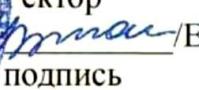


Краевое государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования «Хабаровский краевой  
институт развития образования имени К.Д.Ушинского»

УТВЕРЖДЕНО:  
на заседании Учёного совета  
КГАОУ ДПО ХКИРО  
Протокол № 4  
от «01» ноября 2024 г.  
Ректор  
  
подпись



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**Развитие профессионально-личностных компетенций  
у молодых /потенциальных/ руководителей образовательных  
организаций**

Разработчики программы:

Гаркуша Наталия Викторовна, доцент кафедры менеджмента в образовании  
КГАОУ ДПО ХК ИРО, канд.психол.наук  
Чикишева Наталья Анатольевна, доцент кафедры менеджмента в  
образовании КГАОУ ДПО ХК ИРО

Хабаровск, 2025

## 1. Общая характеристика программы

### 1.1. Цель реализации программы

Целью реализации программы является совершенствование ключевых компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией, у начинающих/ потенциальных руководителей общеобразовательных школ.

### 1.2. Планируемые результаты обучения

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Профстандарт Руководитель образовательной организации (Управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией) ОТФ Управление общеобразовательной организацией ТФ Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации	-Основные принципы государственной политики и правового регулирования в сфере образования - Профессиональные стандарты в области образования - Основы педагогического и стратегического менеджмента, управления персоналом образовательной организации	- Осознавать собственный стиль управления,  - выстраивать систему мотивации для профессионального развития педагогов,  - принимать верные управленческие решения,  рационально планировать время.

Программа разработана на основе Профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» рег. №1459, утвержден приказом Минтруда № 250 Н от 19.04.2021

1.3. Категория слушателей: начинающие руководители школ, (стаж управленческой деятельности до 3-х лет), кадровый резерв руководителей образовательных организаций г. Хабаровска

1.4. Трудоемкость обучения: 48 часов

1.5. Форма обучения: очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный план

№	Наименование разделов (модулей)	Всего часов	Очно часов			Заочно <sup>1</sup> часов			Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Выездные практические занятия, стажировка	Лекции	Практические занятия	Выездные практические занятия, стажировка	
1	Входной контроль	1		1					тест
2	Правовая компетентность руководителя как условие эффективности и качества управления школой	3	2	1					практическая работа
3	Новый тип руководителя Основные управленческие навыки	19	1					18	Практическая работа
4	Личная эффективность руководителя школы Навыки современного лидера	14	4	10					практическая работа
5	Эффективный руководитель образовательной организации	8		8					
6	Консультация по проведению итоговой аттестации	1	1						Практическая работа
7	Итоговая аттестация <sup>2</sup>	2		2					зачет
Итого		48	8	22				18	

### 2.2. Учебно-тематический план

№	Наименование разделов	Всего часов	Из них				Форма проведения практического занятия	Форма контроля
			очно			дистанционно		
лекции	практика	ВПЗ, стажировки						

<sup>1</sup> В том числе с применением дистанционных образовательных технологий

<sup>2</sup> Указывается вид итоговой аттестации (зачет или экзамен)

№	Наименование разделов	Всего часов	Из них			Форма проведения практического занятия	Форма контроля
			очно	лекции	практика	ВПЗ, стажировки	
0	<b>Входной контроль</b>	1		1			<b>тест</b>
1.	<b>Раздел 1. Правовая компетентность руководителя как условие эффективности и качества управления школой</b>	3	2	1			
1.1	Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования	1	1				
1.2	Профессиональные стандарты в области образования: назначение, применение в управлении персоналом образовательной организации	1	1				
1.3	Самооценка управленческих компетенций руководителя в соответствии с Профессиональным стандартом руководителя образовательной организации	1		1			Практическая работа
2	<b>Раздел 2. Новый тип руководителя. Основные управленческие навыки</b>	19	1			18	проверка выполнения заданий
2.1	Ключевые компетенции руководителя школы	1	1				
2.2	Принятие управленческих решений. Управление мотивацией персонала	9				9	Выполнение задания в СДО Moodle проверка выполнения заданий
2.3	Развитие 4К-компетенций	9				9	Выполнение заданий в СДО Moodle проверка выполнения заданий
3	<b>Раздел 3. Личная эффективность руководителя. Навыки современного лидера</b>	14	4	10			проверка выполнения заданий
3.1	Стили руководства и оценка их эффективности	6	2	4			Отчет о выполнении задания
3.2	Тайм-менеджмент.	8	2	6			Отчет о

