

# Программа курсов повышения квалификации «Менеджмент в образовании»

## 1. Общие положения

Программа курсов повышения квалификации «Менеджмент в образовании» для руководителей организаций образования (объемом 72 часа) ориентирована на развитие навыков организации современного менеджмента, повышение управленческой компетентности.

Актуальность данной программы обусловлена тем, что в условиях происходящих реформ отечественной системы образования возникает необходимость в формировании руководителя новой формации, руководителя - менеджера, который психологически и профессионально готов к выполнению функций менеджмента.

Принятие управленческих решений в современной организации образования требует глубокого осмысления, анализа и умения предвидеть ситуацию, в связи с чем возникает необходимость наличия определенного инструментария стратегического менеджмента.

Изучение деятельности руководителей организаций образования выявило проблему недостаточности управленческих знаний, умений по вопросам диагностики, проектирования и преобразования жизнедеятельности школы с учетом имеющихся внутренних и внешних ресурсов, а так же ограниченности психологической готовности к осуществлению роли менеджера. На решение выше обозначенных проблем направлено содержание обучения.

Данная программа позволит ответить на вопрос «как стать эффективным управленцем?» и будет способствовать формированию у слушателей курсов следующих компетенций:

- компетенция самоменеджмента,
- стратегическое мышление,
- готовность к принятию ответственности и решению проблем,
- информационно-аналитическая, проектировочная компетенция,
- коммуникативная компетенция,
- цифровые компетенции.

Практическая значимость курса повышения квалификации педагогов заключается в применении профессионально-педагогических знаний и управленческих умений в практике.

**Продолжительность обучения** – 72 часа. Данная программа может использоваться для курсов повышения квалификации объемом 36 часов. Для курсов повышения квалификации объемом 36 часов количество часов по модулям определяется исходя из потребностей слушателей курсов.

**Форма проведения** — очная, дистанционная

## 2. Глоссарий

Внутришкольный контроль	это изучение и анализ состояния учебно-воспитательного процесса, качества знаний, условий для развития обучающихся, педагогов, организации образования
-------------------------	--

Деловой этикет	это система принципов и правил профессионального, служебного общения / поведения людей в деловой сфере.
Информационно-аналитическая работа	это совокупность информационных процессов (сбор, поиск, переработка информации), необходимых для качественного и эффективного процесса управления
Квалификационная категория	это уровень профессиональной компетентности педагогов, соответствующий квалификационным требованиям, определяемым настоящими Правилами и Правилами присвоения (подтверждения) квалификационных категорий педагогам
Менеджмент	это управление людьми в организациях, направленный на достижение её целей
Менеджмент педагогический	это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным процессом, направленных на повышение его эффективности
Наставничество	это деятельность педагога по оказанию практической помощи в профессиональной адаптации лицу, впервые приступившему к профессиональной деятельности педагога в организации среднего образования
Нормативный правовой акт	это письменный официальный документ на бумажном носителе и идентичный ему электронный документ установленной формы, принятый на республиканском референдуме либо уполномоченным органом, устанавливающий нормы права, изменяющий, дополняющий, прекращающий или приостанавливающий их действие
Педагог	это лицо, имеющее педагогическое или иное профессиональное образование по соответствующему профилю и осуществляющее профессиональную деятельность педагога по обучению и воспитанию обучающихся и (или) воспитанников, методическому сопровождению или организации образовательной деятельности
Педагогическая этика	это свод общих принципов и норм педагогической этики, которыми руководствуются педагоги организаций образования
План работы на учебный год	это взаимосвязанная, объединенная общими целями совокупность практических мероприятий по реализации поставленных целей
Принципы педагогического менеджмента	это основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами)
Проектный	это методология организации, планирования и

менеджмент	координации, которая направлена на эффективное достижение проектных целей посредством использования совокупности современных методов (техники, технологии управления)
Самоменеджмент	это самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова - во времени, в пространстве, общении, профессиональном мире
Совет по педагогической этике	это коллегиальный орган, создаваемый в организациях образования, рассматривающий вопросы, соблюдения педагогами педагогической этики
Стратегический менеджмент	это функция управления организацией, которая распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов
Тимбилдинг	это комплекс мер, направленных на сплочение коллектива
Управление	это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на достижение цели
Цифровые компетенции	это характеристики способностей человека использовать информационно-коммуникационные технологии в различных контекстах (работа, досуг, обучение, управление) с целью повышения результативности деятельности.
PR стратегия	это план использования информации для управления общественным мнением

