

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Кировское областное государственное образовательное автономное
учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)**

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области

Н.В. Соколова

№ 5 от 23.10.2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
(повышения квалификации)**

**«Механизмы эффективного управления образовательной
организацией: правовые, финансовые, кадровые ресурсы»**

(для руководителей, заместителей руководителей
образовательных организаций)
(в количестве 36 часов)

**Киров
2025**

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Цель программы – совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций в сфере управления правовыми, финансовыми, кадровыми ресурсами.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Для руководителя образовательной организации (ОО)

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений. Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации	Приоритетные направления государственной и региональной политики в области образования. Принципы финансирования ОО. Эффективные методы совершенствования кадровой политики ОО. Основы проектного управления ОО.	Разрабатывать план создания мотивационной среды в ОО. Проектировать программу развития ОО. Разрабатывать дорожную карту программы развития ОО с помощью проектного метода.

Для заместителя руководителя ОО

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.	Приоритетные направления государственной и региональной политики в области образования. Принципы финансирования ОО. Эффективные методы совершенствования кадровой политики ОО. Основы проектного управления ОО.	Разрабатывать план создания мотивационной среды в ОО. Проектировать программу развития ОО. Разрабатывать дорожную карту программы развития ОО с помощью проектного метода.

1.3. Категория слушателей:

Руководители, заместители руководителей образовательных организаций, кадровый резерв

1.4. Форма обучения – очная с применением ДОТ

1.5. Срок освоения программы: 36 часов

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция	Интерактивное (практическое) занятие		
	Входное тестирование	1	0	1	0	Тест
1.	Приоритетные направления государственной и региональной политики в области образования	2	2	0	0	
2.	Правовое обеспечение деятельности ОО	4	2	2	0	
3.	Финансовое планирование деятельности ОО	4	2	2	0	
4.	Управление кадрами ОО	6	4	2	0	Практическая работа №1
5.	Командообразование – эффективный метод управления ОО	6	2	4	0	
6.	Управление	6	2	4	0	Практическая

	разработкой и реализацией программы развития ОО					работа №2
7.	Проектная деятельность и проектное управление ОО	6	3	3	0	
	Итоговая аттестация	1	0	1	0	Тест
	Итого	36	17	19	0	

2.2. Рабочая программа

1. Приоритетные направления государственной и региональной политики в области образования (лекция - 2 часа)

Лекция. Основные цели, задачи и правовые аспекты государственной политики в сфере образования с учетом национальных целей развития Российской Федерации (РФ). Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы РФ «Развитие образования» до 2030 года (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 №1701). Национальные проекты «Молодежь и дети» и другие.

2. Правовое обеспечение деятельности ОО (лекция – 2 часа, практическое занятие – 2 часа)

Лекция. Иерархия и роль нормативных документов в организации деятельности ОО. Нормативно-правовая база ОО: локально-нормативные акты, регламентирующие управление ОО (Положения о педагогическом совете, о Совете обучающихся и т.д.). Соответствие положений Трудового договора, Коллективного договора Уставу ОО. Положение о премировании, надбавках и доплатах. Обязательные и необязательные условия трудового договора, статьи Трудового Кодекса РФ, регламентирующие требования к данным сведениям трудового договора.

Практическое занятие. Практикум «Нормативно-правовое обеспечение образовательного процесса» (Решение кейсов).

3. Финансовое планирование деятельности ОО (лекция – 2 часа, практическое занятие – 2 часа)

Лекция. Бюджет образовательной организации. Основные принципы финансирования ОО. Нормативные и правовые акты, регламентирующие поступление финансовых средств в государственные и муниципальные ОО. Структура источников финансирования ОО. Государственное/муниципальное задание и нормативные затраты на его реализацию. Отчет об исполнении государственного/муниципального задания. Основные направления использования целевых субсидий.

Внебюджетные средства, прогнозирование результатов поступления и расходование внебюджетных средств. План финансово-хозяйственной деятельности.

Практическое занятие. Слушатели знакомятся с планом финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) ОО, устанавливают его соответствие нормативным требованиям и структуре (Цели, задачи, порядок составления и утверждения плана и формулируют обоснования доходов и расходов. Средства, учитываемые в ПФХД. Показатели эффективности при составлении ПФХД. Отчетность по выполнению ПФХД).

