

Проект

**НАО «ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
САРСЕНА АМАНЖОЛОВА»**

**РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

УТВЕРЖДАЮ:

Член правления - проректор по
академическим вопросам

_____ Алимбекова Н.Б.
«_____» _____ 2025 г.

СОГЛАСОВАНО:

Директор РЦППиПК

_____ Исебаева Б.К.
«_____» _____ 2025 г.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА КУРСОВ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ**

**по курсу: Современный руководитель: менеджмент и лидерство в
образовании**

**Категория слушателей: руководители и заместители руководителей
организаций образования.**

Кол-во часов: 108 ч.

Усть-Каменогорск, 2025 г.

Составители программы:

Паньшина Т.В.,

*канд. пед. наук, доцент*_____

Программа утверждена на заседании Академического Совета НАО
«Восточно-Казахстанский университет имени Сарсена Аманжолова»
Протокол №_____ 2025 г.

1. Общие положения

Образовательная программа курсов повышения квалификации педагогов (далее – Программа) разработана с учетом основных положений и требований:

- Закона Республики Казахстан «Об образовании» (2007 г.);
- Закона Республики Казахстан «О правах ребенка в Республике Казахстан»;
- Закона Республики Казахстан «О статусе педагога»;
- Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023-2029 годы;
- приказа Министра просвещения РК «Об утверждении Типовых правил деятельности организаций дошкольного, среднего, технического и профессионального, послесреднего образования, дополнительного образования соответствующих типов и видов» (31 августа 2022 года № 385);
- профессионального стандарта «Педагог».

Актуальность проекта

Программа разработана для внедрения на курсах повышения квалификации педагогических работников, осуществляющих управленческие и методические функции в средних общеобразовательных школах, средних профессиональных образовательных учреждениях, профессиональных школах, учебных заведениях других видов и форм.

Программа учитывает специфику управленческой и методической работы в данных образовательных учреждениях, особенности взаимодействия руководителей с педагогическими коллективами и отдельными педагогами, перспективы развития системы образования РК и современное состояние образовательного процесса.

Программа ориентирована на растущие потребности современного руководителя образовательного учреждения в области педагогического менеджмента, управления персоналом, развития управленческих компетентностей, в том числе лидерских.

Актуальность программы обусловлена важностью обеспечения посткурсовой поддержки и методического сопровождения педагогов, развития профессиональных компетенций педагогов в соответствии с рамкой компетенций / профессиональным стандартом "Педагог" (целевой индикатор 26 «Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023-2029 г.г.»). В Концепции определены направления модернизации системы образования РК, требующие от управленцев качественно нового уровня компетенций в области менеджмента, что стало основным ориентиром в разработке данной ОП.

В то же время существует некоторое рассогласование, связанное с недостаточностью подготовки руководящих кадров образовательных учреждений в области менеджмента, в том числе, педагогического менеджмента, менеджмента знаний, теории и практики командообразования и др. Так,

например, в квалификационных характеристиках руководителя организации начального, основного среднего и общего среднего образования указано 30 его должностных обязанностей, тогда как в пункте «должен знать» содержится только общая формулировка «основы менеджмента, финансово-хозяйственной деятельности». Применительно к должностям заместителя руководителя (директора) (основного среднего, общего среднего) организации образования по учебной работе, заместителя руководителя (директора) (основного среднего, общего среднего) организации образования по воспитательной работе пункт «должен знать» не включает указания на необходимость наличия знаний в области менеджмента (см. приказ Министра образования и науки РК «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогов» от 13.07.2009, редакция 14.04.2023 г.)

Важно отметить также тот широко известный факт, что у слушателей курсов, особенно проходящих в дистанционном формате, затруднена связь получаемой теории с их реальной управленческой деятельностью. В рамках данной ОП предполагается проведение ряда занятий, направленных на отработку конкретных компетенций, базирующихся на полученном теоретическом материале, с последующими обсуждением и корректировкой действий. Посткурсовое сопровождение также способствует профессиональной интерпретации приобретенных теоретических знаний с реальными условиями конкретного образовательного учреждения.

