

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН
«ДАГЕСТАНСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»**



**«УТВЕРЖДАЮ»
Ректор ГБУ ДПО РД «ДИРО»**

Ахмедова Г.А.

« 02 » 03 2026 г.

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)
ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(72 часа)**

Разработчики программы:

**Борисова Л.А.,
менеджер ОП ЦНППМ,
к.э.н., доцент
Кычкина А.А., к.п.н.**

Махачкала - 2026

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

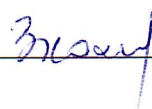
Проректор по учебно-методической
и научной работе:

 /Курбанов А.Д./

Руководитель учебно-методического
управления:

 /Эльдарушева М.Д./

Руководитель структурного
подразделения:

 /Омарова З.К./

Рецензенты:

1. Внутренний рецензент: Исмаилова Ф.Н., заместитель руководителя Центра непрерывного повышения профессионального мастерства ДИРО
2. Внешний рецензент: Минатуллаев А.А., к.э.н., заведующий кафедрой менеджмента ДГУНХ

Программа утверждена на заседании учебно-методического совета ДИРО

Протокол № 3 от

« 27 » 02 2026 г.

Председатель УМС:

 /Далгатов Х. Г./

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы: совершенствование профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей общеобразовательных организаций в области управления современной общеобразовательной организацией.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Руководитель общеобразовательной организации:

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Профстандарт. Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией). Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации (В/01.7)	Организация реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым, финансово-экономическим, материально-техническим, психолого-педагогическим, информационно-методическим условиям реализации образовательных программ	Требования обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования, основного общего образования, среднего общего образования к условиям реализации основных общеобразовательных программ соответствующего уровня образования	Разрабатывать управленческие решения, направленные на создание/совершенствование условий реализации основной образовательной программы с учетом требований ФГОС
Профстандарт. Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией). Администрирование деятельности общеобразовательной организации (В/02.7)	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательной организации	Принципы и технологии развития кадрового потенциала педагогических и управленческих работников общеобразовательной организации	Разрабатывать и реализовать мероприятия, направленные на повышение эффективности развития кадрового потенциала общеобразовательной организации
Профстандарт. Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией).	Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального	Нормативную правовую регламентацию объективного оценивания образовательных достижений обучающихся, профессиональных компетентностей педагогического персонала. Основные	Анализировать деятельность общеобразовательной организации. Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации и

Управление развитием общеобразовательной организации (В/03.7)	района/городского округа Российской Федерации. 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. Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации	направления и цели оценочной деятельности в ОО. Процедуры внутренней оценки. Критерии объективности оценивания	производить оценку реализации стратегии развития, обеспечивающую повышение качества образования и эффективность деятельности организации
---	--	--	--

Заместитель руководителя общеобразовательной организации:

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса, объективностью оценки результатов образовательной деятельности обучающихся	Нормативную правовую регламентацию объективного оценивания образовательных достижений обучающихся, профессиональных компетентностей педагогов. Основные направления и цели оценочной деятельности в ОО. Процедуры внутренней оценки. Критерии объективности оценивания	Разрабатывать управленческие решения, направленные на уменьшение риска снижения образовательных результатов, необъективности внутреннего оценивания образовательных достижений обучающихся
Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства	Методологию развития кадрового потенциала педагогических и управленческих работников общеобразовательной организации	Разрабатывать и реализовать мероприятия, направленные на повышение эффективности развития кадрового потенциала общеобразовательной организации

1.3. Категория слушателей: руководители и заместители руководителей общеобразовательных организаций

1.4. Форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий

1.5. Срок освоения программы: 72 ч.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ			Формы контроля
			Лекция, час	Практические занятия, час	Самостоятельна я работа, час	
	Входная диагностика	1			1	тестирование
	Модуль 1. Государственная политика в области образования	10	6		4	
1	Актуальные задачи и приоритеты государственной политики в сфере общего образования	3	2		1	
2	Цифровая трансформация образования	3	2		1	
3	Воспитательная деятельность в образовательной организации	3	2		1	
	Промежуточный контроль	1			1	тестирование
	Модуль 2. Управление развитием образовательной организации	18	6	6	6	
4	Формирование программы развития образовательной организации	8	2	2	4	
5	Планирование образовательных мероприятий в деятельности образовательной организации	5	2	2	1	
6	Эффективные технологии и инструменты работы руководителя образовательной организацией	5	2	2	1	
	Модуль 3. Управление развитием кадрового потенциала образовательной организации	18	8	8	2	
7	Эффективные технологии повышения мотивации, профилактики стресса и профессионального выгорания у педагогов образовательной организации	4	2	2		
8	Повышение профессионального роста педагогов образовательной организации	4	2	2		
9	Управление конфликтами и коммуникациями в образовательной организации	4	2	2		

10	Командный менеджмент в образовательной организации	6	2	2	2	
	Модуль 4. Управление качеством образовательного процесса	24	6	10	8	
11	Самодиагностика образовательной организации (показатели, критерии, измерение)	6	2	2	2	
12	Прогнозирование планируемых результатов освоения образовательных программ	2		2		
13	Внешняя оценка качества образования	4		2	2	
14	Обеспечение функционирования ВСОКО	4	2	2		
15	Цифровые инструменты управления качеством образования	6	2	2	2	
	Промежуточный контроль	2			2	Практическая работа
	Выходная диагностика	1			1	тестирование
	Итоговая аттестация					по совокупности
	Всего	72	26	24	22	

2.2. Рабочая программа

Входная диагностика (самостоятельная работа - 1 ч.).

Самостоятельная работа. Входная диагностика проводится в форме тестирования с целью определения уровня базовых компетенций руководителей (заместителей руководителей) общеобразовательных организаций в области управления современной общеобразовательной организацией.