### 3. Тематика Программы

Тематика Программы включает следующие темы:

#### **Модуль 1 «Нормативные правовые акты»**

- Закон Республики Казахстан «О статусе педагога»
- Закон Республики Казахстан «О правах ребенка в Республике Казахстан»
- Закон Республики Казахстан «О борьбе с коррупцией»
- Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы
- Правила педагогической этики. Типовые правила организации работы совета по педагогической этике
- Аттестация руководителей организаций образования
- Нормативные правовые акты по инклюзивному образованию
- Подушевое финансирование в государственных и частных школах
- Организация наставничества в организации образования

#### **Модуль 2 «Основы менеджмента. Организация менеджмента»**

- Педагогический менеджмент
- Психология управления
- Тайм-менеджмент в образовании

- Риск-менеджмент в образовании. Конфликт-менеджмент
- Проектный менеджмент
- Стратегический менеджмент. Программа развития организации образования
- Этика делового общения

### **Модуль 3 «Цифровизация в управлении»**

- Понятие «цифровизация в управлении»
- Возможности цифровых технологий в управлении организацией

### **Модуль 4 «Как управлять эффективно?»**

- Эффективные инструменты регулирования трудовых отношений в организации образования
- Учебный план. Виды учебных планов.
- Управление качеством внедрения критериального оценивания
- Информационно-аналитическая деятельность
- Внутришкольный контроль
- Технология подготовки к наблюдению на уроке
- Педагогический совет как коллегиальный орган управления
- Организация работы с родителями. Попечительский совет
- Построение PR стратегии организации образования

### **Модуль 5 «Вариативный»**

- Неквортинг: социальная и профессиональная направленность
- Тимбилдинг – командообразование. Управление командой

### **Модуль 6 «Рефлексия»**

- Рефлексия

## **4. Цель, задачи и ожидаемые результаты Программы**

### **Цель:**

Повышение профессиональной компетентности руководителей организаций образования по вопросам менеджмента.

### **Задачи:**

- Совершенствовать знания руководителей организаций образования в области менеджмента;
- Развивать умения составлять рабочие документы (рабочие учебные планы, аналитические справки)
- Способствовать освоению технологией построения системы управления развивающейся организации в условиях изменений.

### **Ожидаемый результат:**

Слушатели курсов повышения квалификации по предлагаемой программе:

- знают основы менеджмента;
- умеют составлять рабочие учебные планы, аналитические справки по итогам внутришкольного контроля;
- умеют осмыслить собственный педагогический и управленческий опыт с позиции современных требований, проектировать систему развивающего управления организацией образования.

## **5. Структура и содержание Программы**

Содержание УТП включает 6 модулей, из них – 5 модулей предназначены для всех слушателей курсов, 1 модуль – вариативный (каждый слушатель самостоятельно выбирает одну из предложенных тем) Таким образом, из предложенных 74 часов каждый слушатель выполняет 72 часа.

### **Содержание программы**

#### **Модуль 1 «Нормативные правовые акты»**

Основные положения нормативных правовых актов в области образования, антикоррупционной деятельности.

Система работы с нормативными правовыми актами.

Особенности подготовки к аттестации руководителей организации образования.

#### **Модуль 2 «Основы менеджмента. Организация менеджмента»**

Понятие «педагогический менеджмент»: сущность, принципы, методы управления. Теории классического и современного менеджмента. История концепции менеджмента в образовании.

Психология управления. Психологический портрет современного руководителя.

Тайм-менеджмент в образовании. Самоменеджмент.

Риск-менеджмент в образовании. Конфликт-менеджмент. Эмоциональный интеллект в образовании: способы его развития, варианты решения конфликтных ситуаций на основе ненасильственного общения. Способы выражения чувств и принятие ответственности за них.

Проектный менеджмент. Проектирование модели образовательной деятельности, направленной на достижение целей.

Стратегический менеджмент. Программа развития организации образования.

Этика делового общения - важнейший аспект морали и нравственности руководителя организации образования. Правила делового этикета по созданию здорового психологического климата в коллективе, эффективному выполнению должностных обязанностей. Моделирование ситуаций.

#### **Модуль 3 «Цифровизация в управлении»**

Понятие «цифровизация в управлении»: сущность, особенности.

Риски в управленческой деятельности в условиях цифровизации; возможности их минимизации.

Цифровые технологии в управлении организацией образования.

#### **Модуль 4 «Как управлять эффективно?»**

Эффективные инструменты регулирования трудовых отношений в организации образования. Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагога. Особенности система оплаты труда педагога.