№	Наименование разделов	Всего часов	Из них			Форма проведения практического занятия	Форма контроля
			очно	лекции	практика	ВПЗ, стажировки	
	Эмоциональный интеллект						выполнении задания
4	<b>Раздел 4. Эффективный руководитель образовательной организации</b>	8		8			
4.1	Управление образовательной организацией: реализация выбранной стратегии в виртуальной школе на компьютерном управлении тренажер-симуляторе	8		8			Отчет о выполнении задания
4	<b>Консультация по проведению итоговой аттестации</b>	1	1				
5.	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2		зачет	защита плана индивидуального развития компетенций
	<b>Итого</b>	48	8	22		18	

## 2.3 Календарный учебный график

Календарные даты проведения обучения по программе	Срок проведения обучения по программе (в днях)	Продолжительность учебного времени, час. в день
16.10.2024 – 10.11.2024	дней	4 час

### 2.3. Рабочая программа по разделам

**Входной контроль:** самостоятельная работа 1 час. Тестирование с целью выявления владения слушателями системой базовых знаний в области управления общеобразовательной организацией

#### **Раздел 1. Правовая компетентность руководителя как условие эффективности и качества управления школой**

##### **1.1 Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования (лекция -1 ч)**

Лекция. Приоритеты государственной политики в реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 г. Отражение принципов государственной политики в Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Реализация мероприятий государственной политики в сфере общего образования в Хабаровском крае.

## **1.2 Профессиональные стандарты в области образования: назначение, применение в управлении персоналом образовательной организации (лекция -1 ч)**

Лекция. Профессиональный стандарт. Принципы формирования, назначение и область применения профессиональных стандартов. Структура профессиональных стандартов. Алгоритм внедрения профессиональных стандартов. Правовые и управленческие аспекты внедрения профстандартов в образовательных организациях. ПС «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Основная цель вида профессиональной деятельности, описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт. Характеристика обобщенных трудовых функций. Трудовые функции.

## **1.3 Самооценка управленческих компетенций руководителя в соответствии с Профессиональным стандартом руководителя образовательной организации ( Практическая работа 1 час)**

Практическая работа. Самооценка управленческих компетенций руководителя в соответствии с Профстандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».

## **Раздел 2. Новый тип руководителя. Основные управленческие навыки**

### **2.1 Ключевые компетенции руководителя школы (лекция- 1ч)**

Лекция. Современные тренды управления. Жесткие и гибкие навыки руководителя как определенный набор личностных и профессиональных навыков. Принятие управленческих решений и управление мотивацией как жесткие навыки директора школы. Классификации гибких навыков, представляющих интерес для директора школы.

### **2.2. Принятие управленческих решений. Управление мотивацией персонала практическое занятие -9 час)**

Процесс принятия решений. Решения, основанные на суждениях. Подходы к выработке решения. Методы и формы мотивации педагогического персонала.

Практическое занятие. Принятие управленческих решений. Методы и формы мотивации педагогического персонала.

### **2.4. Развитие 4-к компетенций ( практическое 9 час)**

Практическое занятие. Развитие одной из 4-к компетенций – критического мышления.

## **Раздел 3. Личная эффективность руководителя. Навыки современного лидера.**

### **3.1. Стили руководства и оценка их эффективности (лекция -2 ч, практическое занятие 4 час)**

Лекция. Понятие, сущность и виды стилей руководства. Авторитарный стиль управления. Демократический стиль руководства. Либеральный стиль управления. Типологии стилей. Значение стилей руководства в управлении персоналом образовательной организации.

Практическое занятие. Анализ и оценка эффективности различных стилей руководства.