Тема 1. Актуальные задачи и приоритеты государственной политики в сфере общего образования (лекция - 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – изучение основных целей и ключевых задач Российской Федерации в сфере образования. Национальный проект «Молодежь и дети». Стратегические ориентиры развития: единое образовательное пространство; модернизация учебных программ; традиционные российские ценности; престиж педагогических профессий; поддержка молодых специалистов; единые федеральные стандарты обучения. Принцип преемственности всех уровней общего образования. Портал «Единое содержание общего образования» для информационного и методического сопровождения введения обновлённых ФГОС и доступа к федеральным основным и рабочим программам учебных предметов/курсов/модулей, курсов внеурочной деятельности (www.edsoo.ru). Внедрение Федеральной государственной информационной системы «Моя школа». Мотивирующий мониторинг как инструмент системы управления качеством образования.

Самостоятельная работа (1 ч.). Провести анализ сайта проекта «Школа Минпросвещения России» (smp.ru) и портала «Единое содержание общего образования» (edsoo.ru). Составить чек-лист для самопроверки школы на соответствие ключевым направлениям проекта «Школа Минпросвещения России» по одному из условий (на выбор: «Знание», «Здоровье», «Творчество», «Воспитание», «Профориентация», «Учитель. Школьная команда»). Результат оформить в виде таблицы с колонками: «Показатель / Критерий», «Наличие в ОО (да/нет/частично)», «Зона развития».

Тема 2. Цифровая трансформация образования (лекция - 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – знакомство с механизмом цифровой трансформации российской системы образования. Цели и ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Изменения в образовательном процессе с 1 января 2023 года. Государственные гарантии обеспечения получения качественного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации программ основного общего и среднего общего образования и результатам их освоения. Влияние цифровой трансформации на образовательные процессы. Вызовы и проблемы цифровой трансформации образования. Перспективы и тенденции развития цифровой образовательной среды.

Самостоятельная работа (1 ч.). Провести аудит локальных актов своей образовательной организации. Составить чек-лист «Готовность образовательной организации к работе во ФГИС «Моя школа»».

Тема 3. Воспитательная деятельность в образовательной организации (лекция - 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – сформировать целостное представление о сущности и содержании воспитательной деятельности в общеобразовательной организации. Освоение теоретических основ, практических методов и современных подходов к воспитанию. Основные направления воспитательной работы. Гражданско-патриотическое воспитание. Духовно-нравственное воспитание. Художественно-эстетическое воспитание. Физическое воспитание. Трудовое воспитание. Экологическое воспитание. Ценности научного познания. Цифровизация воспитательного процесса. Развитие новых форм взаимодействия участников образовательного процесса. Совершенствование системы оценки результатов воспитания.

Самостоятельная работа (1 ч.). На основе Федеральной рабочей программы воспитания (ФРПВ) и методических рекомендаций Института изучения детства, семьи и воспитания разработать дорожную карту (план мероприятий) по одному из направлений воспитательной деятельности (например, «Патриотическое воспитание» или «Ценности научного познания») на ближайший месяц для одной из школьных параллелей. Карта должна содержать: название мероприятия, форму проведения, планируемый результат, указание на используемые цифровые ресурсы.

Тема 4. Формирование программы развития образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч., самостоятельная работа – 4 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – сформировать целостное понимание стратегического 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 ОО. Инновационная деятельность ОО.

Практическое занятие (2 ч.). Изучение и анализ разработанных программ развития различных общеобразовательных организаций. Каждому слушателю (группе слушателю) выдается карточка с описанием управленческой ситуации (например: «Начало учебного года», «Подготовка к ГИА», «Месячник патриотического воспитания», «Окончание четверти») и перечень обязательных для включения видов деятельности (контроль, совещания, мероприятия и т.д.). На основе шаблона плана работы школы (раздаточный материал) слушатель (группа) должен заполнить разделы плана на предстоящий месяц, логично распределив мероприятия по срокам, ответственным и ожидаемым результатам. Преподаватель анализирует полученные ответы и проводит разбор допущенных ошибок.

Самостоятельная работа (4 ч.). Разработка программы развития своего образовательного учреждения согласно требованиям к итоговой практической работе №1.

Тема 5. Планирование образовательных мероприятий в деятельности образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – освоить основные принципы планирования образовательных мероприятий; изучить структуру и виды планов; научиться составлять эффективные планы работы. Определить систему деятельности в планировании мероприятий в работе руководителя образовательной организации.

Практическое занятие (2 ч.). Изучение видов планирования в образовательной организации. Анализ структуры плана работы школы. Выполнение кейсовых заданий.

Слушателям предлагается фрагмент реального плана работы школы. Необходимо найти в нем несоответствия (например, цель не соответствует мероприятию, нет сроков или ответственных, мероприятие не направлено на решение годовой задачи).

Слушатели получают карточку с описанием проблемной ситуации (например: «В школе низкие результаты ВПР по математике в 5-х классах», «Молодые педагоги испытывают трудности в ведении документации»). Необходимо разработать фрагмент плана мероприятий (на полугодие) для решения данной проблемы, включив не менее 5 конкретных мероприятий с указанием сроков, ответственных и планируемого результата.

Самостоятельная работа (1 ч.). Разработка фрагмента плана по одному из направлений: методическая работа, воспитательная работа, работа с кадрами.

Тема 6. Эффективные технологии и инструменты работы руководителя образовательной организацией (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч., самостоятельная работа – 1 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель - сформировать у слушателей систему знаний о современных технологиях персонального менеджмента (самоменеджмента) и аналитических инструментах, позволяющих руководителю образовательной организации оптимизировать свою деятельность, эффективно распределять ресурсы и принимать обоснованные управленческие решения на основе данных. Самоорганизация как основа эффективного управления. Эффективное целеполагание. Технология тайм-менеджмента. Матрица Эйзенхауэра. Инструменты планирования дня. Цифровые инструменты в повышении эффективности работы руководителя.

