

Департамент образования Администрации города Екатеринбурга

Муниципальное бюджетное учреждение информационно-методический центр «Екатеринбургский Дом Учителя»

РЕКОМЕНДОВАНО

Советом МБУ ИМЦ

«Екатеринбургский Дом Учителя»

Протокол № 3

от «15» сентября 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор МБУ ИМЦ

«Екатеринбургский Дом

Учителя»

М.А. Зорина

«15» сентября 2025 г.



Дополнительная профессиональная программа

повышения квалификации

**«Лидер изменений: управление развитием образовательной
организации»**

(30 часов)

Авторы-составители:

Захарова Ольга Сергеевна,

заместитель директора по научно-методической работе МБУ ИМЦ

«Екатеринбургский Дом Учителя»

Екатеринбург

2025

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Формирование профессиональных компетенций слушателей в области эффективного управления образовательной организацией на муниципальном и региональном уровнях, оценка профессиональных компетенций руководителей системы образования в части стратегического планирования деятельности и внедрения информационно-коммуникационных технологий.

1.2. Планируемые результаты обучения:

	Профессиональные компетенции	Знания	Умения
К.1	Способность разрабатывать и реализовывать уникальную концепцию образовательной организации, отражающую ее миссию, ценности и стратегические цели	Методология разработки концепции образовательной организации; Принципы формирования организационной культуры; Стратегическое планирование в образовании; Управление изменениями в образовательной организации; Принципы создания и поддержания школьных традиций; Технологии формирования корпоративной идентичности	Анализировать конкурентную среду образовательных организаций; Формулировать миссию и ценности образовательной организации; Разрабатывать концепцию развития образовательной организации; Создавать систему корпоративной идентичности; Проектировать образовательные программы; Формировать и поддерживать школьные традиции; Управлять процессами организационных изменений; Оценивать эффективность реализации концепции

К.2	Способность создавать и управлять брендом образовательной организации в условиях конкуренции	<p>Основы брендинга образовательных организаций;</p> <p>Различия в брендинге государственных и частных образовательных учреждений;</p> <p>Стратегии позиционирования образовательных организаций;</p> <p>Кризисные коммуникации в образовании; Мониторинг и оценка репутации;</p> <p>Технологии работы с общественным мнением</p>	<p>Разрабатывать стратегию брендинга образовательной организации;</p> <p>Позиционировать образовательную организацию; Управлять репутацией в онлайн и офлайн среде;</p> <p>Координировать деятельность по продвижению; Проводить анализ конкурентов;</p> <p>Измерять эффективность маркетинговых активностей</p>
К.3	Способность разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии цифровой коммуникации образовательной организации	<p>Современные цифровые коммуникационные технологии; SMM-стратегии для образовательных организаций; Контент-маркетинг в образовании;</p> <p>Цифровые инструменты для коммуникации с родителями и учащимися; Веб-аналитика и метрики эффективности;</p> <p>Правовые аспекты цифровых коммуникаций;</p> <p>Кибербезопасность в образовательной среде;</p> <p>Мультимедийные технологии в коммуникации</p>	<p>Создавать цифровую коммуникационную стратегию; Управлять контентом в социальных сетях и на сайте;</p> <p>Использовать мультимедийные инструменты для коммуникации;</p> <p>Анализировать эффективность цифровых коммуникаций;</p> <p>Обеспечивать информационную безопасность; Создавать вовлекающий образовательный контент;</p> <p>Организовывать онлайн-мероприятия и вебинары;</p> <p>Работать с цифровой аналитикой и метриками</p>

К.4	Способность развивать личный бренд педагога как элемент общего бренда образовательной организации	Влияние личного бренда на профессиональную деятельность; Цифровые инструменты для развития личного бренда; Этика и профессиональные стандарты в цифровой среде; Технологии самопрезентации и профессионального позиционирования; Управление онлайн-репутацией педагога; Создание профессионального контента	Создавать стратегию развития личного бренда; Использовать социальные сети для профессионального развития; Создавать качественный образовательный контент; Выстраивать профессиональную онлайн-репутацию; Участвовать в профессиональных сообществах; Презентовать свой опыт и достижения; Соблюдать этические нормы в цифровой среде
К.5	Способность выстраивать эффективную внутреннюю и внешнюю коммуникацию образовательной организации	Теория коммуникаций; Принципы построения отношений в коллективе; Технологии внутрикорпоративных коммуникаций; Управление конфликтами в образовательной среде; Работа с родительским сообществом; Взаимодействие со СМИ и общественностью	Выстраивать эффективную систему внутренних коммуникаций; Организовывать конструктивный диалог с педагогическим коллективом; Управлять коммуникацией с родителями и учащимися; Организовывать публичные мероприятия и презентации; Адаптировать коммуникацию к различным целевым группам

1.3. Категория слушателей:

Руководители и заместители руководителей образовательных организаций, руководители структурных подразделений, кандидаты на должность «руководитель».

1.4. Форма обучения – Очная

1.5. Срок освоения программы: 30 академических часов.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов/модулей и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекции час	Интерактивные занятия, час		
1.	Диагностический блок	2	0	2	0	тест
2.	Модуль 1. Лидерство.	6	2	2	2	тест
3.	Модуль 2. Образ будущего организации. Концепция как инструмент управления	5	2	2	1	Драфт Концепции
4.	Модуль 3. Управление образовательными системами на основе данных	5	2	2	1	Модель управления Концепцией на основе данных
5.	Модуль 4. Управление ресурсами	5	2	2	1	Карта ресурсов и партнеров; Стратегия развития внебюджетных источников финансирования
6.	Модуль 5. Управление информацией и коммуникациями	5	2	2	1	Коммуникационная стратегия реализации концепции; Дорожная карта перевода в режим развития
7.	Диагностический блок	2	0	2	0	защита итогового проекта
	Итого:	30	10	14	6	

2.2. Рабочая программа

Диагностический блок – 2 часа

Модуль 1. Лидерство – 6 часов

1.1. Лидер изменений: компетенции нового лидера.