4. Управление кадрами ОО

(лекция – 4 часа, практическое занятие – 2 часа)

Лекция. Понятие, цели, принципы формирования и методы совершенствования кадровой политики образовательной организации. Эффективное использование потенциала сотрудников для решения задач ОО, развитие педагогических кадров. Методическое сопровождение педагогических работников. Мотивация и стимулирование. Ключевые принципы работы руководителя ОО при создании мотивационной среды и системы мотивации в коллективе. Материальный, организационный, психологический, технологический аспекты мотивационной среды в ОО.

Практическое занятие. Слушателям предлагается составить чек-лист методов материального и нематериального стимулирования педагогов, определить содержание и задачи материального, организационного, психологического, технологического аспектов мотивационной среды в ОО, которые войдут в план создания мотивационной среды в образовательной организации.

Практическая работа № 1. Разработка плана создания мотивационной среды в образовательной организации на диагностирующем, ориентационном, активизирующем и коррекционном этапах.

5. Командообразование – эффективный метод управления ОО

(лекция – 2 часа, практическое занятие – 4 часа)

Лекция. Понятие «команда». Отличие команды от группы. Основные признаки и принципы работы команды. Командообразование как процесс формирования особого способа взаимодействия педагогических и руководящих работников. Понятие, цель, задачи, виды, этапы тимбилдинга (командообразования). Формы командообразующих мероприятий. Формирование и поддержка коллегиальных органов управления ОО с привлечением представителей участников образовательных отношений.

Практическое занятие. Тренинг на командообразование: введение в тренинг, упражнения на формирование команды, упражнения на командное взаимодействие, рефлексия.

Практикум по формированию управленческой команды ОО по этапам, раскрытие значения инструментов для сплочения управленческих и

педагогических работников в команду.

6. Управления разработкой и реализацией программы развития ОО

(лекция – 2 часа, практическое занятие – 4 часа)

Лекция. Структура и содержание Программы развития ОО. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики в рамках проекта «Школа Минпросвещения России». SWOT-анализ потенциала развития ОО. Ожидаемые результаты реализации Программы развития. Механизмы реализации, критерии и показатели оценки реализации Программы развития. Роль коллегиальных органов управления в процессе разработки Программы развития ОО. Управленческие функции по реализации Программы развития руководителя ОО, Совета школы/Попечительского/Управляющего совета, заместителей директора, курирующих методическую и воспитательную работу.

Практическое занятие. Слушателям предлагается проанализировать программы развития общеобразовательных организаций, определить в них структурные компоненты, сравнить их на предмет соответствия рекомендованной структуре документа. Установить соответствие целей, задач и планируемых результатов программы развития, проанализировать дорожную карту реализации Программы развития с точки зрения соответствия основным задачам и направлениям развития ОО.

Практическая работа №2. Разработка Программы развития и дорожной карты программы развития ОО. Определение эффективности Программы развития ОО по следующим критериям: актуальность, реалистичность, контролируемость, чувствительность к сбоям/риски, инновационный подход, наличие проектов по основным направлениям деятельности, достижимость результатов.

7. Проектная деятельность и проектное управление ОО

(лекция - 3 часа, практическое занятие -3 часа)

Лекция. Понятие проекта и его роль в образовании. Основные отличия проектной и процессной деятельности образовательной организации. Классификация и содержание образовательных проектов. Основы проектного управления ОО. Проект как объект грантовой деятельности. Классификация грантов. Грантовые программы. Грантовый менеджмент. Основные принципы, цели и задачи бережливого производства. Бережливые технологии как один из видов инноваций проектирования образовательного процесса.

Практическое занятие. Разработка и представление основных параметров проекта (составление паспорта проекта), плана контрольных событий и плана-графика реализации согласно требованиям и рекомендациям по организации и ведению проектной деятельности в сфере образования.

РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Входное тестирование

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Входная диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания:

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

Интерпретация результатов: количество правильных ответов более 70% от общего количества вопросов (12 ответов) – достаточные знания для начала обучения по предлагаемой программе.

Количество попыток не ограничено.

Примеры заданий:

1. **Что относится к негативному социально-психологическому климату?**

- a) угнетение, доминирование
- b) снижение профессиональной деятельности
- c) возникновение конфликта
- d) все верно +

2. **Перечислите коллегиальные органы управления образовательной организацией**

- a) родительский комитет учащихся
- b) педагогический коллектив
- c) попечительский совет
- d) общее собрание работников образовательной организации; педагогический совет; ученый совет; наблюдательный совет +

3. **Как называется искусство долгосрочного проектирования и планирования управления на основе определенных правил?**

- a) делегирование некоторых задач управления местным учреждениям
- b) проектирование
- c) централизованное управление
- d) стратегия управления +
- e) разовая государственность образовательных систем

4. **Основное назначение программы развития общеобразовательной организации заключается:**

- 1) в планировании деятельности всех подразделений общеобразовательной организации
- 2) в развитии педагогического коллектива общеобразовательной организации;

- 3) в развитии инновационного потенциала коллектива общеобразовательной организации; +
- 4) в повышении качества образования+

Текущий контроль (Практические работы)

Тема 4. Управление кадрами ОО

Форма: Практическая работа №1.