Процедура присвоения (подтверждения) квалификационной категории педагогу.

Учебный план. Виды учебных планов. Составление Рабочих учебных планов.

Критериальное оценивание: особенности, проблемы, возможности решения.

Информационно-аналитическая деятельность. Работа с первичной, вторичной информацией. Аналитическая справка: этапы ее составления.

Внутришкольный контроль. Формы, виды, инструменты, документация внутришкольного контроля.

Технология подготовки к наблюдению на уроке. Составление плана/листов наблюдения на уроке. Как избежать недопонимания педагога в процессе наблюдения на уроке.

Педагогический совет как коллегиальный орган управления. Формы проведения, тематика. Протокол педагогического совета.

Организация работы с родителями. Попечительский совет: состав, функции, права.

Построение PR стратегии организации образования. Имидж организации образования. Работа с сайтом, в социальных сетях, взаимодействие со СМИ.

### **Модуль 5 «Вариативный»**

Неквортинг: социальная и профессиональная направленность. Взаимодействие. Установление профессиональных партнеров.

Тимбилдинг – командообразование. Принципы построения команды. Стили управления командой.

### **Модуль 6 «Рефлексия»**

Брейн-ринг «Менеджмент в образовании».

Тестирование «Менеджмент в образовании».

Анкетирование слушателей курсов.

## **6. Организация учебного процесса**

Организация учебного процесса основывается на андрагогической модели взаимодействия субъектов образовательного процесса.

Курсы повышения квалификации организуются в формате:

- очного обучения,
- дистанционного обучения.

Учебный процесс организуется согласно данной Программе, учебно-тематическому плану.

Учебный процесс включает различные формы взаимодействия с участниками курсов:

<b>Тема занятия</b>	<b>Формы и методы</b>
Закон Республики Казахстан «О статусе педагога»	Семинар. Практическая работа с документом.
Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы	Мини-лекция. Практическая работа с документом.
Правила педагогической этики. Типовые правила организации работы совета по педагогической этике	Семинар
Закон Республики Казахстан «О правах ребенка в Республике Казахстан»	Семинар
Аттестация руководителей организаций образования.	Лекция-диалог. Терминологическая карта.

	Практическая работа с документом.
Нормативные правовые акты по инклюзивному образованию	Лекция
Закон Республики Казахстан «О борьбе с коррупцией»	Лекция-диалог. Обсуждение ситуаций
Подушевое финансирование в государственных и частных школах	Лекция.
Организация наставничества в организации образования	Семинар
Педагогический менеджмент	Семинар. Работа с Терминологической картой
Психология управления	Практическая работа по составлению психологического портрета современного руководителя.
Тайм-менеджмент в образовании.	Работа в группе: Экспресс-диагностика: определение барьеров, мешающих рациональному использованию времени; Составление матрицы Эйзенхауэра. Практическая работа по планированию рабочего дня
Риск-менеджмент в образовании. Конфликт-менеджмент.	Семинар - тренинг
Проектный менеджмент	Практическая работа
Стратегический менеджмент. Программа развития организации образования	Практическая работа по составлению программы развития организации образования. Взаимооценка.
Этика делового общения	Моделирование ситуаций, их анализ. Тренинг
Понятие «цифровизация в управлении»	Лекция
Возможности цифровых технологий в управлении организацией	Семинар. Работа в группе: анализ возможностей цифровых технологий в управлении организацией

Эффективные инструменты регулирования трудовых отношений в организации образования	Практический семинар
Учебный план. Виды учебных планов.	Работа с Терминологической картой. Практикум по составлению рабочих учебных планов
Управление качеством внедрения критериального оценивания	Тренинг
Информационно-аналитическая деятельность	Практикум по работе с информацией и аналитическими справками
Внутришкольный контроль	Мини-лекция. Практикум.
Технология подготовки к наблюдению на уроке	Тренинг «Я посещаю урок». Практическая работа по составлению плана наблюдения на уроке.
Педагогический совет как коллегиальный орган управления	Практическая работа по проектированию педагогического совета
Организация работы с родителями. Попечительский совет	Тренинг «Взаимодействие с родителями». Анализ проблемных ситуаций.
Построение PR стратегии организации образования	Мозговой штурм «как создать имидж организации образования». Анализ социальных сетей, сайтов организации образования
Неквортинг: социальная и профессиональная направленность	Тренинг «Управление взаимодействиями»
Тимбилдинг – командообразование. Управление командой	Тренинг «Управление командой»
Рефлексия	Брейн-ринг «Менеджмент в образовании». Тестирование. Анкетирование слушателей курсов.

