информационной образовательной среды; • системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся, методического и организационно-педагогического обеспечения образовательной деятельности;	
	определять: • перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей, требованиях к условиям реализации; • список учебников из ФПУ и допущенных учебных пособий;	

	анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования;	
	анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ, выполнять коррекцию организации образовательной деятельности;	
	выполнять требования по организации присмотра и ухода, обеспечению содержания, лечения, реабилитации, коррекции, психолого-педагогической поддержки, интерната;	
	формировать образовательную среду общеобразовательной организации, обеспечивающую содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности;	
	применять правовые нормы, регулирующие разработку и реализацию образовательных программ;	
	контролировать реализацию образовательной деятельности в соответствии с санитарными правилами и нормами;	
Требования к знаниям	**Знаю:**	
	тенденции развития общего образования в РФ и мире, образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания;	
	принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ; практику управления реализацией образовательных программ;	
	основы: • физиологии и гигиены детей школьного возраста; • педагогики инклюзивного образования; • менеджмента в сфере школьного образования; • возрастной психологии и педагогики детей школьного возраста; • педагогики и психологии;	
	подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества образования;	
	Конвенцию ООН о правах ребенка, законодательство РФ, региона и муниципалитета; ФГОС, ФГТ; примерные ООП и АОП; санитарные правила и нормы;	
	процедуры производственного контроля за соблюдением санитарных правил и норм	
Раздел «Администрирование деятельности организации»		
Требования к умениям	**Умею:**	
	осуществлять: • текущее руководство на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности; • мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности организации;	
	применять правовые нормы, регулирующие деятельность, разрабатывать локальные акты;	
	формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия;	
	формировать: • оргкультуру; • оргструктуру, штатное расписание; • систему мотивации и условия для развития работников;	

	• фонд оплаты труда и обеспечивать своевременную выплату зарплаты и пособий работникам; • документы финансового и управленческого учета; • безопасную и доступную среду;	
	организовывать: • аттестацию работников; • контрактную, договорную и претензионную деятельность; • системную административно-хозяйственную работу; • систему приема, перевода и отчисления обучающихся; • систему делопроизводства и документооборота; • систему питания; • ведение отчетности и ее представление заинтересованным сторонам; • работу по защите персональных данных обучающихся и работников; • оказание первой помощи при несчастных случаях и внезапных заболеваниях больным и пострадавшим, пользоваться этими навыками;	
	обеспечивать: • исполнение локальные актов; • согласование статей бюджета в соответствии с программой развития; • реализацию требований к комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности; • соблюдение санитарных правил и норм, охраны труда; • энергосбережение и энергетическую эффективность здания; • реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационным и организационным ресурсам; • выполнение требований охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников; • соблюдение условий транспортной безопасности перевозок обучающихся;	
	планировать, координировать и контролировать деятельность структурных подразделений и работников; потребность в кадрах, организовывать их подбор, прием и допуск к работе, определять должностные обязанности; распределять ресурсы организации;	
	реализовывать меры по предупреждению коррупции;	
	управлять: • деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов; • развитием имущественного комплекса школы, обеспечивать сохранность имущества, средств обучения, оборудования и инвентаря; • обеспечением безопасной эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры; • информационными ресурсами;	
	контролировать административно-хозяйственную и финансовую деятельность;	
	использовать информационно-коммуникационные технологии	
	Знаю:	

Требования к знаниям	Законодательство РФ, региона и муниципалитета; санитарные правила и нормы; профессиональные стандарты; нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников, по формированию доступной среды; СНиП, относящиеся к школам; требования к информационной образовательной среде;	
	принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями; бюджетирования и контроля расходов;	
	основы: • стратегического планирования; • менеджмента в образовании; • управления проектами в образовании; • управления персоналом, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда; • психологии личности и групп; • бухгалтерского учета, финансового анализа и экономического планирования; • контрактной системы закупок; • делопроизводства и документооборота; • управления проектами в организации;	
	нормы профессиональной этики, делового этикета и служебного поведения;	
	теорию и практику финансирования общего образования;	
	информационно-коммуникационные технологии;	
	нормы и правила комплексной безопасности образовательных организаций;	
	способы и техники оказания первой помощи больным и пострадавшим	
Раздел «Управление развитием организации»		
Требования к умениям	**Умею:**	
	анализировать: • тенденции развития общего образования в РФ и мире, федеральные, региональные и местные инициативы, приоритеты экономического и социального развития; • эффективные практики деятельности школ; • деятельность школы, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество;	
	формировать: • миссию и стратегию школы; • регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития;	
	определять целевые показатели развития школы;	
	разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в школе;	
	обеспечивать: • разработку и утверждение с учредителем программы развития школы с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы; • информационную открытость и доступность;	