### **3.2. Тайм-менеджмент. Эмоциональный интеллект (лекция 2 ч. – практическое занятие 6 ч.)**

Лекция. «Управление временем» как навык успешного руководителя. Учет, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени руководителя школы. Приемы тайм-менеджмента. Понятие «эмоциональный интеллект». Компоненты и структура эмоционального интеллекта. Эмпатия и коммуникабельность в работе директора образовательной организации.

Практическое занятие. Тайм-менеджмент. Эмоциональный интеллект.

2. Наименование контроля, аттестации (форма, содержание).

## **Раздел 4. Эффективный руководитель образовательной организации**

### **4.1 Управление образовательной организацией: реализация выбранной стратегии в виртуальной школе на компьютерном управлении-тренажере- симуляторе (работа на тренажере 8 час)**

Компьютерный тренажер представляет модель деятельности виртуальной школы. Вся деятельность управленца в симуляторе разбита на несколько функциональных областей управления: кадры, инфраструктура, качество образования, информирование и другие. Слушатели прорабатывают различные управленческие ситуации в диалоговом формате и принимают более 600 различных управленческих решений.

#### **Входной контроль**

Форма: тестирование Описание, требования к выполнению: Входное тестирование проводится для выявления степени владения слушателями системой базовых знаний в области управления общеобразовательной организацией.

Тест состоит из 10 вопросов с выбором одного варианта ответа. Время выполнения 45 минут. Критерии оценивания: 3 балла - количество правильных

ответов от 100% до 80%; 2 балла - количество правильных ответов от 79% до 61%; 1 балл - количество правильных ответов от 60% до 50%. Примеры заданий:

### Вопрос №1

**Как называется правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации:**

- А. трудовой контракт
- Б. коллективный договор**
- В. трудовое соглашение
- Г. трудовой договор

### Вопрос №2

**Какое определение компетенции верное?**

- А. набор задач, с которыми некоторые люди справляются более эффективно, чем остальные
- Б. критерии эффективности выполнения работы
- В. способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач**

### Вопрос №3

**Программа развития школы – это:**

- А. важнейший стратегический документ образовательной организации, переходящей (перешедшей) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшей за основу программно-целевую идеологию развития.**
- Б. внедрение основных нововведений, реализацию актуальных и перспективных, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование
- В. описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям

Количество попыток - 1

### Текущий контроль

**Раздел 1. Правовая компетентность руководителя как условие эффективности и качества управления школой**

**1.3. Самооценка управленческих компетенций руководителя в соответствии с Профессиональным стандартом руководителя образовательной организации**

**Форма:** практическая работа

**Описание, требования к выполнению.** Практическая работа предусматривает самодиагностику управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». В ходе выполнения практической работы слушатель заполняет таблицу самодиагностики, определяет уровень и приоритет по развитию и совершенствованию 10 выбранных компетенций и формулирует план действий (из 5 важнейших шагов) для достижения цели по развитию компетенции.

**Критерии оценивания:** Зачтено – выбраны 10 компетенций, адекватно определены уровень и приоритеты по развитию компетенций, сформулированы реалистичные шаги по достижению цели развития компетенций; Не зачтено – выбраны менее 10 компетенций, уровень и приоритеты по развитию компетенций недостаточно определены, намечено менее 5 шагов или шаги не реалистичны.

### **Примеры заданий:**

Задание 1. Заполняя лист самооценки готовности к управленческой деятельности в соответствии с ПС руководителя образовательной организации (см.приложение), оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.

Компетенция требует развития <input checked="" type="checkbox"/>	Мой текущий уровень развития компетенции 1 2 3 4 5	Мой приоритет по развитию и совершенствованию компетенции A B C

Если, на ваш взгляд, компетенция требует развития, то в третьей колонке вы ставите галочку или любую удобную отметку. В четвертой колонке вам необходимо оценить свой текущий уровень развития компетенции по 5-балльной шкале, где 1 – компетенция не развита, 2 – минимальный уровень развития, 3 – базовый уровень развития, 4 – высокий уровень развития, 5 – продвинутый уровень развития. В пятой колонке вы определяете уровень приоритетности по развитию и совершенствованию компетенции, где А – высокий приоритет, В – средний приоритет, С – низкий приоритет.