Практическое занятие (2 ч.). Изучение возможностей использования основных инструментов самоменеджмента в работе руководителя и сотрудников образовательной организации с целью оптимизации деятельности – методы

приоритезации, целеполагания, тайм-менеджмент, модель SMART и др. Оптимизация рабочего дня, учет индивидуального ритма работоспособности. Аналитическая работа руководителя образовательной организации. Использование современных методов анализа, использование цифровых инструментов в аналитической деятельности.

Слушатели получают перечень из 15-20 типичных дел руководителя школы на день (текущие вопросы, срочные звонки, стратегические задачи, совещания, оперативка, проверка документации и т.д.) с указанием примерного времени на выполнение. Необходимо с помощью Матрицы Эйзенхауэра распределить все дела по квадрантам. Затем, с учетом правил приоритезации и личных биоритмов, составить оптимальный план (расписание) на этот рабочий день, включив в него только задачи из квадрантов А и В и выделив время на непредвиденные обстоятельства. В завершении проводится обсуждение в группе получившихся планов, выявление наиболее эффективных подходов к планированию и способов борьбы с «поглотителями» времени.

Самостоятельная работа (1 ч.). Провести хронометраж своего рабочего дня, приоритезацию целей, используя матрицу Эйзенхауэра, выявить хронофаги, выстроить график рабочего дня.

Тема 7. Эффективные технологии повышения мотивации, профилактики стресса и профессионального выгорания у педагогов образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – ознакомиться с современными инструментами и практиками повышения мотивации педагогических работников, а также стресс менеджмента. Роль организационной культуры. Принципы объединения усилий сотрудников. Мотивы профессиональной деятельности. Мотивационный профиль педагога. Обобщенный профиль мотивации сотрудников образовательной организации. Механизмы создания мотивационного профиля организации. Методики диагностики мотивационной среды. Создание программы мотивации сотрудника на профессиональное развитие.

Основные источники стресса и профессионального выгорания. Факторы стресса в педагогической деятельности: внутренние и внешние. Практики управления стрессом, характеристика основных практических инструментов. Тимбилдинг.

Практическое занятие (2 ч.). Анализ методик диагностики мотивационной среды. Работа над алгоритмом формирования эффективной управленческой программы мотивации. Описание мотивационного профиля образовательной организации, исходя из представленных статистических и аналитических данных.

Слушатели получают «Профиль мотивационной среды» гипотетической школы, основанный на результатах диагностики (предоставляется в раздаточном материале: например, преобладание мотивации избегания, высокий запрос на признание, низкий интерес к инновациям). На основе лекционного материала и шаблона (раздаточный материал) необходимо разработать комплекс из 3-5 мероприятий, направленных на повышение мотивации педагогов в данной

конкретной ситуации. Для каждого мероприятия указать: цель, форму проведения, целевую группу, ответственного и ожидаемый результат. В завершении необходимо провести обсуждение.

Тема 8. Повышение профессионального роста педагогов образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – изучение механизмов повышения профессионального роста педагогов образовательной организации. Наставничество как дополнение системы профессионального развития и инструмент целенаправленной кадровой политики по обеспечению преемственности специальных профессиональных знаний относительно конкретной сферы деятельности. Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25.12.2019г. № Р-145 «Об утверждении целевой модели наставничества».

Практическое занятие (2 ч.). Изучить методический инструментарий по осуществлению наставничества. Подбор наставников, их мотивация к выполнению задач наставничества, установление взаимосвязи с технологиями оценки профессиональной деятельности, как наставника, так и наставляемого. Создание условий формирования личного примера наставника в ценностных установках поведения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Слушатели получают описание ситуации: «В школу пришел молодой специалист (учитель начальных классов / математики и т.д.) без опыта работы». Также группа получает бланк «План индивидуального развития наставляемого» (шаблон). Используя Целевую модель наставничества и методический инструментарий, необходимо подобрать потенциального наставника для данного молодого специалиста, обосновав свой выбор. Разработать проект плана работы наставника с наставляемым на первое полугодие, включив в него конкретные мероприятия, направленные на адаптацию, развитие предметных и методических компетенций. Предложить способ мотивации наставника. Провести презентацию разработанных планов, обсуждение сложностей, с которыми можно столкнуться при реализации наставничества, и способов их преодоления.

Тема 9. Управление конфликтами и коммуникациями в образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – ознакомление с механизмом управления конфликтами и повышения эффективности коммуникаций в образовательной организации. Виды конфликтов в образовательной среде. Алгоритм управления конфликтами. Выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации. Комплекс организационных мер профилактики конфликтов.

Практическое занятие (2 ч.). Разбор кейсов по управлению конфликтами и эффективным коммуникациям в образовательной организации.

Слушатели получают описание конкретной конфликтной ситуации в школе (раздаточный материал – кейсы). Например, конфликт между учителем и родителем из-за оценки; конфликт между двумя учителями из-за распределения нагрузки;

конфликт между завучем и учителем из-за несданного отчета. Для каждого кейса необходимо определить тип конфликта, его участников, предмет и объект. Проанализировать скрытые интересы сторон. Предложить алгоритм действий руководителя по урегулированию данного конфликта, используя изученные стратегии поведения и методы коммуникации. Сформулировать профилактические меры, которые могли бы предотвратить подобную ситуацию.