Общий объем курсового обучения составляет 108 часов.

Категория слушателей: руководители и заместители руководителей организаций образования.

2. Глоссарий

Авторитет – (от лат. *autoritas* - влияние) – степень признания обществом или группой людей деловых и личностных качеств у кого-либо из своих членов, отражающая его фактическое влияние на положение дел; общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни; форма управления деятельностью людей (стимулирование одних действий и запрещение других).

Авторитарность, автократичность – (от лат. *autoritas* – власть, влияние) – социально-психологическая характеристика стиля руководства, проявляющаяся в сосредоточении в руках одного человека всей полноты власти, устранении других людей от принятия управленческих решений, подавлении их инициативы, влиянии на них преимущественно мерами принуждения. Связана с такими личностными качествами, как агрессивность, завышенная самооценка и уровень притязаний, склонность к следованию стереотипам, слабая рефлексия.

Власть – способность и возможность людей принимать решения, влияющие на действия других людей; механизм реализации решений, инструмент координации деятельности людей; преобразующая способность социальных

структур; система государственных органов; лица, облеченные административными полномочиями.

Дерево целей – процесс структуризации целей организации, основанной на принципе декомпозиции и построении их иерархии.

Деятельность управленческая – 1) совокупность действий субъекта управления (руководителя, аппарата управления), направленная на изменение объекта управления в заданном направлении; 2) это тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью координации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии; 3) совокупность выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.

Динамичная организация – организация, способная быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешнеэкономических факторов, активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

Компетентность – совокупность необходимых знаний и качеств личности, позволяющих профессионально подходить и эффективно решать вопросы в соответствующей области знаний, научной или практической деятельности

Лидер – от англ. leader – ведущий) – руководитель группы или организации, взявший на себя (либо наделенный членами) право проявлять инициативу, налагать санкции и обладающий достаточной властью для этого.

Лидерство – от англ. leadership – руководство, инициативность) – руководящее положение социального субъекта (личности, группы, государства и др.), обусловленное более эффективными результатами его деятельности и возможностями воздействия благодаря этому на других.

Менеджмент – это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов; 2) совокупность принципов, методов и средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли; 3) специфический орган функционирующего предприятия, представляющий его руководство.

Менеджмент педагогический – 1) комплекс принципов, методов, организационных норм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности; 2) управленческая деятельность учителя, осуществляемая в классе направленная на достижение целей развития личности ребенка, готового к жизни в новых социально-педагогических условиях.

Менеджмент социальный – современная гуманитарная парадигма менеджмента, высшей ценностью которого становится организация не сама по себе, а в окружающем ее социуме.

Мотивация — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека через труд удовлетворять свои потребности.

Мониторинг – научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа социальной информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений.

Организационное поведение – 1) индивидуальные и коллективные формы поведения людей, включенных в структуру социальной организации; 2) поведение социальной организации, выступающей во внешней среде целостным объединением людей, неделимым субъектом общественных связей и отношений. 3) специальная управленческая теория, объектом изучения которой является организация как социальная система, предметом закономерности формирования и воспроизводства индивидуальных и коллективных форм поведения сотрудников организации, а также различные типы поведения организаций как целостных систем, в результате взаимодействия которых возникают межорганизационные отношения (например, стратегические альянсы, совместные предприятия и т. д.).

Профессионализм – качественная характеристика педагога как субъекта педагогической деятельности, отражающая высокий уровень профессиональной компетентности и личностной готовности к продуктивному решению педагогических задач.

Стиль руководства — устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также комплекс его индивидуальных черт, проявляющихся в отношениях с подчиненными.

Стимулирование – воздействие на трудовое поведение работника, опосредствованное через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что выступает как компенсация за трудовое усилие.