Задание 2. Сформулируйте план действий (из 5 важнейших шагов) для достижения цели по развитию выбранных компетенций:

Шаг 1 \_\_\_\_\_

Шаг 2 \_\_\_\_\_

Шаг 3 \_\_\_\_\_

Шаг 4 \_\_\_\_\_

### **Количество попыток - 2**

## **Раздел 2. Новый тип руководителя. Основные управленческие навыки**

### **Тема 2.2 Принятие управленческих решений. Управление мотивацией педагогического персонала**

**Форма:** Практическая работа

**Задание 1. Описание, требования к выполнению.** Практическая работа направлена на закрепление устойчивого навыка принятия управленческих решений. Работая в мини-группах и пользуясь алгоритмом принятия управленческого решения, слушатели решают кейсовые задания, фиксируют ход и результат в бланке-отчете.

Бланк-отчет для решения управленческого кейса

1 блок алгоритма:

- сбор и анализ информации
- идентификация проблемы
- постановка цели
- анализ ситуации

2 блок алгоритма:

- разработка альтернатив («коллективное обсуждение»)
- разработка критериев выбора («коллективное обсуждение»)
- выбор одной из альтернатив

#### **Критерии оценивания:**

Зачтено – слушатель верно идентифицировал управленческую проблему, выполнил задание следуя по цепочке алгоритма, принял верное управленческое решение. Не зачтено- неверно идентифицирована управленческая проблема и сформулирована цель, нарушена цепочка алгоритма, нарушен процесс принятия конечного решения

#### **Примеры заданий:**

Кейсовое задание 1. При переходе на обновленные ФГОС СОО в вашей образовательной организации была выявлена недостаточная методическая подготовка ряда педагогов по разработке рабочих программ учебных предметов, учебных курсов (в том числе внеурочной деятельности), учебных моделей. Вы предложили педагогам пройти курсы повышения квалификации в региональном институте развития образования. Два педагога со стажем работы более 30 лет категорически отказываются, мотивируя отказ многолетним опытом.

#### ***Как поступить в этой ситуации? Примите управленческое решение***

Кейсовое задание 2. В классном чате одного из классов вашей образовательной организации классный руководитель в категоричной форме попросила не писать ей личные сообщения после 21 часа, на что ряд родителей начали предъявлять претензии в некорректной форме, мотивируя свои обращения тем, что они «заняты на работе, а вам за это деньги платят!» Родители разделились на два лагеря: согласных с требованием классного руководителя, и не согласных. Началась письменная дискуссия, не всегда в корректной форме. На следующий день делегация «несогласных» пришла к Вам на прием с требованием «призвать педагога к порядку», наказать за ненадлежащее выполнение своих обязанностей. ***Как поступить в***

*этой ситуации? Примите управленческое решение*

## **Задание 2. Описание, требования к выполнению.**

**Критерии оценивания:** 3 балла - содержание соответствует теме, в таблице заполнены все столбцы и строки, содержание столбцов и строк соответствует их названию, материал излагается кратко и последовательно, с наличием специальных терминов. Методы и формы мотивации педагогических работников определены верно. 2 балла - в таблице заполнены не все столбцы и строки, содержание столбцов и строк имеет некоторые отклонения от их названия, материал излагается не последовательно, специальные термины отсутствуют. Методы и формы требуют незначительной доработки. 1 балл - таблица не заполнена или в таблице заполнены не все столбцы и строки, содержание столбцов и строк имеет существенные отклонения от их названия, материал излагается не последовательно, специальные термины отсутствуют. Слушатель, набравший 2-3 балла, считается аттестованным по теме

### **Примеры заданий:**

Пользуясь специальной литературой, заполните таблицу «Методы и формы мотивации педагогического персонала».