Лекция. Современный тренд — запрос на лидерство от государства. Основные

теории лидерства, общепризнанные в мировой практике управления. Стили лидерства и руководства. Типы лидерства. Векторы современного лидерства. Лидерство и эффективность. Иерархия лидеров по Дж. Коллинзу. Модель лидерства (по И. Адизесу). Управленческая команда: командное лидерство, распределённое лидерство; делегирование полномочий. Отличие менеджера от лидера. 8 заблуждений относительно лидерства (по К.М. Ушакову). Компетенции современного лидера, способного управлять изменениями. Практикум. Определение стиля лидерства и руководства. Кейсовые задания: «Стили лидерства» (по П. Херси и К. Бланшару), «Лидер и менеджер» (по О. Виханскому, А. Наумову), «Иерархия лидеров (по Дж. Коллинзу)», «Командное лидерство и делегирование полномочий», практические упражнения по теме курса.

1.2. Изменчивость как категория. Вызовы и тренды в образовании

Лекция. Глобальные тренды и вызовы. Перспективные технологии. Типы экономик будущего. Компетенции специалистов для отраслей будущего, востребованность применительно к сферам деятельности. Синхронизация образования и рынков труда. Национальные системы скиллинга – развития навыков. Принятие изменений как возможностей. Прогнозирование и определение будущих перспектив образовательной организации на основе анализа трендов.

Практикум. Построение фундаментальной модели навыков: когнитивные/фундаментальные навыки; социально-экономические и культурные навыки; технические и цифровые навыки; «зеленые», связанные с универсальным благополучием.

Самостоятельная работа. Изучение материалов исследований «Форсайт-компетенций 2030», Школа управления Сколково и АСИ. Атлас новых профессий. Надпрофессиональные навыки в профессиях будущего.

1.3. Государственная политика и правовое регулирование в сфере общего образования

Лекция. Законодательство Российской Федерации в сфере образования.

Образовательная политика. Стратегическая цель, ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Показатели федеральных проектов национального проекта "Образование" и стратегические цели.

Единая система образования. ФГОС, ФООП. Правовое регулирование в сфере образования. Теория и практика управления развитием общеобразовательной организации. Управленческий проект «Школа Минпросвещения России».

Самостоятельная работа. Изучение Федеральных и региональных нормативных документы в части стратегии развития отрасли, Методических рекомендаций по разработке программ развития образовательных организаций, критериев и показателей самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России».

1.4. Управление развитием как инновационным процессом: от администрирования – к управлению и лидерству

Лекция. Образовательная организация: возможные объекты развития. Качество образования и качество организации. Функционирование и развитие образовательной организации. Структура инновационного процесса и типы нововведений в школе. Проблемы планирования. Лидерство и менеджмент. Источники идей развития организации. Управление развитием. Саморазвитие руководителя саморазвивающейся организации.

Практикум. Кейс-метод как педагогическая технология. Цель и задачи управленческого кейса. Потенциал кейс-технологии в выработке управленческих решений. Требования к содержанию и структуре кейса. Этапы работы. Виды кейсов. Методы кейс-технологии. Источники формирования кейсов. Презентация кейса.

Самостоятельная работа. Проведение оценки существующей системы управления в своей образовательной организации.

1.5. Идентичность образовательной организации: замысел, проектирование, развитие в контексте текущих приоритетов государственной политики.

Лекция. Понятие «идентичность». Отличительные признаки и процесс формирования единства. Тождественность и однородность: отождествление себя

как части организации, с признанием ее философии, ценностей и норм поведения. Проявление групповой идентичности через маркировку общей территории («карта»), выработку общего языка («словарь») и формирование исторической памяти («музей»). Соотношение компонентов общероссийской идентичности на примере ФГОС второго поколения.

Практикум. Определение для своей образовательной организации составляющих каждого из направлений и приоритетности (уровень) на основании конструктора «Школа Минпросвещения России»,

1.6. Диагностика проявления идентичности организации в основных процессах функционирования образовательной организации

Практикум. Аудит образовательной среды образовательной организации в процессе стажировки. Заполнение чек-листа «Формирование идентичности образовательной организации». Объекты управления, метрики, как и в чём проявляются.

Модуль 2. Образ будущего организации. Концепция как инструмент управления – 5 часов.

2.1. Анализ внешней среды и потребностей всех участников образовательных отношений: исследование спроса

Лекция. Методы стратегического анализа в управлении образовательной организацией (анализ разрыва, SWOT анализ, PEST-анализ). Внутренняя среда (совокупность факторов влияния внутри школы); внешняя среда (совокупность факторов влияния вне школы). Ресурсы внешней и внутренней среды. Использование SWOT-анализа для анализа факторов прямого воздействия и выявления сильных и слабых сторон общеобразовательной организации. Запросы и потребности родителей, обучающихся, педагогов. Наличие стейкхолдеров и их интересы. Наличие конкурентов и их преимущества.

Практикум. Методы и инструменты изучения потребностей и ожиданий участников образовательных отношений.

Самостоятельная работа. Изучение спроса на образование семей, проживающих

в микрорайоне.

2.2. Моделирование образа будущего организации: миссия, ценности, видение, концепция.

Лекция. Миссия школы. Ценности. Видение. Предназначение. Моделируемый образ желаемого состояния образовательной организации. Основные идеи, определяющие изменения в содержании, организации и технологиях образовательного процесса. Текущее состояние по отношению к моделируемому образу желаемого состояния. Концепция образовательной организации. Управление Концепцией.

Определения и различия: Миссия. Краткое предназначение школы (для кого, ради чего, уникальная ценность) в 1–2 предложениях. Отличается от видения (образ желаемого будущего) и целей (измеримые ориентиры).

Ценности. Устойчивые основания решений («во что верим»). Принципы — нормы поведения, делающие ценности наблюдаемыми.

Типичные ошибки. Лозунги вместо миссии; «список желаний» вместо ценностей; принципы без индикаторов поведения.

Самостоятельная работа. Написание эссе «Мое видение школы. Во что я верю и чего пытаюсь добиться».

Самостоятельная работа. Проведение анализа текущего состояния своей образовательной организации, обеспечивающего и поддерживающего идентичность. Практикум. Составление корпоративного видения образовательной организации (желаемый образ). В чем суть образовательной организации. Во что верит педагогический коллектив и чего пытается добиться. Анализ ожиданий педагогического коллектива.