Описание, требования к выполнению: Слушателям предлагается разработать план создания мотивационной среды в образовательной организации.

Критерии оценивания задания: заполнен примерный план создания мотивационной среды педагогов в ОО: определены цели каждого этапа, прописано содержание деятельности (не менее двух позиций).

№ п/п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализации	Ответственные
1.	Диагностирующий				
2.	Ориентационный				
3.	Активизирующий				
4.	Коррекционный				

Пример задания:

Примерный план создания мотивационной среды в общеобразовательной организации

№ п/п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализации	Ответственные
1.	Диагностирующий	Диагностика мотивации трудовой деятельности педагогов	1.Проведение диагностики трудовой деятельности педагогов. 2.Анализ диагностики. 3.		
2.	Ориентационный	Выявление ожиданий педагога в отношении повышения квалификации и профессиональной компетентности,	1. Выбор формы саморазвития (индивидуальной или групповой). 2.Определение актуального направления для профессионального самосовершенствов		

		соотнесение их с возможностями ОО.	ания.		
3.	Активизирующий	Повышение инициативности и самостоятельности педагога	1.Активное включение в разнообразную педагогическую деятельность (проектную, инновационную и т.д.) 2.Разработка материальных и нематериальных инструментов мотивации.		
4.	Коррекционный	Мониторинг и коррекция мотивационной системы	1.Уточнение областей успешности и нуждающихся в поддержке. 2.Составление программы коррекционных действий.		

Тема 6. Управление разработкой и реализацией программы развития ОО

Форма: Практическая работа №2.

Описание, требования к выполнению: Практическая работа состоит из двух заданий. **Задание №1.** Слушатели знакомятся с шаблоном/образцом программы развития и, работая в группах, создают программу развития по блокам/разделам.

Критерии оценивания задания:

№ группы	Задание для групп	Критерии выполнения задания
1.	Создать Паспорт программы развития.	Задание считается выполненным, если в паспорте программы развития указаны миссия, цель, задачи, анализ рисков, оценка социально-экономической эффективности программы.
2.	Обосновать актуальность программы развития ОО. Написать основные направления развития образовательной	Задание считается выполненным, если обоснована актуальность темы программы развития, прописаны минимум 4 направления развития ОО.

	организации (Концепция развития).	
3.	Продумать ресурсное обеспечение Программы развития, финансирование.	Задание считается выполненным, если прописаны кадровые, финансовые, научно-методические ресурсы, материально-техническое обеспечение.
4.	Провести SWOT-анализ внутренних факторов развития образовательной организации и SWOT-анализ внешней среды.	Задание считается выполненным, если проведен SWOT-анализ внутренних факторов развития образовательной организации и SWOT-анализ внешней среды (соотнесение сильных и слабых сторон образовательной организации, возможностей и рисков развития внешней среды, роль ОО в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество).
5.	Продумать этапы, сроки, ожидаемые результаты реализации Программы развития.	Задание считается выполненным, если прописаны сроки на каждый этап Программы развития (организационно-подготовительный, практический этап, обобщающий этап) и ожидаемые результаты (модель выпускника, изменение значений целевых показателей, расширение сетевого взаимодействия).
6.	Прописать мероприятия по основным направлениям реализации Программы развития.	Задание считается выполненным, если прописаны не менее 6 мероприятий по каждому направлению развития, предполагаемые результаты каждого мероприятия.
7.	Провести анализ по показателям эффективности Программы развития.	Задание считается выполненным, если проведен анализ Программы развития по таким критериям, как актуальность, реалистичность, контролируемость, чувствительность к сбоям/риски, логичность, инновационный подход.

Задание №2. Описание, требования к выполнению: Слушателям

необходимо создать дорожную карту Программы развития в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России» по образцу. Выполненная в группе работа проверяется слушателями по чек-листу и оценивается в соответствии с критериями.

Критерии оценивания: Задание считается выполненным, если слушатели набрали 5 баллов в соответствии с представленными критериями оценивания.