<b>Группа методов</b>	<b>Потребности и мотивы педагогического работника</b>	<b>Методы и способы мотивации педагогического работника</b>
Административные		
Экономические		
Социально-психологические		

**Количество попыток не ограничено**

## **Тема 2.3. Развитие одной из 4-х компетенций – критического мышления**

**Форма:** Практическая работа.

**Описание, требования к выполнению.** Практическая работа направлена на развитие критического мышления - важнейшей компетенции современного руководителя. Работа состоит из одного задания. Применяя технологию «Дерево решений», слушатели учатся решать проблему, не имеющую однозначного решения, выбирать решение, и обосновывать сделанный выбор.

**Критерии оценивания:** Зачтено – слушатель записал не менее трех решений предложенной проблемы, нашел у каждого решения положительные и отрицательные стороны, выбрал и обосновал свое решение проблемы. Не зачтено – слушатель записал менее трех решений, не нашел положительные и отрицательные стороны решений, не смог обосновать выбранное решение.

### **Примеры заданий:**

**Проблема.** В ситуации введения обновленных ФГОС СОО выявились неподготовленность и нежелание педагогов возрастной группы 50+ к работе по новым технологиям. Как поступить в этой ситуации?

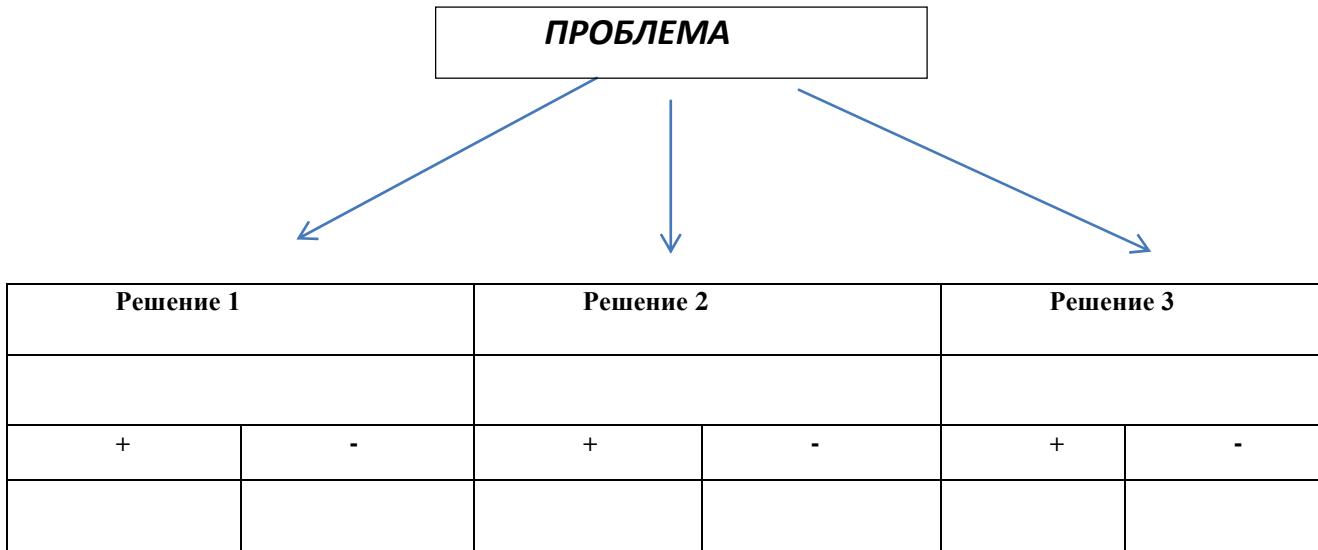
Подумайте:

- действительно ли нужно решать эту проблему?
- какие способы решения этой проблемы вы можете предложить?

## ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

Что необходимо сделать?

- 1) Записать не менее трех решений предложенной проблемы.
- 2) Найти у каждого решения положительные и отрицательные стороны.
- 3) Выявить самое оптимальное и правильное на ваш взгляд решение.



**Выбранное решение:**

---

---

---

**Количество попыток не ограничено**

## Раздел 3. Личная эффективность руководителя. Навыки современного лидера.

### Тема 3.1. Стили руководства и оценка их эффективности

**Форма:** Практическая работа

**Описание, требования к выполнению.** Практическая работа направлена на осознание личного стиля управления в команде, сильных сторон и зон роста, отработку умения анализировать различные стили управления. Работа состоит из пяти заданий. Слушатель должен оценить эффективность различных стилей управления коллективом, обосновать выбор наиболее эффективного.