2.3. Инструменты и метрики.

Лекция. Инструменты в управлении образовательной организацией. Управляемость организации: цели, ценности руководителя и управленческой команды. Маркетинговые технологии в образовании: внешний и внутренний клиент, конкурентные преимущества и упущения, фокус конкуренции. Управленческая оптика и управленческая стратегия. Метрики, через которые

проявляется Концепция.

Самостоятельная работа. Метрики, фиксирующие в различных элементах образовательного процесса проявление моделируемого/желаемого образа образовательной организации.

2.4. Образ выпускника и образовательные результаты

Лекция. Образовательные результаты (предметные, метапредметные, личностные). Сквозные образовательные результаты. Виды и сущность образовательных результатов. Роль исследований в образовании. Система оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ. Требования ФГОС к проектированию образовательных результатов и оценке достижения планируемых результатов освоения основных образовательных программ НОО, ООО, СОО, адаптированных образовательных программ. Контрольно-оценочная функция ФГОС. Квалиметрическая модель оценки качества различных объектов (модель «дерево свойств») и ее использование в оценке и управлении качеством образования. Образ выпускника образовательной организации. Проектирование Концепции на основе преобразований ООП.

Практикум. Модель выпускника образовательной организации.

2.5. Драфт Концепции образовательной организации

Практикум. Основные технологии (академические, внеакадемические, воспитательные), с помощью которых реализуется концепция. Основные форматы урочной и внеурочной деятельности, с помощью которых реализуется концепция. Программа воспитания. Самостоятельная работа. Создание драфта концепции образовательной организации. Подготовка публичной защиты. Работа с вопросами-ответами внутри команды.

Модуль 3. Управление образовательными системами на основе данных

3.1. Основы технологии управления образовательной организацией на основе данных.

Лекция. Термин «наука о данных»: возникновение и эволюция. Наука о данных в образовании: принципы, методы, постановка задач, алгоритмов и процессов

для выявления закономерностей и управлении на основе данных. Источники данных: внешние источники больших данных и внутренние базы данных. Извлечение и преобразование данных. Качество данных. Подготовка данных для анализа через построение «аналитической записи». Тип «атрибута» для выбора метода анализа и понимания данных. Сбор и хранение данных, защита данных. Анализ данных. Принятие решений на основе данных. Потенциал технологий ИИ для повышения эффективности управления школой. Управление на основе данных как конкурентное преимущество.

3.2.Методология управления данными для запуска процессов развития. Текущее и прогнозируемое состояния образовательной организации. Предиктивная аналитика

Лекция. Школа как педагогическая система и объект управления. Принципы управления педагогическими системами на основе работы с данными – датацентричное управление. Управление образовательным процессом в школе: текущее и прогнозируемое состояние. Условия повышения компетентности педагогического коллектива в работе с результатами анализа данных. Обновление организационного механизма управления школой на основе аналитических результатов и работе с данными. Предиктивная аналитика в изучении спроса на образование (родители, дети), подборе новых направлений (профильные классы, предпрофессиональное образование, программы дополнительного образования), привлечение и удержание педагогов.

Практикум. Изучение спроса на программы дополнительного образования.

3.3.Работа с данными для реализации Концепции образовательной организации: основные объекты управления, метрики и показатели сбора и анализа данных, инструменты мониторингов и опросов

Лекция. Основные методы комплексного мониторинга (краткий обзор и характеристика). Экспертные методы. Анализ документальных источников (отчетов, докладов и т.п.). Метод сравнительной оценки. Статистические методы (гистограммы, стратификация, метод Парето, причинно-следственная диаграмма Исикавы, контрольный листок, контрольная карта Шухарта, корреляция). Основные средства мониторинга (краткий обзор и характеристика):

педагогические тесты, комплексные проверочные работы и т.п. Алгоритмы расчета показателей качества подготовки обучающихся. Алгоритм статистической обработки результатов проверочных работ в форме тестирования. Формы представления результатов мониторинга (таблицы, графики, диаграммы). Статистический анализ и содержательная интерпретация результатов мониторинга. Использование «Универсальных кодификаторов для процедур оценки качества образования» и спецификаций КИМов ГИА, ВПР, РДР, тематических контрольных работ для содержательного анализа результатов мониторинга.

Практикум. Разработка Модели управления Концепцией образовательной организации на основе данных: метрики, показатели, источники данных, алгоритм принятия решений.

3.4. Управление образовательными результатами обучающихся: академические результаты, проектная, внеурочная деятельность, успешность и др.

Лекция. Внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО) как механизм управления результатами. Комплексный подход к оценке достижения планируемых результатов (предметных, метапредметных, личностных) основных общеобразовательных программ соответствующего уровня образования. Оценка динамики образовательных достижений. Особенности оценки образовательных результатов обучающихся, осваивающих адаптированные основные образовательные программы. Подходы к организации текущего контроля, промежуточной аттестации обучающихся. Формирование культуры объективной оценки. Перечень локальных нормативных правовых актов, обеспечивающих функционирование внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательной организации. Перечень и краткая характеристика разработанных, освоенных и внедренных в образовательной организации оценочно-критериальных комплексов для использования в различных процедурах оценки качества образовательного процесса. Перечень разработанных и используемых в образовательной организации внутришкольных стандартов качества и целевых индикаторов.

Практикум. Провести анализ результатов ГИА, ВПР, РДР за последние 3 года. Выделить сильные стороны и дефициты. Соотнести с проектированием Образа выпускника. Самостоятельная работа. Определение показателей и метрик для построения ВСОКО с учетом Концепции образовательной организации; вычленение источников сбора данных.

3.5. Управление удовлетворенностью и увлеченностью педагогов

Лекция. Концепция образовательной организации и противодействие персонала. Методы внедрения изменений и работы с сопротивлением в педагогическом коллективе. Базовые и обеспечивающие процессы и отношение к ним разных категорий сотрудников. Формирование проектной группы из числа сотрудников, взаимодействие руководителя с проектной группой. Создание новых алгоритмов деятельности в рамках проектной группы. Подходы к диагностическому инструментарию по исследованию оценки участников образовательного процесса (педагоги). Методики измерения удовлетворенности педагогов качеством условий для реализации образовательного процесса. Диагностика субъектного отношения к школе через восприятие педагогических сообществ (В.А.Ясвин, О.И.Кочеткова).