Тема 10. Командный менеджмент в образовательной организации (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч., самостоятельная работа – 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель - сформировать целостное представление о преимуществах и принципах командной работы. Понятие профессиональной педагогической и управленческой команды. Современные подходы к формированию педагогических команд в условиях образовательной организации. Секреты высокоэффективных команд: инструменты для каждого этапа командной работы. Механизмы командного взаимодействия. Работа команды профессионалов на общий результат. Основные принципы создания и сплочения команд: формирование целей, командное выполнение задачи, индивидуальная ответственность перед командой, стимулирование, профессиональный рост, креативность, продуктивность. Правила эффективного взаимодействия в команде. Ключевые инструменты создания команды. Роль лидера в повышении эффективности работы образовательной организации.

Практическое занятие (2 ч.). Работа в малых группах. Разбор практических примеров формирования педагогической команды, используемых принципов, механизмов, инструментов формирования. Критерии сформированности педагогической команды. Роль лидера в эффективности работы команды. Распределенное лидерство: принципы и управленческие технологии.

Слушателям предлагается вспомнить состав реальной рабочей группы (например, методическое объединение, административная команда) из их практики. Используя краткое описание ролей по Белбину (раздаточный материал), провести экспресс-диагностику и предположить, какие роли в этой группе доминируют, а каких не хватает. Исходя из этого, проанализировать, с какими проблемами может сталкиваться данная группа в работе (например, недостаток идей, проблемы с доведением дел до конца, конфликты). Спроектировать идеальный ролевой состав для решения конкретной задачи, стоящей перед этой группой. Обосновать, какие изменения нужно внести в состав команды. Обсуждение: обмен опытом, обсуждение того, как принципы командного менеджмента и распределенного лидерства можно применить в своих организациях.

Самостоятельная работа (2 ч.). Выполнение практической работы для развития компетенций по формированию и анализу эффективных рабочих команд на основе диагностики индивидуально-типологических особенностей участников. Освоение принципов распределённого лидерства как инструмента повышения результативности коллективной деятельности

Тема 11. Самодиагностика образовательной организации (показатели,

критерии, измерение) (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч., самостоятельная работа – 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – изучение механизма планирования процедуры диагностики. Нормативно-правовое регулирование образовательных стандартов. Ключевые векторы совершенствования ВСОКО. Разработка регламентов ВСОКО в контексте ФГОС. Алгоритм построения оценочных процедур. Синхронизация федеральных, региональных мониторингов и внутренней системы оценки. Обеспечение единых подходов к внешнему и внутреннему контролю. Принципы и инструментарий планирования диагностических мероприятий: методы, алгоритмы и технологии реализации. Организационное планирование в рамках ВСОКО.

Практическое занятие (2 ч.). Выполнение практической работы. Разработка чек-листа оценочных процедур.

Самостоятельная работа (2 ч.). На основе разработанного чек-листа оценочных процедур провести самодиагностику своей образовательной организации.

Тема 12. Прогнозирование планируемых результатов освоения образовательных программ (практическое занятие - 2 ч.)

Практическое занятие (2 ч.). Цель – изучение комплексного подхода к оценке результатов освоения образовательных программ. Требования обновленных ФГОС НОО, ООО, СОО и ФООП НОО, ООО, СОО к планируемым результатам освоения основных общеобразовательных программ: планируемые результаты освоения ООП НОО, ООО, СОО как система личностных, метапредметных и предметных достижений обучающегося. Организация деятельности учителей-предметников по формированию и оценке метапредметных результатов в соответствии с требованиями обновленных ФГОС общего образования.

Разбор кейсовых заданий, нацеленных на определение и формулировку планируемых результатов освоения адаптированных основных общеобразовательных программ (АООП) для обучающихся с ОВЗ, построение прогнозов и анализ возможной динамики образовательных достижений учащихся при освоении программ НОО, ООО и СОО.

Слушателям предлагаются выдержки из АООП для обучающихся с ЗПР и описание стартовых возможностей конкретного ребенка. Задание:

1. На основе требований ФГОС ОВЗ и ФАООП спрогнозировать возможные личностные и предметные результаты для данного ученика на конец первого года обучения.

2. Определить «зону ближайшего развития» и предложить конкретные методы оценки динамики его достижений (помимо стандартных контрольных работ).

3. Спроектировать фрагмент индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) с описанием планируемых результатов по четвертям.

Тема 13. Внешняя оценка качества образования (практическое занятие – 2 ч., самостоятельная работа - 2 ч.)

Практическое занятие (2 ч.). Цель – изучение механизма внешней оценки качества образования. Процедуры внешней оценки качества образования. Нормативные правовые основания организации и проведения независимой оценки качества образования, условий осуществления образовательной деятельности ОО и независимой оценки качества подготовки обучающихся. Основные критерии оценки условий осуществления образовательной деятельности. Мониторинговые исследования муниципального, регионального и федерального уровней. Всероссийские проверочные работы (ВПР). Национальные исследования качества образования (НИКО). Государственная итоговая аттестация обучающихся: формы, порядок.

Самостоятельная работа (2 ч.). Выполнение кейсовых заданий по темам: «Анализ результатов независимой оценки качества подготовки обучающихся и условий осуществления образовательной деятельности», «Прогнозирование динамики показателей на следующий отчетный период», «Принятие управленческих решений по результатам проведенного анализа. Единство внутренней и внешней оценки».

Слушатели получают выписку из статистического отчета по результатам ВПР в гипотетической школе (раздаточный материал). В отчете представлены данные по школе, району и региону, а также выделены проблемные зоны (низкие результаты по предмету/классу, завышение отметок учителем и т.д.). Необходимо проанализировать полученные данные. Выявить основные проблемы. На основе шаблона (раздаточный материал) разработать проект управленческого решения по итогам анализа ВПР. Проект должен включать: перечень выявленных проблем, комплекс мер (организационных, методических, контролирующих) с указанием сроков и ответственных, и ожидаемые результаты. Слушатели обмениваются разработанными решениями и проводят их взаимную экспертизу на предмет реалистичности, конкретности и достаточности предложенных мер.