**Критерии оценивания:** Зачтено – слушатель верно выполнил все задания. Не зачтено – слушатель выполнил менее трех заданий, есть существенные ошибки.

### Примеры заданий:

Задание 1. Как Вы считаете, в каком случае директивный стиль управления может быть более эффективным чем коллегиальный?

Задание 2. Вы знаете, что разные типы стилей управления (нормативный; импульсивный, рефлексивный; компульсивный; адаптивный) могут использоваться в той или иной степени каждым руководителем. Какие стили управления предпочтительны для Вас, почему? Ответ обоснуйте.

Задание 3. Ученые утверждают, что наиболее эффективным является адаптивный руководитель, с преобладающей предметной компетентностью и коллегиальным стилем управления. Согласны ли Вы с выводом ученых, или какие-то из компонентов считаете необходимым заменить? В любом случае обоснуйте свое мнение.

**Количество попыток не ограничено**

### **Раздел 3. Личная эффективность руководителя. Навыки современного лидера.**

#### **Тема 3.2. Тайм-менеджмент. Эмоциональный интеллект**

##### **Форма: Практическая работа**

**Описание, требования к выполнению.** Практическая работа направлена на отработку навыков самоанализа личной эффективности руководителя образовательной организации в сфере управления временем и развития эмоционального интеллекта. Работа состоит из двух заданий. В ходе выполнения первого задания слушатель должен проанализировать свое умение распределять рабочее время, находить «ловушки времени» и пути оптимизации своего тайм-менеджмента. При выполнении второго задания слушатель анализирует ситуации взаимодействия с подчиненными, оценивает понимание других людей, определяет причины тех или иных затруднений при принятии решений, тем самым, работает над развитием эмоционального интеллекта.

**Критерии оценивания:** Зачтено – оба задания выполнены, таблицы заполнены, продуманы меры по устраниению «ловушек времени», описаны причины, по которым срабатывало или нет управленческое решение. Намечены меры по устраниению временных потерь. Не зачтено – слушатель затруднился с выполнением заданий, таблицы заполнены не все, не выявлены причины потери времени, затруднений в выполнении принятых решений.

##### **Примеры заданий:**

Задание 1. Подумайте и выпишите все занятия, которые можно определить как «поглотители» вашего времени. (см. Приложение 1) Посчитайте, сколько времени они отняли у вас в течение недели? Кто больше всех отвлекал вас? Что мешало вам завершить начатое за один прием? Определите пять ваших основных «поглотителей» и «ловушек» времени.

Заполните таблицу.

Ваш «поглотитель времени»	Возможные причины потерь времени	Меры по устраниению

Задание 2.

Воспользовавшись типологией людей по К. Юнгу (см. приложение 2), запишите в таблице имена двух педагогов, с которыми в последние дни пришлось решать какие-либо вопросы. Соотнесите их поведение с типологией К.Юнга. Какие из принимаемых вами решений в отношении этих людей срабатывали, а какие вызывали наибольшее сопротивление? Как вы считаете, почему?

Имя (учитель1, учитель 2)	1.	2.
<i>Описание</i> (по типологии К.Юнга)		
<i>Решение сработало</i> (Какое? Причина)		
<i>Решение не сработало</i> (Какое? Причина)		

б) Опишите, опираясь на типологию Юнга, людей, занимающих различные должности в вашей организации, например: секретаря, социального педагога, заместителей директора по воспитательной и учебно-воспитательной работе.

Должность	Каков человек?
<i>Секретарь</i>	<i>интроверт, сенсор, решающий мыслитель.</i>
.....	

**Количество попыток не ограничено**

### **Итоговая аттестация**

**Форма:** зачет

**Описание, требования к выполнению:**

Итоговая аттестация по программе повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций современного руководителя образовательной организации» проводится в форме зачета (защита плана индивидуального развития компетенций).

**Критерии оценивания:** Зачтено – успешно с оценкой «зачтено» разработан и представлен план индивидуального развития компетенций.