Практикум. Вычленение последствий, с которыми могут столкнуться члены педагогического коллектива и оценка возможных угроз для каждого, минимизация угроз. Разработка инструкций по внедрению изменений через создание проектных групп. Самостоятельная работа. Исследование уровня удовлетворенности педагогов своей образовательной организацией (опросник Института Урбанистики МГПУ). Индекс NPS, CSI, анализ показателей.

3.6. Управление удовлетворенностью родителей

Лекция. Подходы к диагностическому инструментарию по исследованию оценки участников образовательного процесса (родители). Методики измерения удовлетворенности родителей качеством условий для реализации образовательного процесса. Диагностика субъектного отношения к школе через восприятие различных членов образовательного сообщества (В.А.Ясвин, О.И.Кочеткова). Учет ожиданий родителей при устройстве ребенка в школу. Удовлетворенность родителей качеством условий: метрики и показатели, работа

с данными.

Практикум. Восприятие школьной среды различными участниками образовательных отношений. Диагностика В.А.Ясвина, О.И.Кочетковой.

Самостоятельная работа. Исследование уровня удовлетворенности родителей (опросник Института Урбанистики МГПУ). Индекс NPS, CSI, анализ показателей.

3.7. Принятие управленческих решений на основе данных

Лекция. Подготовка и принятие управленческих решений на основе данных (планирование корректирующих и предупреждающих действий). Представление и интерпретация данных с использованием различных форм (таблиц, графиков, диаграмм) для оценки текущего состояния и динамики, выявления тенденций и построения прогнозов. Разработка планов корректирующих и предупреждающих действий на основе данных.

Практикум. Работа с управленческими кейсами (минимум 3 кейса). Анализ ситуации, вычленение дефицитов, поиск решений, подбор управленческих решений, проектирование изменений.

Самостоятельная работа. Работа с управленческим кейсом своей образовательной организации. Сбор данных, определение недостающих данных. Анализ данных. Поиск решений, подбор управленческих решений, проектирование изменений.

Модуль 4. Управление ресурсами – 5 часов.

4.1. Оценка и анализ внутренних и внешних ресурсов, необходимых для реализации Концепции образовательной организации.

Лекция. Классификация ресурсов: программы, МТБ, процессы, кадры, партнеры, маркетинг. Внешние и внутренние ресурсы. Управление ресурсами через прогнозирование потребностей, выявление приоритетов, оценку возможностей и обеспечение взаимозаменяемости. Оптимизация ресурсов. Оценка и анализ ресурсов. Управление имущественным комплексом: результативность и эффективность. Модели эффективного управления

ресурсами.

4.2. Управление развитием в условиях ограничения ресурсов: приоритизация процессов.

Лекция. Управление развитием образовательной организации через управление ресурсами: оценка ресурсов и планирование ресурсов. Инвентаризация имеющихся ресурсов, необходимых для реализации Концепции образовательной организации. Составление необходимых ресурсов для реализации Концепции и определение источников. Привлечение ресурсов. Расчет рисков при управлении развитием в условиях ограничения ресурсов. Практикум. Аудит ресурсов образовательной организации в процессе стажировки. Заполнение чек-листа «Ресурсы для реализации Концепции образовательной организации и способы их привлечения». Объекты управления, метрики, как и в чём проявляются. Самостоятельная работа. Расчет рисков при запуске и реализации Концепции в условиях ограничения ресурсов.

4.3. Внутренние ресурсы: ресурс детских инициатив, соучастное проектирование.

Практикум. Участие обучающихся в реализации Концепции образовательной организации. Потенциал органов ученического самоуправления. Взаимодействие с ученическим сообществом. Детско-взрослые сообщества и клубная деятельность. Методика соучастного проектирования и этапы.

4.4. Внутренние ресурсы: педагогический коллектив, выбор стратегии профессионального взаимодействия в коллективе.

Лекция. Развитие педагога и педагогического коллектива. Понятия «педагогическое содействие», «педагогическое взаимодействие», «коллектив», «сообщество», «общность». Профессиональное взаимодействие через включение в совместную деятельность, понимание целей данной деятельности, возникновение межличностных отношений и рефлексии, разделение ответственности. Профессиональное взаимодействие педагогов как фактор развития и реализации Концепции. Значимость Концепции для педагога и восприятие взаимодействия в коллективе для саморазвития и

самосовершенствования. Профессиональная общность и этапы формирования: включенность в деятельность, формирование ценностно-смыслового пространства, самоопределение в общности каждого педагога. Структурно-динамическая Модель профессионального взаимодействия как фактор реализации Концепции образовательной организации. Формы и методы организации профессионального взаимодействия педагогов. Индекс групповой сплоченности и методики его определения (индекс Сижора, ЦОЕ В.С.Ивашкин, С.В. Онуфриев; стиль межличностного взаимодействия С.В. Максимов, Ю.А. Лобейко, психологический климат в малой группе В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест). Ожидания педагога и уровень удовлетворенности.

Практикум. Определить характер индивидуальной и групповой субъектности в профессиональном взаимодействии педагогов своей образовательной организации: включенность педагога в профессиональное взаимодействие и степень интегральной согласованности. (диагностика взаимодействия в малых группах А.С. Чернова, С.В.Сарычева). Определить уровень саморазвития педагогов в профессиональной деятельности (диагностика Л.Н.Бережнова).

Самостоятельная работа. Исследование типа организационной культуры своего педагогического коллектива (типология К.Кемерона, Р.Куинна – диагностика В.А. Ясвина, С.Н.Рыбинской, С.А.Беловой).

4.5. Внешние ресурсы: ресурс выпускников и родителей.

Практикум. Способы работы с инициативами родителей. Управляющий совет образовательной организации и условия его эффективности. Сообщество выпускников как ресурс реализации Концепции образовательной организации, способы и принципы формирования сообщества выпускников. Формы создания устойчивого и активного сообщества выпускников, способствующего взаимопомощи, обмену опытом и созданию новых возможностей для каждого. Роль сообщества выпускников в поддержке положительного имиджа школы и позиционировании в социуме.