Тема 14. Обеспечение функционирования ВСОКО (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – формирование понимания механизма функционирования ВСОКО. Нормативная правовая регламентация объективного оценивания. Основные направления и цели оценочной деятельности в ОО. Процедуры внутренней оценки. Обеспечение объективности внутренней оценки. Критерии объективности. Алгоритмы установления объективности текущего контроля и промежуточной аттестации. Особенности оценки функциональной грамотности. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся.

Практическое занятие (2 ч.). Решение кейсовых заданий по темам: «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся», «Самообследование образовательной организации». Выполнение практической работы по разработке управленческих решений, направленных на снижение риска необъективности внутреннего оценивания.

Слушатели получают описание ситуации (раздаточный материал, аналогичный материалу, рассматриваемому в теме 13). Необходимо не просто разработать общие меры, а заполнить «Матрицу рисков необъективности». В матрице нужно идентифицировать конкретные риски (например, «завышение оценок молодым учителем из-за неуверенности»), оценить вероятность и тяжесть последствий, и предложить для каждого риска 1-2 конкретные меры по минимизации. Проводится обсуждение наиболее эффективных способов профилактики рисков.

Тема 15. Цифровые инструменты управления качеством образования (лекция – 2 ч., практическое занятие - 2 ч., самостоятельная работа – 2 ч.)

Лекция (2 ч.). Цель – ознакомление с цифровыми инструментами управления качеством образования. Электронный журнал и дневник, их инструменты в обеспечении объективной ВСОКО. Мониторинг объективности внутреннего оценивания с использованием возможностей ЭЖД. Трансформация оценочной деятельности учителя в условиях реализации обновленных ФГОС. Оценка динамики индивидуальных достижений обучающихся.

Практическое занятие (2 ч.). Решение кейсовых заданий по установлению объективности оценивания обучающихся, анализу данных о результатах оценочных процедур с использованием цифровых инструментов.

Слушателям предоставляются скриншоты страниц электронного журнала с обезличенными данными за четверть для 2-3 классов по одному предмету. Необходимо проанализировать представленные данные: распределение итоговых оценок по классу, соотношение текущих и итоговых оценок, динамику оценок, наличие/отсутствие оценок «2». Выявить признаки потенциальной необъективности (например, 100% успеваемость при низком качестве знаний, резкое исправление оценок в конце периода). Сформулировать гипотезы о причинах выявленных фактов. С помощью встроенных в систему инструментов (или на основе шаблона Excel) составить отчет для педагога/завуча, визуализирующий проблемные места (например, в виде диаграмм).

Слушатели демонстрируют, какие признаки необъективности им удалось найти и как можно использовать эти данные в работе.

Самостоятельная работа (2 ч.). Отработка навыков работы с цифровыми инструментами управления качеством образования. На основе данных из электронного журнала своего класса (или предложенного демо-варианта) провести анализ объективности выставления четвертных оценок по одному из предметов, подготовить краткую аналитическую записку для руководителя ШМО.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входная диагностика.

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Входная диагностика знаний руководителей (заместителей руководителей)

образовательных организаций проводится в форме теста, который состоит из 15 вопросов.

Цель тестирования - определить уровень базовой компетентности руководителей (заместителей руководителей) образовательных организаций по вопросам управления образовательной организацией. Результаты входной диагностики позволят сформировать индивидуальные образовательные маршруты для слушателей курсов.

Время выполнения: 45 минут.

Критерии оценивания:

- низкий уровень компетентности руководителей (заместителей руководителей) общеобразовательных организаций – менее 50 % (менее 8) верных ответов;
- средний уровень компетентности руководителей (заместителей руководителей) общеобразовательных организаций – 50 – 70% (8 - 11) верных ответов;
- высокий уровень компетентности руководителей (заместителей руководителей) общеобразовательных организаций – 71 – 100% (12-15) верных ответов.

Примеры заданий:

1. Как можно сформулировать ключевой стратегический приоритет государственной политики:

- А. Образование должно быть ориентировано на цифровизацию экономики
- Б. Современное качественное образование должно быть доступно каждому**
- В. Единство образовательного пространства Российской Федерации

2. Каковы основные нормативно-правовые регуляторы образовательной деятельности в системе образования Российской Федерации на федеральном уровне

- А. Закон «Об образовании в Российской Федерации»**
- Б. Федеральные государственные образовательные стандарты**

Федеральные основные образовательные программы

- В. Конвенция о правах ребёнка

3. Каковы «мягкие» инструменты управления качеством общего образования:

- А. Самообследование
- Б. Мониторинги, рейтинги**
- В. Государственная итоговая аттестация

4. К какому уровню управления системой образования относятся полномочия по обеспечению условий реализации основных общеобразовательных программ?

- А. федеральному
- Б. республиканскому
- В. к муниципальному**

5. Соотнесите уровни управления в школе с их компетенциями

Уровни управления:

- А. Директор школы
- Б. Заместители директора
- В. Методический совет
- Г. Педагогический совет

Компетенции:

- 1. Разработка образовательной политики
- 2. Контроль качества образовательного процесса
- 3. Организация учебно-воспитательной работы
- 4. Координация методической работы

Количество попыток: не ограничено

Текущий контроль

Раздел программы: Модуль 2. Управление развитием образовательной организацией. Тема «Формирование программы развития образовательной организации».

Форма: практическая работа №1.