Управление, внутришкольное – целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленная на достижение оптимального результата.

Управление персоналом – система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека в интересах как самого работника, так и предприятия (организации) в целом.

Синдром профессионального выгорания – психологическая усталость специалиста: раздражительность, конфликтность, постоянная неудовлетворенность коллегами, клиентами, работой, при этом обычно человек избегает прямых разговоров и взглядов.

Харизма – [от греч. charisma – подарок] – приписывание или признание за личностью набора таких свойств, черт и качеств, которые обеспечивают преклонение перед ней ее последователей, их безоговорочное доверие и безусловную веру в ее неограниченные возможности.

Фасилитация, фацилитация – взаимовлияние людей, повышающее их активность; явление, когда присутствие других людей способствует росту продуктивности деятельности человека.

3. Тематика программы

Тематика программы обучения руководительских кадров организации образования **«Современный руководитель: менеджмент и лидерство в образовании»** (далее – Программа) соответствует целям и задачам программы и отражает актуальный подход к управлению и развитию современной казахстанской организации образования.

Новизна программы повышения квалификации обусловлена недостаточностью подготовки в сфере менеджмента образовательного процесса, полученной руководителями образовательных учреждений в процессе обучения в вузе. Теоретическая и практическая основа приобретенных в вузе компетентностей руководителя организации образования включает в себя, прежде всего, знания и умения в области преподавания учебного предмета и/или в области воспитания учащихся. Вследствие этого знания необходимых основ менеджмента, особенно основ работы с персоналом, характеризуются определенной поверхностностью, оторванностью от практики процесса управления. Приобретение данных компетентностей руководителем в ходе практической деятельности нередко происходит бессистемно.

Как показывает анализ содержания курсов повышения квалификации, целостный, системный контент по данной тематике также не является доминирующей характеристикой.

4. Цели, задачи и ожидаемые результаты программы

Цель: совершенствование профессионально-управленческих компетентностей, лидерских навыков руководителей и заместителей руководителей организаций образования, стремящихся к постоянному развитию, к овладению способностями вести свою педагогическую команду к высоким результатам.

Основные задачи:

– изучение теоретических основ лидерства, современного менеджмента (в том числе, проектного менеджмента, менеджмента знаний, управления персоналом, анализа и обработки информации и др.), командообразования как основы управления современным образовательным учреждением;

– формирование навыков лидерства, эффективного управления образовательным учреждением, а также его персоналом и инновационной деятельностью, которые могут стать фактором повышения эффективности деятельности образовательного учреждения;

– осознание слушателями важности постоянного личностного и профессионального развития и формирование умений осуществления менеджмента знаний в педагогическом коллективе, что будет способствовать становлению руководителя образовательного учреждения как лидера своей педагогической команды.

Ожидаемые результаты:

В результате изучения у слушателей курсов должны быть сформированы **компетенции:**

- интегральные:

знать основные принципы и методологии аналитико-синтетической обработки информации, методы и технологии управления;

владеть навыками выявления проблем, возникающих в ходе деятельности, и определения их сущности, оформления результатов собственной инновационной деятельности; творческого применения теоретических знаний в профессиональной деятельности; демократического стиля руководства коллективом.

- дифференциальные:

знать современные теории и методологии менеджмента (педагогического менеджмента, менеджмента знаний, тайм-менеджмента, проектного менеджмента анализа и обработки информации и др.), лидерства, управления персоналом в организациях образования; международные тенденции развития систем образования и подходов к их управлению

уметь действовать в рамках доказательного подхода в образовании; ориентироваться в актуальных исследованиях, принимать решения на основе данных; определять и анализировать ключевые характеристики организации (цели и задачи, контингент обучающихся, структуру и т.д.); проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности; выстраивать стратегию и тактику лидерства в управлении в зависимости от внешних и внутренних факторов.