	организовывать инновационную деятельность;	
	оценивать реализацию стратегии развития школы;	
	определять изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности школы;	
	применять программно-проектные методы организации деятельности; подходы и методы управления развитием школы, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности;	
	планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность, а также распределение ресурсов для реализации программы развития;	
	управлять реализацией программы развития школы, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных отношений;	
	реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации школы	
Требования к знаниям	**Знаю:**	
	Законодательство РФ, региона и муниципалитета; санитарные правила и нормы;	
	стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития;	
	тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в РФ и мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества;	
	теорию, практику и методы управления развитием школы;	
	основы менеджмента в сфере образования и цифровизации школы	
Раздел «Управление взаимодействием школы с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами»		
Требования к умениям	**Умею:**	
	определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами;	
	разрабатывать регламенты, механизмы и инструменты взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы госвласти и местного самоуправления;	
	обеспечивать взаимодействие и организовывать коммуникацию с учредителем, органами госвласти и местного самоуправления, социальными партнерами, профсоюзами, СМИ, родителями, представлять школу в отношениях с ними, лоббировать интересы школы, контролировать и оценивать эффективность взаимодействия и представления интересов школы;	
	осуществлять и развивать социальное партнерство;	
	организовывать процессы по лицензированию и аккредитации;	
	управлять обеспечением информационной открытости и доступности школы;	
	организовывать взаимодействие с надзорными и контрольными органами в сфере образования, контроля за соблюдением лицензионных требований и условий при осуществлении образовательной деятельности; обеспечивать содействие их деятельности, размещение	

	на сайте школы результатов проверок, реализацию предписаний контрольных и надзорных органов;	
	содействовать деятельности профессиональных педсообществ по вопросам обучения и воспитания;	
	управлять формированием событийного пространства школы;	
	координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и разрешать их конфликты	
Требования к знаниям	**Знаю:**	
	Законодательство РФ, региона и муниципалитета; санитарные правила и нормы; требования к информационной открытости; нормативные документы по сетевому взаимодействию школы, и взаимодействию с надзорными органами;	
	технологии и регламенты взаимодействия с родителями, учредителем, органами госвласти и местного самоуправления, профсоюзами, СМИ, социальными партнерами школы и пр.;	
	механизмы организации сетевого взаимодействия школы;	
	правила проведения проверок и документальных ревизий государственными контрольно-надзорными органами;	
	принципы, методы и технологии коммуникации, ведения переговоров, методы лоббирования интересов школы при взаимодействии с субъектами внешнего окружения;	
	деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента;	
	технологии организации событийного пространства и урегулирования конфликтов;	
	иностранный язык (базовые знания);	
	основы психологии личности и групп	

2. Модуль «Психолого-педагогические основы управленческой деятельности»

Промежуточный контроль. Слушатели выполняют практическую работу по разработке Программы воспитания, прописывают алгоритм ее разработки.

3. Модуль «Предметно-методические основы профессиональной деятельности»

В рамках самостоятельной работы слушатели выполняют практическую работу по разработке Программы развития образовательной организации до 2028 года, определение приоритетных направлений изменений. Данная работа учитывает конкретные особенности каждой образовательной организации.

2.5. Формы итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме защиты управленческого проекта. Проектная работа выполняется слушателем индивидуально или проектной командой.

Темы проектных работ

1.Управление кадрами в образовательной организации.

2. Управление школьной командой (управленческие команды).