Не зачтено –не разработан план индивидуального развития компетенций.

**Количество попыток не ограничено**

4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1 Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы:

1. Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" : приказ Минтруда России от 19 апреля 2021 г № 250н : [зарегистрировано в минюсте 02 сентября 2021 г.]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394567/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/) (дата обращения 10.03.2023).
2. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» : приказ Минтруда России от 18 октября 2013 № 544н. : [редакция от 05 августа 2016 г.]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389561/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389561/) (дата обращения: 18.02.2023).
3. Об утверждении профессионального стандарта "Педагог-психолог (психолог в сфере образования) : приказ Минтруда России от 24 июля 2015 № 514н [зарегистрировано в минюсте 18 августа 2015 г. № 38575]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_185098/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_185098/) (дата обращения: 18.02.2023).
4. Об утверждении профессионального стандарта "Педагог дополнительного образования детей и взрослых" : приказ Минтруда России от 22 сентября 2021 № 652н : [зарегистрировано в Минюсте России 17 декабря 2021 № 66403]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404107/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404107/) (дата обращения: 18.02.2023).
5. Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области воспитания" : приказ Минтруда России от 30 января 2023 № 53н : [зарегистрировано в Минюсте России 03 марта 2023 № 72520 ; вступает в силу с 1 сентября 2023 г. и действует до 1 сентября 2029 г.]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_441506/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_441506/) (дата обращения: 18.02.2023).

#### Литература:

1. Авдеев, В. В. Оптимизация личностных преимуществ. Психологические возможности. Практикум / В. В. Авдеев. - Москва: КУРС : Инфра-М, 2018. - 208 с. – Текст : непосредственный.
2. Алавердов, Р. Р. Управление персоналом / Р. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О.В. Нестерова. - Москва: Синергия, 2022. - 192 с. – Текст : непосредственный.

3. Блинов, А. О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) : учебное пособие / А. О. Блинов. - Москва: КноРус, 2020. - 284 с. – Текст : непосредственный.
4. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва : Инфра-М : Норма, 2021. - 464 с. – Текст : непосредственный.
5. Линн, А. Сила эмоционального интеллекта. Как его развивать для работы и жизни / А. Линн. – Москва, 2019 - 313 с. – Текст : непосредственный.
6. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом / В. В. Лукашевич. - Москва: КноРус, 2022. - 232 с. – Текст : непосредственный.
7. Одегов, Ю. Г. Управление человеческими ресурсами : учебник / Ю. Г. Одегов. - Москва: КноРус, 2021. – 684 с. – Текст : непосредственный.
8. Профессиональная компетентность директора школы : методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций / ГАОУ ДПО Владимирский институт развития образования. – Владимир, 2020 - 142 с. – Текст : непосредственный.
9. Руденко А. М. Управление персоналом : учебное пособие / А. М. Руденко. - Москва: Феникс, 2022. – 303 с. – Текст : непосредственный.
10. Управление персоналом : учебник и практикум. - Москва: Юрайт, 2021. - 528 с. – Текст : непосредственный.

3. Электронные обучающие материалы

4. Интернет-ресурсы

#### 4.2 Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных учебных помещений	Виды занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория № 207	Лекции, практические занятия	компьютер, мультимедийный проектор, экран, доска, ПО: MS Office, Paint.NET, Inkscape, Google Chrome, Mozilla Firefox, STDU Viewer

#### 5. Кадровые условия

Руководитель программы:

Наталья Анатольевна Чикишева, доцент кафедры менеджмента в образовании КГАОУ ДПО ХК ИРО

Составители программы:

Гаркуша Наталия Викторовна, доцент кафедры менеджмента в образовании КГАОУ ДПО ХК ИРО, канд.психол.наук

Наталья Анатольевна Чикишева, доцент кафедры менеджмента в образовании КГАОУ ДПО ХК ИРО