Цель практической работы состоит в отработке навыков разработки программы развития образовательной организации, включая анализ текущего состояния, целеполагание, планирование мероприятий и оценку ресурсов.

Описание, требования к выполнению: необходимо разработать проект программы развития для образовательной организации. Программа должна охватывать период 3 года и включать следующие обязательные разделы: информационно-справочный, диагностический, целеполагание, план мероприятий на 3 года; ресурсное планирование и риски.

Объем - 3-5 страниц (шрифт Times New Roman, 14 pt, интервал 1,5, поля 2 см).

Структура: титульный лист, оглавление, разделы 1-6, список источников (не менее 5).

Критерии оценивания:

полнота содержания (0 – 10 баллов): наличие всех обязательных разделов, глубина проработки;

логичность и согласованность (0 – 10 баллов): взаимосвязь целей, задач и мероприятий; отсутствие противоречий;

реалистичность (0 – 10 баллов): обоснованность ресурсов, сроков, рисков;

креативность (0 – 5 баллов): наличие оригинальных решений, соответствие современным тенденциям;

оформление (0 – 5 баллов): соблюдение требований, визуализация, грамотность.

Максимальная оценка: 40 баллов.

Зачёт выставляется при наборе не менее 25 баллов.

Количество попыток: не ограничено.

Раздел программы: Модуль 3. Управление развитием кадрового потенциала образовательной организации. Тема «Командный менеджмент в образовательной организации».

Форма: Практическая работа №2. «Формирование команды в рамках ролевого подхода. Принципы распределенного лидерства».

Цель работы - развитие у слушателей компетенций по формированию и анализу эффективных рабочих команд на основе диагностики индивидуально-типологических особенностей участников. Освоение принципов распределённого лидерства как инструмента повышения результативности коллективной деятельности.

Описание, требования к выполнению: Освоить методику диагностики командных ролей на основе одной из признанных моделей (Р.М. Белбина, И.К. Адизеса и др.). Провести виртуальное типирование членов проектной команды и визуализировать её ролевую структуру. Спроектировать оптимальный состав и распределение функций в команде для решения конкретной управленческой задачи в сфере образования. Сформулировать принципы реализации модели распределённого лидерства в сформированной команде.

Объем - 2-4 страницы (шрифт Times New Roman, 14 pt, интервал 1,5, поля 2 см).

Структура: титульный лист, оглавление, основная часть, список источников (не менее 5).

Критерии оценивания:

- актуальность и конкретность поставленной управленческой задачи – 1-5;
- корректность применения выбранной ролевой модели и наглядность визуализации – 1-5;
- логичность и обоснованность проектирования командной структуры – 1-5;
- глубина и практическая ориентированность сформулированных принципов распределённого лидерства – 1-5;
- качество оформления, визуализации и структурированность работы – 1-5.

Максимально возможное количество баллов – 25.

Зачёт выставляется при наборе не менее 15 баллов.

Количество попыток: не ограничено.

Промежуточный контроль

Раздел программы: Модуль 1. Государственная политика в области образования.

Форма: тестирование.

Описание, требования к выполнению: Тест состоит из 15 заданий с оценкой по 1 баллу за каждый правильный ответ. В тест включены вопросы с выбором одного правильного ответа. Максимальное количество баллов – 15. Интерпретация

результатов:

- 15 - 11 баллов – достаточные знания по модулю;
- 7 – 11 баллов – удовлетворительные знания по модулю;
- 0 – 6 баллов – недостаточные знания по модулю.

Критерии оценивания: Тест считается выполненным при условии не менее 60% правильных ответов.

Примеры заданий:

1. Каковы основные нормативно-правовые регуляторы образовательной деятельности в системе образования Российской Федерации на федеральном уровне

А. Закон «Об образовании в Российской Федерации»

Б. Федеральные государственные образовательные стандарты

Федеральные основные образовательные программы

В. Конвенция о правах ребёнка

2. Каковы основные нормативно-правовые регуляторы образовательной деятельности в системе образования Российской Федерации на уровне образовательной организации?

А. Закон об образовании в Российской Федерации

Б. Основная образовательная программа

В. Федеральные государственные образовательные стандарты

3. Каковы федеральные нормы обеспеченности специалистами психологами обучающихся общеобразовательных организаций?

А. 1 специалист на 500 обучающихся

Б. 1 специалист на 300 обучающихся

В. 1 специалист на 200 обучающихся

4. Воспитание – это:

А. Деятельность педагога и администрации школы по отношению к детям

Б. Организационная деятельность

В. Добросердечное отношение к участникам педагогического процесса

5. Соотнесите группу требований ФГОС с их содержательным наполнением:

1. Требования к структуре ООП

2. Требования к условиям реализации

3. Требования к результатам освоения

А. Кадровые, финансовые, материально-технические, психолого-педагогические

Б. Соотношение обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений, объем программы

В. Умение применять знания, опыт деятельности, способность учебного

действия (личностные, метапредметные, предметные)

1-Б, 2-А, 3-В

Количество попыток: 2

Раздел программы: Модуль 4. Управление качеством образовательного процесса. Тема «Обеспечение функционирования ВСОКО»

Форма: практическая работа №3.

Цель работы – формирование навыков анализа причин необъективности внутренней системы оценивания и разработки комплекса управленческих мер, направленных на минимизацию данного риска.