4.6. Внешние ресурсы: сетевые формы реализации ООП. Поиск и привлечение партнеров.

Лекция. Выстраивание партнерского взаимодействия с внешними партнерами: академическими и индустриальными. Сетевые формы реализации ООП. Организация непрерывного сетевого взаимодействия с академическими партнерами в части профессионального самоопределения обучающихся и организации образовательного процесса в профильных классах. Организация и проведение совместных мероприятий, направленных на образование и воспитание обучающихся. Эффективная модель взаимодействия с индустриальными партнерами, позволяющая использовать ресурсы предприятий и бизнес структур для реализации Концепции образовательной организации. Практикум. Программы взаимодействия с академическими партнерами с целью реализации Концепции образовательной организации. Программы совместных мероприятий с индустриальными партнерами, в том числе на площадках предприятий и бизнес структур на условиях договора о совместной деятельности, в том числе с использованием таких форм, как “включенный день на предприятии”, “день с наставником”, “индивидуальный проект с наставником”, “ученические стартапы”.

Самостоятельная работа. Поиск партнеров (академические, индустриальные) и описание условий сетевого взаимодействия с целью реализации Концепции образовательной организации.

4.7. Финансовые ресурсы: бюджет и внебюджет.

Практикум. Финансово-экономическая деятельность образовательной организации. Источники финансовых ресурсов: бюджет и внебюджетная деятельность. Изучение предполагаемого рынка сбыта: анализ потребителей, анализ конкурентов, формирование предложений. Стратегия развития предпринимательской деятельности с целью поддержания Концепции образовательной организации: изучение спроса, изучение рынка, формирование предложения, «упаковка» образовательного продукта, работа с потребителем образовательной услуги. Привлечение и расходование внебюджетных средств. Эффективность ведения предпринимательской деятельности: доходность, рентабельность. Порядок оказания платных услуг (формирование и утверждение стоимости обучения по каждой образовательной программе, договоры на

оказание платных образовательных услуг, отчетность). Участие образовательной организации в конкурсных отборах на привлечение грантов. Способы и условия привлечения грантов.

Самостоятельная работа. Проектирование Стратегии развития внебюджетных источников финансирования с целью поддержания Концепции образовательной организации.

4.8. Карта ресурсов как инструмент реализации Концепции образовательной организации.

Лекция. Структуризация проекта через «дерево целей». Методика построения иерархической структуры реализации проекта (декомпозиция): подпроекты, цели, подцели. Определение оптимального уровня детализации. Карта ресурсов и партнеров как управленческий инструмент. Структуризация проекта через Карту ресурсов и партнеров.

Практикум. Составление «дерева целей» реализации Концепции образовательной организации. Проведение декомпозиции проекта с выделением подцелей и задач. Определение имеющихся и необходимых ресурсов и партнеров для решения каждой задачи. Самостоятельная работа. Проектирование Карты ресурсов и партнеров для реализации Концепции образовательной организации.

4.9. Дорожная карта перевода образовательной организации в режим развития.

Лекция. Проектные технологии в управлении Концепцией образовательной организации. Этапы и стадии работы над проектом. Матрица ответственности. Дорожная карта как инструмент управления проектами. Отличие Дорожной карты от плана проекта. Виды Дорожных карт. Этапы разработки Дорожной карты. Сервисы по созданию Дорожных карт.

Практикум. Варианты создания Дорожной карты: с использованием таблиц - диаграмма Ганта, с использованием цифровых сервисов онлайн-досок – MIRO, площадок – WEEEK.

Самостоятельная работа. Завершение декомпозиции проекта с выделением

этапов реализации Концепции и ответственных под каждую задачу. Разработка Дорожной карты перевода образовательной организации в режим развития с целью реализации Концепции образовательной организации.

Модуль 5. Управление информацией и коммуникациями.

5.1. Основы коммуникационной стратегии в сфере образования.

Лекция. Управление информацией и коммуникациями. Коммуникация как взаимодействие. Основные принципы и способы построения коммуникаций. Основные барьеры коммуникации. Доверие как основная категория построения коммуникации. Понятие «коммуникационная стратегия». Конкурентная стратегия, методика анализа отраслей и конкурентов. Цели коммуникационной стратегии. Внешние и внутренние коммуникационные стратегии. Примеры удачных и неудачных коммуникационных стратегий.

Практикум. Кейсы реализации коммуникационной стратегии:

пример 1: коммуникационная стратегия частной школы

пример 2: продвижение государственной школы-предуниверсария

пример 3: маркетинг благотворительного фонда, занимающегося вопросами образования.

Анализ представленных кейсов, ресурсов, подходов, заполнение сравнительной таблицы, определение ключевых элементов коммуникационных стратегий организаций.

5.2. Коммуникационная стратегия образовательной организации: подходы к проектированию и основные метрики.

Лекция. Понятие коммуникационной стратегии, ее роль и значение в сфере образования. Цели и задачи коммуникационной стратегии образовательной организации. Основные элементы коммуникационной стратегии: целевые аудитории их информационные потребности, ключевые сообщения, каналы и инструменты коммуникации. Подходы к проектированию коммуникационной стратегии образовательной организации. Аудит текущего состояния коммуникаций: анализ сильных и слабых сторон. Разработка контент- стратегии и календарного плана коммуникационной активности. План интеграции

коммуникационной стратегии в общую стратегию реализации Концепции образовательной организации.

Практикум. Аудит коммуникационной деятельности образовательных организаций (на примере 3-х образовательных организаций). Разработка плана коммуникационной стратегии и планирование ресурсного обеспечения.

Самостоятельная работа. Составление рекомендаций по разработке и внедрению коммуникационной стратегии для одной из предложенных образовательных организаций (на выбор).

5.3. Реализация коммуникационной стратегии школы: инструменты и ресурсы.

Лекция. Официальный сайт школы как ключевой канал коммуникации. Использование социальных сетей и мессенджеров для коммуникаций. Организация и продвижение событийного контента (мероприятия, новости). Работа со СМИ: пресс-релизы, экспертные комментарии, имиджевые публикации. Использование внутренних коммуникационных каналов (доска объявлений, информационные стенды). Роль коммуникационной стратегии в повышении конкурентоспособности школы.