## Приложение 1

### Лист самооценки готовности к управленческой деятельности в соответствии с Профстандартом руководителя

Обобщенная трудовая функция Управление общеобразовательной организацией				
Трудовая функция Управление развитием общеобразовательной организаций				
Трудовые действия	Компетенция требует развития	Мой текущий уровень развития компетенции	Мой приоритет по развитию и совершенствованию компетенции	
	Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального 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			
	Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций			
	Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации			
	Анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество			
	Формировать миссию и стратегию организации, определять целевые показатели развития общеобразовательной организации			
	Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений			
	Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации с ориентацией на федеральные, региональные и			

	местные приоритеты и социальные запросы			
	Утверждать по согласованию с учредителем программу развития общеобразовательной организации			
	Применять программно-проектные методы организации деятельности			
	Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации			
	Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития			
	Управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных отношений			
	Производить оценку реализации стратегии развития общеобразовательной организации, определять изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации			
	Организовывать инновационную деятельность в общеобразовательной организации			
	Реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации			
	Формировать и представлять регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации			
Необходимые знания	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации			
	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района или городского округа в сфере общего образования			
	Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок),			

	обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации			
	Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития			
	Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества			
	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества			

## Приложение 2

«Поглотители» и «ловушки» времени:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
- 10.Поиск записей, адресов, телефонных номеров. 11.Недостатки кооперации или разделения труда.
- 12.Отрывающие от дел телефонные звонки. 13.Незапланированные беседы с родителями учащихся.
- 14.Неспособность сказать «нет».
- 15.Неполная, запоздалая информация. 16.Отсутствие самодисциплины.
- 17.Неумение довести дело до конца. 18.Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
- 21.Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
- 22.Болтовня на частные темы.
- 23.Излишняя коммуникабельность.
- 24.Чрезмерность деловых записей.
- 25.Синдром «откладывания». 26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
- 28.Спешка, нетерпение.
- 29.Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
- 30.Недостаточный контроль за перепорученными делами.

### Типология людей по К. Юнгу

Существует достаточно много типологий людей. Самой популярной является классификация по темпераменту. Но, наиболее интересной и практичной представляется типология Карла Юнга, условно психологи называют ее «Мы такие разные». Она включает ответы на четыре вопроса.

Откуда человек берет энергию?	
<b>экстраверт</b> (из внешнего мира - людей, вещей)	<b>интроверт</b> (из своего внутреннего мира - мнений, эмоций, впечатлений)
Легко знакомится с людьми, дружелюбен, общителен, открыто выражает свои эмоции, нуждается во взаимоотношениях, действует, потом размышляет	Замкнут, закрыт, сосредоточен, скрывает свои эмоции, нуждается в личном пространстве.
Как человек собирает информацию?	
<b>сенсор</b>	<b>интуитивист</b>
Прислушивается к фактам, данным, поступающей информации. Для него важны закономерности. Предпочитает измеримые вещи, конкретен и практичен.  Для такого сотрудника важно начинать дело с самого начала, продвигаясь шаг за шагом, необходимы инструкции. Он замечает конкретные детали, любит устанавливать процедуры и правила, предпочитает решать практические вопросы, живет настоящим.-	Учитывает возможные общие модели, перспективы, для него важны концептуальность, вдохновение, фантазия. Такой человек может включаться в дело на любом этапе, он любит разнообразие и изменения. Живет будущим и нередко воспринимается окружающими как непрактичный мечтатель.
Как человек предпочитает решать проблемы?	
<b>мыслитель</b>	<b>чувствитель</b>
Руководствуется логикой, объективными законами, схемами. Представляет четкие, структурированные, построенные на анализе выводы. Решает головой.	Мало интересуется конкретными фактами. Руководствуется личным убеждением. Главный аргумент при принятии решения – «может быть», «мне так кажется». Решает сердцем.
Как относится к внешнему миру и жизни в целом?	
<b>решающий</b>	<b>воспринимающий</b>
Ориентирован на результат. Для него важно структурировать, управлять, планировать, решать, завершать дела. Он собран, организован, решителен, любит порядок и точные сроки. Этому человеку важно, чтобы жизнь была под контролем.	Ориентирован на процесс. Чувствует себя более комфортно, оставляя вопрос открытым. Склонен к гибкому стилю жизни и любит следовать ее течению. Предпочитает спонтанно возникающие события, к которым легко приспосабливается.