- личностные:

знать: ценности и этические нормы управленческой деятельности, построенной на основе современных гуманистических подходов;

обладать высоким уровнем профессионального самоопределения и самостоятельности, социальной активностью, чувством профессиональной ответственности за результаты своего труда;

иметь сформированные умения применять основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; действовать

проактивно, т.е. осознанно выбирать, как действовать в конкретной ситуации, в независимости от условий и обстоятельств;

владеть методами выстраивания структуры распределенного горизонтального лидерства в педагогической команде учреждения образования; мотивации и развития сотрудников, разрешения конфликтов; управления отдельными сотрудниками и трудовым коллективом, нахождения решений в нестандартных ситуациях и социальных конфликтах, и путей мирных способов взаимодействия.

Предполагается, что повышение компетентности руководителей образовательных учреждений – слушателей данного курса станет одним из факторов, определяющих повышение эффективности работы всего коллектива учреждения и всей его деятельности и, следовательно, будет способствовать укреплению имиджа учреждения в образовательном пространстве, повышению уровня развития и образованности обучающихся и воспитанников.

В ходе обучения слушатели также получают возможности для осмысления и обмена опытом, налаживания ценных деловых и дружеских контактов в профессиональном окружении.

5. Структура и содержание программы

Для формирования у слушателя профессиональных знаний, умений и навыков, соответствующих обозначенной цели и задачам, Программа предусматривает освоение и углубление ключевых тем современного менеджмента и его различных отраслей (педагогического менеджмента, управления персоналом, менеджмента знаний, тайм-менеджмента, проектного менеджмента, теорий лидерства и др.), практическую реализацию изученных знаний и защиту курсового проекта.

Обучение слушателей включает информацию о широком спектре технологий современного менеджмента, а также о методах профессионального и личностного саморазвития руководителя, о способах организации процессов совершенствования профессионализма педагогов в образовательном учреждении как одной из основных функций лидера.

Программой также предусмотрено изучение международного опыта педагогического менеджмента и лидерства в образовательном учреждении, в том числе, еще недостаточно разработанную проблему управления классом.

Изученный опыт позволит руководителю образовательного учреждения критически осмыслить данную информацию, разработать и использовать в собственной практике и на рабочем месте учебные материалы, созданные в процессе курсового обучения.

На курсах повышения квалификации слушателям будут представлены возможность выявить и отразить ситуации из практики для корректировки собственной управленческой деятельности.

Содержание программы предполагает также возможную его корректировку в соответствии с уровнем профессионализма слушателей, их индивидуальными и образовательными потребностями, имеющимися у них проблемами в управлении образовательным учреждением.

Общий объем курсового обучения составляет 108 академических часов. Продолжительность обучения составляет 2 месяца. При этом, теоретическое обучение состоит из 36 часов (лекционные, практические и лабораторные занятия), самостоятельная работа слушателя (в том числе, практика на рабочем месте) – 66 часа, подготовка и защита курсового проекта – 6 часов.

6. Организация учебного процесса

Организация учебного процесса по Программе предусматривает проведение очных (теоретических и практических) и (или) дистанционных (онлайн) занятий, а также самостоятельную работу слушателя, практику на рабочем месте. Для повышения эффективности образовательного процесса реализация Программы осуществляется на основе инновационных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных технологий, форм, подходов, методов оценивания, обучения и контроля.

Обучение предполагает активную субъектную позицию слушателей, в том числе, и возможности корректировки содержания курса и образовательного процесса в соответствии с их конкретными профессиональными и образовательными потребностями.

Программа включает использование обратной связи и рефлексии, активных и интерактивных методов обучения: дидактические игры, анализ конкретных ситуаций, решение проблемных задач, мозговая штурм, кейс-стади, дискуссии, ролевые игры, диалоговая площадка, метод проектов и др.

В обучении широко используются различные методы формативного оценивания. Предполагается также обучение слушателей диагностическим процедурам оценки своих профессиональных компетенций в сфере управления, что может стать механизмом их дальнейшего профессионального саморазвития.