## 7. Учебно-методическое обеспечение Программы

Учебно-методическое обеспечение курса включает:

- методические рекомендации по организации образовательного процесса, организации ВШК, по критериальному оцениванию;
- видеоматериалы по деловому этикету;
- интернет-ресурсы для анализа социальных сетей, сайтов организации образования, в которых руководителями являются слушатели данного курса;



-раздаточные материалы.

## **8. Оценивание результатов обучения**

Оценивание результатов обучения при объеме 36 часов:

- тестирование по темам курсов,
- анкетирование по удовлетворенности курсами повышения квалификации.

Оценивание результатов обучения при объеме 72 часов:

- брейн-ринг «Менеджмент в образовании» - для очного обучения,
- тестирование по темам курсов,
- анкетирование по удовлетворенности курсами повышения квалификации.

### **Брейн-ринг «Менеджмент в образовании»**

Вопросы брейн-ринга включают изученный материал. Состоит из 3-х раундов:

- Теоретический;
- Из опыта (назвать особенности управления организацией образования);
- Новая идея (идея развития организации образования).

В каждом раунде слушатель, который не выполнил задание, выходит из брейн-ринга.

Победителями становятся слушатели, успешно прошедшие все раунды.

### **Тестирование «Менеджмент в образовании»**

Тестирование включает 20 вопросов по всем модулям учебного плана.

Определяется 3 уровня овладения учебным материалом курсов:

- высокий — 85 — 100%
- средний — 65 — 84%
- недостаточный — до 64%.

### **Анкетирование**

Анкета включает 8 вопросов открытого и закрытого типа. (приложение 2).

## **9. Посткурсовое сопровождение**

Посткурсовое сопровождение представлено следующими системообразующими действиями (в очном и дистанционном форматах):

- 1.Изучение ответов анкетирования;
- 2.Проведение вебинаров, он-лайн консультаций по проблемам управления;
- 3.Осуществление методической помощи в подготовке к аттестации руководителей организации образования;
- 4.Супервизия — индивидуальная, групповая;
- 5.Зом-конференция «Моя профессиональная жизнь после курсов»;
- 6.Привлечение к участию в конференциях, семинарах.

## **10. СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Закон Республики Казахстан «О статусе педагога»
2. Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы

3. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой [Текст] - Алматы: Гылым, 2001 – 136 с.
4. Исламгулова С. К. Управление развитием школы: технологический аспект [Текст]: Учебно-методическое пособие. - Алматы: ИПК ПСО, 2010 – 300 с.
5. Практикум по педагогическому менеджменту. Учебное пособие./Тольяттинск. гос. универс. Тольятти, 2003. – 91с.
6. Симонова А.А. Эволюция понятия «педагогический менеджмент»// Понятийный аппарат педагогики и образования / отв.ред. Е.В.Ткаченко, М.А. Галагузова. Екатеринбург: УГПУ, 2017

### **СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

7. Багаутдинова Н. Формирование системы менеджмента качества образовательной организации // Проблемы теории и практики управления. [Текст] – 2006. - № 1. – С. 101-106.
8. Исхакова М. Г Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности [Текст] – Издательство «Речь», 2010. – 256 с.
9. Каминская, М.В. Тренинги и экспертиза в работе с персоналом школ: на пути к компетентностному образованию. [Текст] – М.: некоммерческое партнерство «Авторский клуб», 2017. – 176 с.
- 10.Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационноаналитической работы / П.Ю.Конотопов, Ю.В.Курносов. - М., 2004 г. - 512 с.
- 11.Кулибаева Д. Н. Методологические основы управления образовательной системой школ международного типа [Текст] - Алматы, 2006 – 480 с.
- 12.Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: Вопросы и ответы / Под ред. О.М. Моисеевой. Монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций. В 2 т. М.: АСОУ, 2014.
- 13.Моисеев А.М. Как выявлять, осмысливать и описывать опыт стратегического управления школой: Научно-методическое пособие для руководителей общеобразовательных организаций / Под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2016. 364 с.
- 14.Моисеев А.М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. М.: УЦ Перспектива, 2016. 340 с.
- 15.Муканова С.Д. Управление инновационными процессами в системе образования. [Текст]- LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. - 256 с.
- 16.Методические рекомендации по организации школы наставничества в организациях образования [Текст] — Нур — Султан: НАО имени И.Алтынсарина, 2020 – 112 с.
- 17.Попечительский совет: на пути к новой модели управления школой [Текст] / М. Е. Демеуова, И. И. Косова, Л. А. Попова.-Алматы: ОЮЛ «Ассоциация Школьных Общественных Организаций», 2011. - 104 с.