Практикум. Проведение аудита коммуникационной стратегии своей образовательной организации. Представление результатов аудита коммуникационной деятельности своей образовательной организации в малых рабочих группах, обсуждение, определение дефицитов. Мини-защита плана коммуникационной стратегии образовательной организации.

5.4. Управление репутацией и кризисными ситуациями в срезе реализации концепции школы.

Лекция. Типология кризисных ситуаций в сфере образования. Алгоритм действий при возникновении кризисной ситуации. Эффективные инструменты антикризисных коммуникаций. Роль руководителя школы в управлении репутацией в кризисе.

Практикум. Диагностика репутационного профиля школы. Оценка внешней (медиа- репутация) и внутренней репутации. Выявление ключевых факторов,

влияющих на репутацию. Анализ опыта управления репутацией другими школами. Определение ключевых показателей эффективности (KPI) управления репутацией.

5.5. Коммуникационная стратегия как инструмент реализации Концепции образовательной организации.

Лекция. Коммуникационная стратегия как связующее звено между целями и практической реализацией концепции. Основные требования к коммуникационной стратегии в контексте концепции. Интеграция коммуникационной стратегии в систему KPI организации.

Практикум. Презентация и защита коммуникационной стратегии: Представление разработанной коммуникационной стратегии;

Экспертная оценка и обсуждение предложенных решений;

Внесение корректировок на основе обратной связи.

Самостоятельная работа. Проектирование коммуникационной стратегии своей образовательной организации. Описание каналов коммуникации, форм взаимодействия и моделей коммуникации с основными группами участников образовательных отношений. Описание этапов реализации коммуникационной стратегии.

Диагностический блок - 2 часа.

6.1. Итоговый контроль: защита аттестационной работы

● Концепция развития образовательной организации (информационная справка, видение школы, образ выпускника и образовательные результаты, технологии, ресурсы, коммуникационная стратегия, риски и способы их минимизации, критерии эффективности реализации),

● Карта ресурсов и партнеров,

● Стратегия развития внебюджетных источников финансирования,

● Модель управления Концепцией на основе данных,

● Коммуникационная стратегия реализации Концепции,

● Дорожная карта перевода образовательной организации в режим развития.

Практикум. Защита проекта. Презентация. Работа с вопросами. Аргументация. Анализ внедрения изменений и последствий внедрения.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: собеседование с командой, тестирование

Входное тестирование проводится в электронной форме. Для входного тестирования предлагается контрольное тестовое задание для самостоятельного выполнения. При подборе тестовых заданий авторы ориентируются на заявленные предполагаемые образовательные результаты.

Тест включает 10 заданий закрытого типа с выбором одного или нескольких правильных ответов или установлением соответствия между элементами.

Примерные вопросы для входного контроля:

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия г) стратегия.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических

целей – это:

а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия

г) стратегия

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия

г) стратегия

Выходной контроль

Аттестация по программе проводится поэтапно:

1. Промежуточный (текущий) контроль – осуществляется на основании выполнения практических работ, выполнения самостоятельных работ.

Для проведения промежуточного (текущего) контроля слушатели объединяются в группы сменного состава. Состав групп при выполнении определенных видов оценочных работ определяется руководителем курса. При проведении мероприятий в групповой форме оценивается умение работать в группе, уровень сплоченности группы и активность каждого члена группы.

2. Итоговый контроль.

Форма итогового контроля: Аттестационная работа.

Защита аттестационной работы проводится на открытой конференции с участием членов аттестационной комиссии, а также экспертов по вопросам управления образованием и представителей директорского сообщества. Результаты защиты аттестационной работы объявляются после оформления и подписания протоколов заседаний аттестационной комиссии.

Аттестационная работа представляет собой проект «Концепция развития образовательной организации», выполненный на основе знаний, умений и компетенций, полученных в ходе освоения программы. Проект выполняется индивидуально или в группах. При групповом выполнении обязательным

условием является принадлежность слушателей к одной образовательной организации.

Структура проекта.

Основной документ: Концепция развития образовательной организации

1. Информационная справка:

1.1. Основные сведения о школе (название, правовая форма, сведения об обучающихся, характеристика организационно-педагогических условий, уровень программ).

1.2. Характеристика окружающего социума (микрорайон, муниципалитет, регион), конкурентный анализ школ.

2. Видение школы:

2.1. Цели.

2.2. Миссия.

2.3. Принципы и ценности.

2.4. Основная идея развития.

3. Образ выпускника и образовательные результаты:

3.1. Образ выпускника школы.

3.2. Образовательные результаты выпускника НОО.

3.3. Образовательные результаты выпускника ООО.

3.4. Образовательные результаты выпускника СОО.

4. Технологии:

4.1. Основные технологии (академические, внеакадемические, воспитательные), с помощью которых реализуется концепция.

4.2. Основные форматы урочной и внеурочной деятельности, с помощью которых реализуется концепция.

5. Ресурсы:

5.1. Кадры.

5.2. МТБ.

5.3. Процессы.

5.4. Программы.

5.5. Партнеры.

5.6. Маркетинг.

6. Коммуникационная стратегия:

6.1. Педагоги.

6.2. Родители.

6.3. Школьное сообщество.

6.4. Выпускники.

6.5. Партнеры.

6.6. Школы-конкуренты.

6.7. Учредитель.

7. Риски и способы их минимизации:

7.1. Риски, связанные с ресурсами.

7.2. Риски, связанные с коммуникацией.

8. Критерии эффективности реализации Концепции:

8.1. Реализация ООП: основное и дополнительное образование.

8.2. Образовательная среда: внутренняя и внешняя. Школьный климат.

8.3. Инструменты и метрики.

Приложения:

- Карта ресурсов и партнеров,
- Стратегия развития внебюджетных источников финансирования,
- Модель управления Концепцией на основе данных,
- Коммуникационная стратегия реализации Концепции,
- Дорожная карта перевода образовательной организации в режим развития.

Ожидаемый результат: Способность осуществлять стратегическое планирование развития образовательной организации.