Посткурсовое сопровождение слушателей позволит оказать необходимую поддержку слушателям в реализации усвоенного материала, в развитии своих профессиональных компетентностей, а также получить необходимую обратную связь о качестве читаемого курса.

6.1 План программы

П/п	Виды учебных занятий по модулям	Количество часов	Примечание
1	Лекции	15	
2	Практические занятия	15	
3	Лабораторные работы	6	
4	Самостоятельная работа слушателя	30	
5	Работа на местах, в учебных заведениях	36	
	Мониторинг		
6	Промежуточный контроль		
7	Итоговый контроль	6	
8	Посткурсовое сопровождение		

6.2. Лекционный курс

№ темы	Наименование тем лекций	Содержание тем	Объем в часах
Тема 1	Менеджмент в современном образовательном учреждении.	1. Менеджмент: сущность и особенности. 2. Основные подходы в управлении 3. Функции менеджмента 4. Функции управления образовательным учреждением	1
Тема 2	Миссия, стратегии и ценности образовательного учреждения как основа лидерства	1. Целеполагание и выработка стратегии в образовании. 2. Техники постановки целей 3. Стейкхолдеры и их образовательные потребности. 4. Цели образовательного учреждения и лидерство.	1
Тема 3	Организационная (корпоративная) культура современных организаций и ее динамика	1. Организационная (корпоративная) культура, понятие, структура. 2. Виды и функции организационной культуры 3. Организационная (корпоративная) культура, этапы создания в образовательном учреждении. 4. Лидерство и организационная культура.	1
Тема 4	Лидерство, сущность и виды.	1. Власть, понятие и сущность. 2. Виды власти. Типологии власти 3. Лидерство, понятие и концепции. 4. Виды лидерства.	1
Тема 5	Руководитель и лидер в системе образования.	1. Функции руководства в образовательном учреждении. 2. Руководитель и лидер в образовательном учреждении. 3. Инновации в образовании и результативность лидера.	1

Тема 6	Стили управления и стили лидерства	1. Стил ь управления, понятие и сущность. Виды стилей управления. 2. Стили лидерства. 3. Стили управления в деятельности руководителя образовательного учреждения.	1
Тема 7	Личностные качества и профессиональные компетентности лидера	1. Личностные качества лидера. 2. Компетенции и компетентности. Типологии компетенций / компетентностей 3. Профессиональные компетентности лидера. Менеджерские / управленческие компетентности лидера 4. Управление компетентностями в профессиональной деятельности.	1
Тема 8	Эмоциональное лидерство	1. Эмоциональный интеллект, понятие, структура 2. Стили эмоционального лидерства 3. Управление эмоциональным фоном коллектива	1
Тема 9	Инструменты влияния лидера.	1. Сущность и принципы влияния лидера. 2. Виды влияния. 3. Профессиональные компетентности руководителя / лидера как основа влияния. Методы / техники влияния	1
Тема 10	Команда и командообразование (teambuilding). Роль руководителя как лидера.	1. Понятие команды и командообразования (teambuilding). 2. Этапы процесса командообразования. 3. Социально-психологический климат в организации и управление им.	1
Тема 11	Лидерство и методы фасилитации командной работы	1. Фасилитация, понятие и сущность. 2. Фасилитация в профессиональной командной деятельности. 3. Лидер как фасилитатор.	1
Тема 12	Руководитель как лидер развития образовательных процессов. Управление опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в ОУ.	1. Менеджмент знаний в организации. 2. Управление опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в ОУ 3. Руководитель как лидер педагогического поиска и педагогических инноваций.	1
Тема 13	Лидерство и инструменты анализа информации	1. Оценка информации в деятельности руководителя / лидера. 2. Оценка персонала в деятельности руководителя / лидера. 3. Нетворкинг в деятельности руководителя / лидера	1