3. Организация работы наставников в условиях образовательной организации.

4.Управление процессами в образовательной организации.

5. Управление качеством воспитательной работы в ОО.

6. Управление качеством взаимодействия с родителями.

7. Управление развитием образовательной организации.

8.Эффективные практики: от переговоров между участниками образовательных отношений к повышению качества образования.

9.Управление инновационной деятельностью ОО.

10. Управление информацией.

11. Управление межведомственным взаимодействием.

12. Управление имиджем образовательной организации.

13. Управление ресурсами образовательной организации.

14. Управление образовательной организацией на основе данных.

15. Управление качеством внебюджетной деятельности.

16.Управление процессами по результатам.

17. Управление качеством знаний в ОО.

18.Проектирование Программы развития образовательной организации.

19.Программа изменений и развития образовательной организации.

Защита проектной работы слушателя или группы слушателей проводится публично в присутствии слушателей других проектных групп и, как правило, состоит в коротком докладе (7–10 мин) и сопровождается презентацией.

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы.

1. Модуль «Современные нормативно-правовые основы образования».

Основная литература:

1. Самарин В. И. Особенности обновленных ФГОС, М., «Вестник Просвещения», 2022.

2. Безносов, Д.С. Правовое сознание и психология терроризма : учебник для направлений бакалавриата «Психология» и «Правоохранительная деятельность» / М. Е. Болтунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2023. – 226 с. – (Бакалавриат).

3. Кочои,С.М. Антиэкстремистские нормы : правовое обоснование противодействия терроризму : монография / С. М. Кочои. – Москва : Проспект, 2023. – 200 с

4. Маков, М.И. Молодёжный экстремизм в России / М.И. Маков // NovaInfo.Ru. - 2020. - № 114. -С. 66-67.

5. Мансурзода, А.М. Терроризм и экстремизм как форма отрицания прав человека / А.М.Мансурзода, Х.С. Сафарзода // Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина. - 2020. - № 1. - С. 39-45.

Электронные ресурсы:

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. – URL: 1Щр://минобрнауки.рф/;

2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). - URL: http://www.obmadzor.gov.ru;

2. Модуль «Психолого-педагогические основы управленческой деятельности».

Основная литература:

1. Зиновкина Н. В. Инклюзия в образовании России, М., «Вестник Просвещения», 2021

2. Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России. – М.: Просвещение, 2009.

3. Самарин В.И. Педагогическая психология, М., «Вестник Просвещения», 2022

4. Самарин В.И.Профилактика правонарушений несовершеннолетних и девиантное поведение школьников, М., «Вестник Просвещения», 2021

Электронные ресурсы:

1. http://www.psynavigator.ru/ - сайт практической психологии;

2. http://www.psychologies.ru/ - Интернет-журнал;

3. http://www.gumer.info/ - электронная библиотека по психологии, полные тексты книг;

4. http://www.edu.ru/ - «Российское образование» Федеральный портал (обо всем, что касается Российского образования – нормативные документы, новые стандарты, образовательные ресурсы и т.д.);

5. Институт проблем интегративного (инклюзивного) образования Московского городского психолого-педагогическом университета – ww.mgppu.ru.

3. Модуль «Содержательные и процессуальные аспекты профессиональной деятельности».

Основная литература:

1. Золотарева А. В. Управление образовательной организацией. — М.: ЮРАЙТ, 2022. — 287 с.

2.Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-распорядительные: портал [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m99/2_8.htm. (29.04.2022)

3.Шумилова, А. А. Современные действенные методы управления образовательной организацией / А. А. Шумилова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 19 (414). — С. 206-207. — URL: https://moluch.ru/archive/414/91353/ (дата обращения: 28.10.2022).

4.Патрикова, Т. С. Как написать программу развития образовательного центра в условиях проектно-целевого управления системой

образования [Электронный ресурс] / Т. С. Патрикова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2021. — Т. 15. — С. 1346–1350 http://e-koncept.ru/2016/96187.htm

5.Патрахина, Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации [Текст] / Т. Н. Патрахина // 2022. https://standard.kz/ru/post/swot-analiz-kak-instrument-planirovaniya-strategii-obrazovatelnoi-organizacii

6. Тирон, Ю. Г. Управление развитием образовательной организации / Ю. Г. Тирон // Инновационные направления интеграции науки,

образования и производства: Сборник тезисов докладов участников II Международной-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Масюткина. Керчь, 2021.