Критерии оценивания итоговой аттестационной работы:

<i>N</i>	<i>критерии</i>	<i>Баллы</i>
1	Актуальность – нацеленность на решение ключевых проблем развития системы образования на всех уровнях; востребованность предлагаемой Концепции развития (регион, муниципалитет, микрорайон)	0 - 10
2	Прогностичность – ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа на образование и управление образовательной организацией, понимание социального контекста и учет ожиданий (государство, учредитель, семья)	0 - 10

3	Реалистичность и реализуемость - соответствие требуемых и имеющихся ресурсов возможностям (образовательная организация, микрорайон, муниципалитет, регион)	0 - 10
4	Контролируемость и эффективность – наличие максимально возможного набора индикативных показателей, управление Концепцией развития на основе данных	0 - 20
5	Полнота и целостность Концепции развития – наличие системности и взаимообусловленности элементов, логичность	0 - 30
6	Культура оформления Концепции развития – качество оформления, визуальное и смысловое единство содержания и формы представления; качество презентации	0 - 10
7	Культура защиты – качество аргументации, полнота ответов на вопросы; культура речи; экспертность	0 - 10

Система оценивания аттестационной работы:

от 90 до 100 баллов – работа выполнена в четком соответствии с инструкцией, все требуемые параметры указаны полностью и раскрыты; может быть использовано в качестве образца;

от 70 до 89 баллов – работа выполнена в целом в соответствии с инструкцией, все требуемые параметры указаны и раскрыты;

от 50 до 69 баллов – работа выполнена частично в соответствии с инструкцией, все требуемые параметры указаны, но недостаточно проработаны;

от 20 до 49 баллов – работа выполнена частично, все требуемые параметры указаны, но не раскрыты;

0 баллов – работа не представлена.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. No 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», принят 21 июля 2020 г. 474.

3. Указ Президента Российской Федерации от 9.11.2022 г. No 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»
4. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» от 26 декабря 2017 г. No 1642.
5. Постановление Правительства Российской Федерации «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации "Развитие образования" от 31 декабря 2020 г. No 2424.
6. Постановление Правительства РФ «Об осуществлении мониторинга системы образования» от 5 августа 2013 г. N 662.
7. Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов, принята 3 апреля 2012 г.
8. Распоряжение Министерства просвещения «Об утверждении методических рекомендации по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» от 04 февраля 2021 г. No P-33.
9. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации «Об утверждении методических рекомендаций по механизмам вовлечения общественно-деловых объединений и участия представителей работодателей в принятии решений по вопросам управления развитием образовательной организации, в том числе в обновлении образовательных программ» от 27 декабря 2019 г. No P-154.
10. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации «О проведении мониторинга обеспеченности кадрами государственных и муниципальных общеобразовательных организаций в субъектах Российской Федерации от 19 февраля 2020 г. n 56.
11. Приказ министерство просвещения Российской Федерации и приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 06.05.2019 No 590/219 «Методология и критерии оценки качества общего образования в

общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся».

Основная литература

1. Бараева, О.Ю. Стратегическая деятельность директора школы / О. Ю. Бараева. – Н. Новгород, [Б. и.], 1994.
2. Бенвенисте, Г. Овладение политикой планирования. Создание реально выполнимых планов и политики, которая ведет к переменам / Г. Бенвенисте; пер. с англ. под ред. М. Калантаровой. – М.: Прогресс, 1994.
3. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 3-е изд., стереот. – М.: Омега-Л, 2008.
6. Диагностика эффективности организационно-управленческой деятельности в образовании [Текст]: учебное пособие / Т.Ю. Удалова; Министерство просвещения Российской Федерации, Омский государственный педагогический университет Омск: Изд-во ОмГПУ, 2021 - 78, [1] с
7. Друкер, Питер. Практика менеджмента. - Пер. на рус. яз., изд. на русск. яз., оформление. - М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015. - 620 с.
8. Использование кейсов и кейс-метода в образовательном процессе [Текст]: / П. В. Лебедев Москва: НГПК, 2017 - 112 с.
9. Код таланта. Гениями не рождаются. Ими становятся [Текст]: [16+] / Дэниел Койл; перевод с английского Юлии Букановой Москва: КоЛибри: Азбука-Аттикус, 2020 - 222 с.
10. Матвеева Н. С., Троицкая А. И. Методика воспитательной работы [Текст]: учебное пособие / Н. С. Матвеева, А. И. Троицкая; Министерство образования и науки РФ, Новосибирский государственный педагогический университет. - Новосибирск: НГПУ, 2017. - 147 с.
11. Мониторинг качества образования в современных условиях [Текст]: учебное пособие / И.Ю. Глухенький, Т. Л. Шапошникова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кубанский государственный технологический университет" (ФГБОУ ВО "КубГТУ") Краснодар: КубГТУ, 2019 - 285 с.

12. Мотивация учебной деятельности и трудности в обучении учащихся профильных и предпрофильных классов [Текст]: Д. В. Каширский Москва: Белый ветер, 2020 - 157 с.
13. Обеспечение качества образования: методология и лучшие практики международной интеграции [Текст]: монография / И. А. Максимцев, Е. А. Горбашко, Л. С. Измайлова [и др.]; под научной редакцией И. А. Максимцева, Е. А. Горбашко;
14. Организация работы с кадровым резервом образовательной организации [Текст]: методические рекомендации / Департамент образования и науки Кемеровской обл., Кузбасский региональный ин-т повышения квалификации и переподготовки работников образования; [сост.: А.А. Давыденко, Т.Ю. Осипова] Кемерово: КРИПКиПРО, 2016 - 79 с
15. Коллис, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Дэвид Коллис, Синтия Монтгомери; пер. с англ. Ю. Кострубова. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
16. Лазарев, В. С. Основные положения концепции исследования проблем управления образованием / В. С. Лазарев. – М.: ИУО РАО, 1994.
17. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы /Лазарев, В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2002.
18. Лазарев, В. С. Управление инновациями в школе: учеб. пособие / В. С. Лазарев. – М.: Центр педагогического образования, 2008.
19. Моисеев, А.М. Основы стратегического управления школой: учеб. пособие /А. М. Моисеев, О.М. Моисеева. – М.: Центр педагогического образования, 2008.
20. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006.
21. Пригожин А.И., Управленческие идеи – М.: ЛЕНАНД, 2015
22. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
23. Ушаков К. М. Управление школой: кризис в период реформ – М.: Издательская фирма Сентябрь. - 2011. - Т. 8. – 176 с.

24. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

25. Адизес И. «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует /: Альпина Паблишер; Москва; 2014

26. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

27. Анкона Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли. / Д. Анкона, Х. Бресман. – М.: Издательство: Гревцов Паблишер, 2009

28. Гоулман Дениэл. «Эмоциональный интеллект» пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА; 2009

29. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

30. Ильин Е.И. Эмоции и чувства. – Спб Питер, 2001

31. Ильин Е.И. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008.

32. Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Альпина бизнес букс; Москва, 2017

33. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999 (1954),

34. Стивен К. Лидерство, основанное на принципах: учебник / К. Стивен.– М.: Издательство: Альпина Паблишерз, 2011г.

35. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999

36. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. — М.: Смысл, 2001. — 365 с.

Дополнительная литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.

2. Современные модели и технологии в управлении повышением качества образования [Текст]: методическое пособие / Бюджетное образовательное учреждение Омской области дополнительного профессионального образования

"Институт развития образования Омской области" ; [автор-составитель О. А. Колядинцева] Омск : ИРООО, 2017 - 88 с.

3. Современные технологии достижения образовательных результатов (личностных, метапредметных, предметных) в школах с низкими образовательными результатами и школах, функционирующих в сложных социальных условиях [Текст]: материалы межрегионального семинара (Улан-Удэ, 6 сентября 2018 г.) / Министерство образования и науки республики Бурятия, Бурятский государственный университет, Институт непрерывного образования; [отв. ред. М. Г. Цыренова] Улан-Удэ: Изд-во Бурятского госун-та, 2018 - 196 с.

4. Современные технологии развития проектно-методической культуры педагогов образовательных организаций [Текст]: сборник методических материалов для педагогов и руководителей образовательных организаций / Л. И. Алферова, Н. А. Жаркова, С. Е. Антропова [и др.]; Министерство просвещения Российской Федерации, Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение "Гимназия N 76 г. Челябинска" Челябинск: ЧИППКРО, 2020 - 211 с.

5. Управление процессом развития педагогического персонала в условиях внедрения профессионального стандарта педагога [Текст]: учебно-методическое пособие для руководителей старших классов и педагогов образовательных организаций / Зарубина Н. Г., Турыгина Ю. И., Уткина Н. Г. [и др.]; Департамент образования мэрии города Ярославля Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2019 - 123 с.

6. Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? Москва: Национальное образование, 2018, 336 с.

7. Я - эффективный директор "Как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы": учеб.-методич. пособие / Н. В. Бысик, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, С. М. Полищук, А.А. Бешлиян. М.: Университетская книга, 2018. 112 с.

8. Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учеб.-методич. пособие / Н.В. Бысик, В.С. Евтюхова, М.А. Пинская. М.: Университетская книга, 2017. 166 с.

Интернет-ресурсы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - URL:
<http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=contents>
3. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. - URL:
<http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>
4. Бочаров М.П., Коммуникационный аудит: вопросы теории и современная практика, 2015 Коммуникационный аудит. Исследование «Коммуникативная Карта». [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Рос. — <http://www.btpr.ru> свободный.
5. Вы - не идеальный руководитель. - URL : <http://paei.denero.ru/>
6. Гулевич, О. А. Психология массовой коммуникации: от газет до интернета: учебник для вузов / О. Гулевич. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 264 с.
7. Атлас новых профессий. Школа управления Сколково.
https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf
8. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:
<https://urait.ru/bcode/476595>
9. Кухарев А.И., Ушаков К.М., Пригожин А.И. и др. Интерактивное пособие по методам управления «Развитие образовательной организации» информационно-образовательной платформы «Директория». - URL: <https://direktoria.org/evolution/>
10. Министерство просвещения Российской Федерации: офиц. сайт. URL:
<https://edu.gov.ru>
11. Министерства образования и науки Российской Федерации: офиц. сайт. URL: <https://minobrnauki.gov.ru>
12. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки: офиц. сайт. URL: <https://obrnadzor.gov.ru>
13. Федеральный институт оценки качества образования: офиц. сайт. URL:
<https://fioco.ru>
14. Профессиональные стандарты [Электронный ресурс]: Профстандарты включенные в реестр Минтруда на 2021 год. URL:
<https://classinform.ru/profstandarty>

15. Академия Минпросвещения России: офиц. сайт. URL: <http://apkpro.ru>
16. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»: офиц. сайт. URL: <http://iuorao.ru>
17. Институт стратегии развития образования [Электронный ресурс]: Сетевой комплекс информационного взаимодействия субъектов Российской Федерации в проекте «Мониторинг формирования функциональной грамотности учащихся». URL: <http://skiv.instrao.ru/support/demonstratsionnye-materialya>
18. Центр оценки качества образования [Электронный ресурс]: Естественная грамотность (в том числе интерактивные задания) URL: http://www.centeroko.ru/pisa18/pisa2018_sl.html
19. Московский центр качества образования: офиц. сайт. URL: <https://mcko.ru/> (дата обращения: 01.09.2021).
20. Федеральный институт оценки качества образования [Электронный ресурс]: PISA (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся) URL: <https://fioco.ru/pisa>
21. Сайт Министерства просвещения Российской Федерации. - <https://edu.gov.ru/>
22. Сайт Федерального института педагогических измерений (ФИПИ) <https://fipi.ru/ege/normativno-pravovye-dokumenty>

4.2. Материально-технические условия реализации программы Технические средства обучения

Для реализации программы повышения квалификации необходим компьютерный класс с доступом педагогических работников и слушателей к информационно - телекоммуникационной сети Интернет, видео- и аудиовизуальные средства обучения. Компьютер преподавателя должен быть оснащен веб-камерой, микрофоном, аудиокolonками и/или наушниками.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП

Сертификат 527227426247742686294735902159890388589213147347

Владелец Зорина Мария Андреевна

Действителен с 18.09.2025 по 18.09.2026