Тема 14	Учитель как лидер	1. Педагог как менеджер учебно-воспитательного процесса. 2. Classroom management	1
Тема 15	Руководитель / лидер и профессиональное выгорание.	1. Профессиональное / эмоциональное выгорание. 2. Профессиональное выгорание в деятельности руководителя / лидера. 3. Профилактика профессионального / эмоционального выгорания.	1
			15

6.3. Практические занятия (Workshop)

№ темы	Наименование тем занятий	Содержание тем	Объем в часах
Тема 1	Менеджмент в современном образовательном учреждении.	Сравнительный анализ основных подходов в управлении как основы совершенствования деятельности современного образовательного учреждения (школа научного управления Фредерика У. Тейлора. административный подход Анри Файоля, концепция человеческих отношений и поведенческий подход Элтона Мейо, процессный подход, системный подход и др.).	1
Тема 2	Миссия, стратегии и ценности образовательного учреждения как основа лидерства	Определение категорий стейкхолдеров (применительно к своему образовательному учреждению), их образовательных потребностей. Анализ потребностей и их роли в выработке миссии и стратегии образовательного учреждения.	1
Тема 3	Организационная (корпоративная) культура современных организаций и ее динамика.	1. Разработка модели организационной (корпоративной) культуры в организации образования. 2. Разработка плана действий по формированию организационной (корпоративной) культуры в организации образования.	1
Тема 4	Лидерство, сущность и виды.	Сравнительный анализ концепций и видов лидерства.	1
Тема 5	Руководитель и лидер в системе образования.	Разработка модели ролей лидера в образовательном учреждении.	1
Тема 6	Стили управления и стили лидерства	Сравнительный анализ возможностей и недостатков стилей руководителя / лидера.	1
Тема 7	Личностные качества и профессиональные компетентности лидера	Разработка системы профессиональных компетентностей управленца: модели профессиональных компетентностей, профилей должностей, выбор инструментов оценки.	1

Тема 8	Эмоциональное лидерство	Диагностика эмоционального интеллекта. Обсуждение эмпирических данных. Разработка методов развития эмоционального интеллекта.	1
Тема 9	Инструменты влияния лидера.	1. Тренинг ассертивного поведения и ассертивного влияния. 2. Тренинг освоения технологий тайм-менеджмента (диаграмма Ганта, пирамида Франклина, метод Pomodoro и др.). 3. Анализ и интерпретация данных диагностики методов мотивации и стимулирования сотрудников.	1
Тема 10	Команда и командообразование (teambuilding). Роль руководителя как лидера.	1. Тренинг методов командообразования (teambuilding). 2. Разработка программы совершенствования социально-психологического климата в организации.	1
Тема 11	Менеджмент в системе инклюзивного образования	1. Инклюзия: сущность и основные понятия. 2. Организация учебно-воспитательного процесса в условиях инклюзивного образования. 3. Управление в системе инклюзивного образования.	1
Тема 12	Руководитель как лидер развития образовательных процессов. Управление опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в ОУ.	1. Разработка плана работы по управлению опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в организации образования 2. Определение тематики исследования проблем лидерства в управлении образовательным учреждением.	1
Тема 13	Лидерство и инструменты анализа информации Нетворкинг в деятельности руководителя.	1. Построение модели информационных процессов в организации образования и их роли в совершенствовании ее деятельности. 2. Подбор процедур и методов оценки компетентностей сотрудников – педагогов образовательного учреждения. 3. Определение плана работы по осуществлению нетворкинга в деятельности руководителя.	1
Тема 14	Учитель как лидер	1. Определение функций педагога по управлению школьным классом / студенческой аудиторией (Classroom management).	1

		2. Разработка программы работы по совершенствованию субъектной позиции обучающихся. 3. Разработка действий руководителя и педагога образовательного учреждения по профилактике и преодолению буллинга, моббинга и троллинга.	
Тема 15	Руководитель / лидер и профессиональное выгорание.	1. Выявление и систематизация факторов профессионального / эмоционального выгорания руководителя. 2. Тренинг техник противодействия профессиональному выгоранию. 3. Разработка методов установления жизненного баланса с целью профилактики профессионального / эмоционального выгорания.	1
			15