Описание, требования к выполнению: В общеобразовательной организации за последний учебный год зафиксированы тревожные тенденции: расхождение результатов внутренних контрольных работ и внешних оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ) по ряду предметов превышает 15 %; наблюдается аномально высокая доля оценок «4» и «5» при низкой доле «3» и отсутствии «2» в отдельных классах/параллелях; родители и учащиеся сообщают о субъективности выставления оценок отдельными педагогами; в школьной системе электронного журнала выявлены случаи массового исправления оценок накануне выставления итоговых отметок. Необходимо разработать управленческие решения для снижения риска необъективности внутреннего оценивания. Результат представить в виде структурированного плана, включающего следующие разделы:

- анализ причин необъективности;
 - цели и задачи корректирующих мероприятий;
 - непосредственно управленческие решения (не менее 6 конкретных мер, сгруппированных по направлениям: организационно-нормативное; методическое; контрольно-аналитическое; мотивационно-стимулирующее; информационно-технологическое. Для каждой меры указать краткое описание сути решения; ответственного исполнителя (должность); срок реализации; ожидаемый результат (как мера повлияет на снижение риска необъективности);
 - механизм контроля и оценки эффективности (определить 3 – 4 ключевых показателя, по которым будет оцениваться успешность внедрённых мер, для каждого показателя определить методику расчёта; периодичность измерения; целевое значение на конец учебного года);
 - риски реализации и способы их минимизации (перечислить 3 – 4 потенциальных риска, которые могут помешать выполнению плана. Для каждого риска предложить 1 – 2 конкретных способа профилактики или нейтрализации.
- Объем 2-4 страницы (шрифт Times New Roman, 14 pt, интервал 1,5, поля 2 см);
Структура: титульный лист, оглавление, основная часть, список источников (не менее 5).

Критерии оценивания:

- полнота анализа причин и рисков (1 - 10 баллов);
- конкретность и реалистичность предлагаемых мер (1-20 баллов);

- измеримость целей и показателей (1-15 баллов);
 - соответствие нормативной базе (1 – 10 баллов);
 - логичность и связность изложения (1 – 5 баллов).
- Зачёт выставляется при наборе не менее 40 баллов.
Количество попыток: не ограничено.

Выходная диагностика

Форма: тестирование.

Описание, требования к выполнению: Тест состоит из 15 заданий с оценкой по 1 баллу за каждый правильный ответ. В тест включены вопросы с выбором одного правильного ответа. Максимальное количество баллов – 15. Интерпретация результатов:

Критерии оценивания:

- 15 - 11 баллов – достаточные знания по курсу;
- 7 – 11 баллов – удовлетворительные знания по курсу;
- 0 – 6 баллов – недостаточные знания по курсу.

Примеры заданий

1. Что входит в структуру отчета о результатах самообследования образовательной организации?

А. Аналитическая часть и результаты анализа показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию.

Б. Описательная часть, аналитическая часть и результаты анализа показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию.

В. Описательная часть и аналитическая часть.

Г. Описательная часть и результаты анализа показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию.

2. Соотнесите оценочные процедуры, реализуемые в рамках образовательного процесса в общеобразовательной организации с их характеристиками:

1. Контрольная или проверочная работа

2. Контрольная или проверочная работа

3. Диагностическая работа

4. Диагностическая работа

А. Форма текущего контроля или промежуточной аттестации обучающихся

Б. Нацелена на оценку достижений каждым обучающимся и/или группой обучающихся требований к предметным или метапредметным результатам обучения в соответствии с ФГОС

В. Форма оценки или мониторинга результатов обучения

Г. Нацелена на изучение и выявление уровня и качества подготовки обучающихся, включая достижение каждым обучающимся и/или группой обучающихся требований к

предметным, и/или метапредметным, и/или личностным результатам обучения в соответствии с ФГОС, а также факторов, обуславливающих выявленные результаты обучения

1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

3. Отметьте все возможные варианты продолжения фразы: «В соответствии с обновленными ФГОС ООО система оценки достижения планируемых результатов освоения программы основного общего образования должна...»

А. предусматривать оценку и учет результатов использования разнообразных методов и форм, взаимно дополняющих друг друга

Б. отражать содержание и критерии оценки, формы представления результатов оценочной деятельности

В. обеспечивать оценку динамики индивидуальных достижений обучающихся в процессе освоения основной общеобразовательной программы

Г. предусматривать оценку динамики учебных достижений обучающихся

4. Расположите в правильном порядке этапы реализации программы наставничества в образовательных организациях

1. Обучение наставников
 2. Формирование базы наставников
 3. Формирование наставнических пар или групп
 4. Завершение наставничества
 5. Организация работы наставнических пар или групп
 6. Формирование базы наставляемых
 7. Подготовка условий для запуска программы наставничества
- 7, 6, 2, 1, 3, 5, 4

5. Какие цифровые инструменты доступны в ФГИС «Моя школа»? (выберите все правильные варианты ответов)

А. Электронные дневники и журналы.

Б. Библиотека учебных материалов.

В. Инструменты для проведения онлайн-уроков.

Г. только А и Б

Количество попыток: 1.

Итоговая аттестация

Итоговая аттестация осуществляется по совокупности результатов всех видов контроля, предусмотренных программой.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
3. Приказ Минпросвещения России от 18.07.2022 № 569 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 286».
4. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
5. Приказ Минпросвещения России от 18.07.2022 № 568 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 287».
6. Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».
7. Приказ Минпросвещения России от 12.08.2022 № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413».
8. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Приказ Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 №250-н)
9. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37
10. Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации (утв. Минпросвещения России, Рособнадзором 22.12.2023)
11. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 года № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс]. - URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=400848> (дата

обращения: 09.02.2026).

12. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». [Электронный ресурс]. - URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=184188> (дата обращения: 09.02.2026).

13. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Текст]: указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309// Официальный интернет-портал правовой информации: Государственная система правовой информации. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 05.02.2026).

14. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей [Текст]: указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 // СПС КонсультантПлюс. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430906/ (дата обращения: 02.02.2026).

15. Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования [Текст]: постановление Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2024 г. № 556 // СПС КонсультантПлюс. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_476396/ (дата обращения: 02.02.2026).

16. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Текст]: постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 № 1642 (ред. от 17.12.2025) // СПС КонсультантПлюс. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (дата обращения: 04.02.2026).

17. Об утверждении методики выявления общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования [Текст]: приказ Рособрнадзора от 19.08.2020 № 847 // СПС КонсультантПлюс. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365434/ (дата обращения: 02.02.2026).

Литература

Основная литература:

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2021. - 256 с.

2. Агатова, О.А. Управление образованием на основании данных. Учебно-методическое пособие / О.А. Агатова. – М.: Издательство Московского университета, 2022. – 182 с.

3. Воробьева, С.В. Оценивание результатов обучения в школе: учебник и практикум для вузов / С.В. Воробьева. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 577 с.

4. Лазарев, В.С., Афанасьева Т.П. Управление школой в условиях перемен: учебное пособие / В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева. — М.: Русское слово, 2022. — 263 с.

5. Лизунова, Г.Ю., Таскина, И.А. Модель формирования психологической безопасности образовательной среды // Информация и образование: границы коммуникаций. - 2022. - № 14(22). - С. 41–43.

6. Райцева, Е. Как повысить объективность отметок, чтобы они соответствовали ГИА и ВПР. Готовое Положение / Е. Райцева / Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2021. – № 7. – С. 46-52.

7. Слискова, Е.В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления: учебник и практикум для вузов / Е.В. Слискова, Е.В. Воронина. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 182 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04831-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/563383> (дата обращения: 01.02.2026).

8. Управление общеобразовательной организацией: учебное пособие / В.Н. Виноградов и др.; под. редакцией А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АППО, 2023 - 198 с.

Дополнительная литература:

1. Искалиева, О.Б. Современные подходы к управлению образовательной организации // Актуальные исследования. - 2023. - № 23 (153). Ч. II. С. 88-92. - URL: <https://apni.ru/article/6461-sovremennie-podkhodi-k-upravleniyu-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 02.02.2026).

2. Как классному руководителю провести оценку личностных результатов учащихся / Справочник классного руководителя. – 2022. – № 6. – С. 33-36.

3. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями / О. В. Кожевина, Н. В. Саленко. – М.: ООО «Научно-издательский центр Инфра-М», 2022. – 464 с.

4. Кудренко, Н.В. Открытый педагогический совет «Контроль и оценка в современной школе» / Н.В. Кудренко // Управление современной школой. Завуч. – 2021. – № 2. – С. 29- 35.

5. Моисеев, А.М. Опыт стратегического управления школой: выявление, осмысление, описание: учебно-методическое пособие / А. М. Моисеев. – М.: СОЛОН-Пресс, 2020. – 364 с.

6. Прохорова, О. Г. Управление образовательной организацией: воспитательная деятельность: учебное пособие / О.Г. Прохорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 117 с.

Электронные обучающие материалы:

1. Проект «Школа Минпросвещения России». [Электронный ресурс]. - URL: <https://smp.edu.ru/> (дата обращения: 10.02.2026).

2. Настольная книга директора школы. Школа Минпросвещения России. Ключевое условие «Образовательная среда». - URL: <https://edsoo.ru/wp-content/uploads/2023/12/41-0728-01-obrazovatel'naya-sreda.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

3. Настольная книга директора школы. Школа Минпросвещения России. Ключевое условие «Учитель. Школьная команда». - URL: <https://edsoo.ru/wp-content/uploads/2023/12/41-0721-01-uchitel.shkolnaya-komanda.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

4. Настольная книга директора школы. Школа Минпросвещения России. Ключевое условие «Школьный климат». - URL: <https://edsoo.ru/wp-content/uploads/2023/12/41-0724-01-shkolnyj-klimat.pdf> (дата обращения: 10.02.2026)

5. Федеральный институт оценки качества образования. - URL: <https://fioco.ru/ru/osoko> (дата обращения: 6.02.2026).

Интернет-ресурсы:

1. ГАРАНТ.РУ. Информационно-правовой портал. - URL: <http://www.garant.ru/>.

2. КонсультантПлюс. - URL: <http://www.consultant.ru/>.

3. Минпросвещения России. Министерство просвещения Российской Федерации. - URL: <https://edu.gov.ru/>.

4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. - URL: <http://elibrary.ru/>.

5. Электронная библиотека МГППУ. - URL: [https://psychlib.ru/mgppu/rko/rko-001-.htm#\\$p](https://psychlib.ru/mgppu/rko/rko-001-.htm#$p).

6. ЦОС Моя Школа [Электронный ресурс]. - URL: <https://myschool.edu.ru/>.

7. РИС «Электронное образование Дагестана (МЭШ)». [Электронный ресурс]. <https://myschool.05edu.ru/05/>.

8. Единое содержание общего образования. - Режим доступа: <https://edsoo.ru/>.

9. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы. Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций [Электронный ресурс]. - URL: <https://dpo-journal.ru/publik/Moiseev/moiseev-06.pdf>.

10. Навигатор ГИА // Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки: официальный сайт. - Москва. - Обновляется в течение суток. - URL: <https://obrnadzor.gov.ru/navigator-gia/>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Оборудование учебной аудитории при проведении лекционных/практических занятий:

- рабочие места слушателей, оснащенные персональными компьютерами (ноутбуками);
- рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (ноутбуком) с выходом в сеть Интернет;
- мультимедийный проектор, экран/электронная доска, доска, аудио колонки.

Технические средства обучения, необходимые для выполнения слушателями заданий для самостоятельной работы: персональный компьютер/ноутбук/смартфон/планшет с выходом в сеть Интернет.