7. Мишкин, П. А. Проведение аналитико-прогностического этапа разработки программы развития профессиональной образовательной организации [Текст] / П. А. Мишкин, М. В. Гринина, О. В. Овечкина // Человек и образование. — 2021. — № 4 (55). — С. 125–128.

Электронные ресурсы:

1. http://www.edu.ru – Портал «Российское образование»;
2. http://www.mnogoknig.org.ua/view_book.php?id=10 – Учебник «Управление образовательным процессом»;

3. **Прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности**

1. Величко М.В., Величко Ф.М. Первая помощь при наружных и некоторых внутренних кровотечениях. Учебное пособие для слушателей курсов. Тверь,2022.

2.Величко М.В., Величко Ф.М. Первая помощь при отравлениях. Учебное пособие для слушателей курсов первой помощи. Тверь, 2022.

Электронные ресурсы:

1. http://soc.lib.ru/ – Электронная Библиотека Социологии, Психологии, Управления.

2.9. Иные компоненты

Образец самооценки Программы развития образовательной организации

1. Самоанализ проводится с применением карты Технической экспертизы Программы развития ОО.

2. Слушатель должен дать объективную оценку и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность выбранной позиции.

3. В самоанализе необходимо продемонстрировать владение предметом анализа, понимание структуры и логики Программы развития.

4. Самоанализ должен быть завершенным и четко структурированным, посвященным заданной выбранной темой проблематике.

5. Стилевое решение, структурная организация текста самоанализа, лексика должны соответствовать заданной тематике и поставленной автором задаче.

Лист экспертной оценки

Программы развития образовательной организации до 2028 года

Техническая экспертиза Программы развития ОО			
КРИТЕРИИ	**В полной мере (2 балла)**	**Частично (1 балл)**	**Отсутствует (0 баллов)**
1.Наличие титульного листа Программы развития как локального нормативного акта ОУ			
2. Наличие Паспорта программы развития с важнейшими разделами			

3.Наличие введения, раскрывающего специфику Программы развития ОУ как проектного документа по реализации целевых показателей стратегии развития образования			
4. Концепция развития ОУ в контексте стратегии развития образования			
4.1. «Вызовы» развитию образовательной организации			
4.2. Миссия образовательной организации			
4.3. Цели и задачи развития образовательной организации			
4.4. Целевые показатели развития образовательной организации по годам, соответствующие целевым показателям государственных документов по стратегии образования до 2028 года			
5. Анализ потенциала развития образовательной организации по реализации стратегии развития образования			
5.1. Анализ результатов реализации прежней программы развития ОУ;			
5.2. Детальный SWOT – анализ потенциала развития ОУ на основе сравнительного анализа содержания отчетов о самообследовании за последние 3 года;			
5.3. Рейтинг актуальности важнейших «точек роста» и проблем в развитии ОУ			
6. Наличие целевых программ («дорожных карт») процессного управления развитием ОУ по обеспечению достижения основных целевых показателей стратегии развития образования до 2028 года			
7. Наличие авторских проектов ОУ по реализации приоритетов стратегии развития образования - механизмы проектного управления			
8. Наличие механизма мониторинга реализации Программы развития ОУ по годам (контроль, коррекция, отчетность);			
13. Наличие финансового плана реализации Программы развития ОУ;			
14. Объем Программы развития укладывается в 20-40 стр. Наличие Приложений			
15. Наличие презентационной версии Программы развития			

4.2. Материально-технические условия реализации программы

При организации занятий используется аудитория, оснащенная интерактивной доской и проектором; колонками; компьютеры, подключённые к высокоскоростному Интернету. На всех компьютерах установлены лицензионные операционные системы "Windows" с необходимым пакетом программного обеспечения. Слушателям предлагается комплект материалов, состоящий из учебных материалов, пакета заданий, нормативных документов и списка литературы.