6.4. Лабораторная работа

№ темы	Наименование тем занятий	Содержание тем	Объем в часах
Тема 1	Функции управления образовательным учреждением	Анализ функций управления образовательным учреждением методом включенного наблюдения	2
Тема 2	Организационная (корпоративная) культура образовательного учреждения и образовательная среда	Диагностика компонентов и характера образовательной среды (по В. Ясвину). Выявление корреляции характера образовательной среды с типом организационной культуры.	2
Тема 3	Навыки эффективного общения: совещания, презентации, переговоры.	Рефлексивный анализ уровня сформированности навыков эффективного делового общения в ходе управленческой коммуникативной формы.	2
			6

6.5 Самостоятельная работа слушателя

№№ п.п.	Наименование тем и содержание заданий	Формы контроля	Объем в часах
1	Формулировка целей обучения на курсе и своих образовательных потребностей	Совместное обсуждение в группе	2
2	Подготовка сообщения по видению динамики менеджмента в современном образовательном учреждении.	Выступление в группе	2
3	Ознакомление с миссиями, стратегиями различных образовательных учреждений	Подготовка письменного сообщения.	2

4	Сбор теоретического материала по теме «Организационная (корпоративная) культура современных организаций и ее динамика».	Блиц-опрос	2
5	Составление интеллект-карты по теме «Лидерство, сущность и виды»	Проверка	2
6	Составление сравнительной таблицы «Руководитель и лидер в системе образования»	Проверка	2
7	Подготовка теоретического материала к практической работе по теме «Стили управления и стили лидерства «	Использование теоретического материала при выполнении практического задания	2
8	Подготовка теоретического материала к практической работе по теме «Личностные качества и профессиональные компетентности лидера»	Использование теоретического материала при выполнении практического задания	2
9	Определение круга диагностик эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства	Выполнение практического задания	2
10	Определение портфеля инструментов влияния лидера.	Сравнительный анализ методом peer-to-peer	2
11	Разработка рекомендаций по командообразованию (teambuilding) применительно к своему образовательному учреждению	Выступление в группе с защитой проекта	2
12	Менеджмент в системе инклюзивного образования. Проведение исследования по выбору слушателей (фокус-группа, контент-анализ и др.)	Защита подготовленных материалов	2
13	Подготовка материала по эффективному управлению опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой педагогов.	Групповое обсуждение и оценка peer-to-peer	2
14	Анализ нетворкинга в своей деятельности как руководителя.	Представление в приложении Google Jamboard	2
15	Сбор теоретического и эмпирического материала для разработки рекомендаций «Учитель как лидер»	Выполнение практического задания (ресурсы Padlet, Wizer e.a.)	2
			30

7. Учебно-методическое обеспечение программы

7.1. Конспекты лекций

Тема 1. Менеджмент в современном образовательном учреждении.

План лекции

1. Менеджмент: сущность и особенности.
2. Основные подходы в управлении
3. Функции менеджмента
4. Функции управления образовательным учреждением

Тезисы лекций

Виды менеджмента (стратегический менеджмент, проектный менеджмент, инновационный менеджмент, менеджмент рисков и др.).

Основные подходы в управлении: школа научного управления (Фредерик У. Тейлор) административный подход (Анри Файоль), концепция человеческих отношений и поведенческий подход (Элтон Мейо), процессный подход, системный подход и др.

Модель непрерывного улучшения процессов Э.Деминга – У. Шухарта (PDCA) и управление образовательным учреждением. Принципы TQM и их реализация в педагогическом менеджменте.