- 18.Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании [Текст] / учебное пособие.-М., Высшее образование, 2006.- 357 с.
- 19.Сластенин В.А. Качество образования как социально-педагогический феномен // Педагогическое образование и наука. – 2009. - №1. – С. 4-11.
- 20.Хмель Надежда Дмитриевна. Педагогический процесс в общеобразовательной школе / Н. Д. Хмель. - Алма-Ата : Мектеп, 1984. - 134 с.
- 21.Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами.– М.: Изд.центр "Академия", 2002
- 22.Шек Г. Г. Управленческая культура руководителя [Текст] Г. Г. Шек // Открытая школа. - 2008 - № 2.

## Приложение 1

### Учебно-тематический план

№	Тема	Теоретические	Практические	Количество часов
<b>Модуль 1 «Нормативные правовые акты» - 15 (10/5)</b>				
	Закон Республики Казахстан «О статусе педагога»	1	1	2
	Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы	1	1	2
	Правила педагогической этики. Типовые правила организации работы совета по педагогической этике	1		1
	Закон Республики Казахстан «О правах ребенка в Республике Казахстан»	1		1
	Аттестация руководителей организаций образования	1	2	3
	Нормативные правовые акты по инклюзивному образованию	2		2
	Закон Республики Казахстан «О борьбе с коррупцией»	1		1

	Подушевое финансирование в государственных и частных школах	1	1	2
	Организация наставничества в организации образования	1		1
<b>Модуль 2 «Основы менеджмента. Организация менеджмента» - 19 (3/16)</b>				
	Педагогический менеджмент	1	1	2
	Психология управления		2	2
	Тайм-менеджмент в образовании.		2	2
	Риск-менеджмент в образовании. Конфликт-менеджмент.	1	2	3
	Проектный менеджмент		4	4
	Стратегический менеджмент. Программа развития организации образования	1	5	6
	Этика делового общения		2	2
<b>Модуль 3 «Цифровизация в управлении» - 3 (2/1)</b>				
	Понятие «цифровизация в управлении»	1		1
	Возможности цифровых технологий в управлении организацией	1	1	2
<b>Модуль 4 «Как управлять эффективно?» - 31 (1/30)</b>				
	Эффективные инструменты регулирования трудовых отношений в организации образования		2	2
	Учебный план. Виды учебных планов.		4	4
	Управление качеством внедрения критериального оценивания		4	4
	Информационно-аналитическая деятельность		4	4
	Внутришкольный	1	5	6

	контроль			
	Технология подготовки к наблюдению на уроке		4	4
	Педагогический совет как коллегиальный орган управления		2	2
	Организация работы с родителями. Попечительский совет		2	2
	Построение PR стратегии организации образования. Работа в интернет пространстве.		3	3
<b>Модуль 5 «Вариативный» - 4 (0/4)</b> <b>*Каждый слушатель – по 2 (0/2) часа</b>				
	Неквортинг: социальная и профессиональная направленность		2	2
	Тимбилдинг – командообразование. Управление командой		2	2
<b>Модуль 6 «Рефлексия» - 2 (0/2)</b>				
	Рефлексия		2	2
<b>Итого</b>		<b>16</b>	<b>58</b>	<b>74</b>

\*На каждого слушателя - по 72 часа.

## Приложение 2

### Анкета

1. Напишите 3 имени прилагательных, характеризующих курсы повышения квалификации «Менеджмент в образовании»;
2. Мои ожидания:  
оправдались  
частично оправдались  
не оправдались
3. Какие изменения Вы предлагаете внести в Программу курса?
4. Кем Вы себя определяете:  
-руководителем  
-менеджером  
-затрудняюсь ответить
5. Осмыслив показатели эффективности деятельности руководителя организации образования (представленные в Правилах аттестации педагогов, занимающих должности в организациях образования - Приказ МОН РК от 14 мая 2020 года № 202), определите, какой категории Вы соответствуете. Почему?

6. Какой знак или многоточие Вы хотите поставить после курсов?  
Обоснуйте одним предложением свой выбор.

точку

вопросительный

восклицательный

многоточие

7. Кого из тренеров Вы бы хотели видеть своим наставником? Почему?