Пример задания: Разработайте дорожную карту Программы развития на основе реализации проекта «Школа Минпросвещения России».

Примерная форма чек-листа оценивания выполненного задания

№	Параметр оценки составления плана работы	Отметка о выполнении
1.	В дорожной карте учтены все структурные элементы	
2.	В дорожной карте указаны баллы по результатам самодиагностики и планируемое достижение	
3.	В дорожной карте прописаны мероприятия по всем магистральным направлениям и ключевым условиям проекта	
4.	Сформулированы планируемые (ожидаемые) результаты по всем магистральным направлениям и ключевым условиям проекта	

Качество выполненного задания:

Учтены все параметры чек-листа	6 баллов
Недостаточно полно отражена позиция чек-листа 1	5 баллов
Отсутствует позиция и (или) недостаточно полно отражена позиция чек-листа 3	4 балла
Отсутствуют позиции и (или) недостаточно полно отражены позиции чек-листа 4	3 балла

Итоговая аттестация

Форма: тестирование

Количество часов: 1 час

Описание, требования к выполнению: Итоговая диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

Критерии оценивания:

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

70% выполненных заданий (12 правильных ответов) – программа

освоена слушателем на достаточном уровне.

Менее 70% - результат недостаточен, рекомендовано повторное прохождение тем, вызвавших затруднение.

Время выполнения заданий не ограничено.

Количество попыток: 1.

Примеры заданий:

1. Мониторинг качества образования является информационной основой для разработки следующих документов, регламентирующих деятельность школы:

1. план мероприятий внутришкольного контроля;
2. программа развития образовательного учреждения;
3. программа управления качеством образования; +
4. самообследование школы (подготавливаемое, например, в рамках аттестации школы).

2. Климат в рабочей группе (команде) связан с такими понятиями как:

1. ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды; +
2. традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации; +
3. размеры денежного вознаграждения за выполненную работу. +

3. Одним из управленческих показателей оценки реализации программы развития школы можно считать:

1. Количество продуктов творческой деятельности педагогов и учащихся;
2. Уровень мотивации и стимулирования всех участников педагогического процесса; +
3. Индекс популярности педагогической профессии среди выпускников;
4. Доля внебюджетного финансирования.

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» (с изменениями и дополнениями).
2. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)".
3. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об

утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста».

4. Закон Кировской области от 21.02.2025 № 365-ЗО "О внесении изменений в Закон Кировской области "Об образовании в Кировской области"
5. Закон Кировской области от 14.10.2013 «Об образовании в Кировской области»
6. Постановление Правительства Кировской области от 15.12 2023 года № 697-П об утверждении государственной программы Кировской области «Развитие образования» с изменениями на 24.07.2025 (в ред. постановлений Правительства Кировской области от 06.03.2024 N 80-П, от 17.05.2024 N 214-П, от 02.10.2024 N 415-П, от 30.10.2024 N 470-П, от 13.12.2024 N 554-П, от 24.03.2025 N 146-П, от 16.06.2025 N 306-П, от 24.07.2025 N 397-П)

Основная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 381 с.
2. Боковня, А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): моногр./А.Е. Боковня.- Москва: НИЦ Инфра-М, 2020.- 144с.
3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 270 с.
4. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 422 с
5. Ковпак В. С. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации // Экономика и социум. - 2021. № 11-2 (90). - С. 148-153.
6. Шумилова, А.А. Современные действенные методы управления образовательной организацией/А.А. Шумилова. - Текст: непосредственный//Молодой ученый. - 2022.- №19 (414).- С.206-207.

Дополнительная литература

1. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 273 с.
2. Цибаева М. Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2021. № 12-2 (31). - С. 123-131.
3. Studmir. Понятие кадрового потенциала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://studmir.com/ponyatie-kadrovogo-potencziala>. (дата обращения: 10.09.2025).

Интернет-ресурсы

1. Командообразование / Режим доступа: / <https://4brain.ru/team/> (дата обращения: 10.09.2025).
2. Центр проектного менеджмента РАНХИГС при Президенте РФ
Режим доступа: <https://pm.center/> (дата обращения: 13.09.2025).
3. Агентство проектного управления Финансового университета при
Правительстве РФ <https://pmagency.org/> (дата обращения: 15.09.2025).
4. Управление командой проекта Режим доступа:
<http://blog.seonic.pro/upravlenie-komandoj-proekta/> (дата обращения:
16.09.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы **Технические средства обучения**

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор);
- доступ в Интернет