Функции менеджмента: основные (планирование, организация, мотивация, контроль) и вспомогательные (функция принятия решений, функция информации и коммуникации). Функции управления школой (по П.И.Третьякову, А.М. Моисееву, Т.М. Баймолдаеву)

Педагогический менеджмент и его особенности его осуществления в образовательном учреждении (ОУ).

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 3, 12-14, 25, 29.

Тема 2. Миссия, стратегии и ценности образовательного учреждения как основа лидерства

План лекции

1. Целеполагание и выработка стратегии в образовании.
2. Техники постановки целей
3. Стейкхолдеры и их образовательные потребности.
4. Цели образовательного учреждения и лидерство.

Тезисы лекций

Целеполагание как процесс педагогического менеджмента.

Техники постановки целей (система Smart, дерево целей и др.). Постановка целей в методологии Agile, метод BSQ. Стратегии целеполагания (диаграмма В. Парето, матрица Д. Эйзенхауэра и др.)

Стейкхолдеры, понятие и категории. Образовательные потребности стейкхолдеров и их учет в деятельности образовательного учреждения.

Жизненный цикл организации.

Цели и управление жизненным циклом организации. Модель жизненного цикла И.Адизеса. Модель Л.Грейнера. Модель «шести ячеек» М.Вайсборда.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 3, 12-14, 25.

Тема 3. Организационная (корпоративная) культура современных организаций и ее динамика.

План лекции

1. Организационная (корпоративная) культура, понятие, структура.
2. Виды и функции организационной культуры
3. Организационная (корпоративная) культура, этапы создания в образовательном учреждении.
4. Лидерство и организационная культура.

Тезисы лекций

Организационная (корпоративная) культура, понятие, структура, этапы создания. Организационная (корпоративная) культура образовательного учреждения. Роль организационной культуры в эффективности деятельности организации и ее управления.

Виды и функции организационной культуры (Аполлон, казарма, клуб и др.).

Стадии развития организации по Ф. Лалу.

Лидерство и организационная культура. Взаимосвязь лидерства и типа организационной культуры. Роль лидера в становлении и совершенствовании типа организационной культуры.

Организационная культура и образовательная среда, общее и различное.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 3, 5, 11, 12

Тема 4. Лидерство, сущность и виды.

План лекции

1. Власть, понятие и сущность.
2. Виды власти. Типологии власти
3. Лидерство, понятие и концепции.
4. Виды лидерства.

Тезисы лекций

Власть, понятие и сущность, виды власти. Типология власти по Дж.Френчу и Б.Рейвену. Власть руководителя и власть лидера.

Лидерство, понятие и концепции. Лидерство и власть в организации. Специфика использования власти в образовательных учреждениях.

Типология управленческих ролей И.Адизеса.

Позиционное и динамическое лидерство. Распределенное лидерство. Концепции атрибутивного, харизматического, преобразующего лидерства.

Поведение как основная детерминанта лидерства.

Характеристики эффективного лидерства. Модели лидерства и этапы жизненного цикла организации.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 2, 18, 19

Тема 5. Руководитель и лидер в системе образования.

План лекции

1. Функции руководства в образовательном учреждении.
2. Руководитель и лидер в образовательном учреждении.
3. Инновации в образовании и резильентность лидера.

Тезисы лекций

Управленческий персонал в системе образования: функции и требования.

Руководитель и лидер в системе образования: общее и различное, особенности влияния на сотрудников. Эффективный менеджер и авторитетный лидер. Специфика и значение лидерства в образовательном учреждении.

Роли лидера в образовательном учреждении.

Динамика изменений в образовательных организациях профессионализм руководителя и требования к лидеру. Резильентность лидера как профессиональное и личностное качество.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 2, 8, 20.

Тема 6. Стили управления и стили лидерства

План лекции

1. Стилъ управления, понятие и сущность. Виды стилей управления.
2. Стили лидерства.
3. Стили управления в деятельности руководителя образовательного учреждения.

Тезисы лекций

Модели лидерства и стили управления. Стили поведения руководителя, их взаимосвязь со стилями управления.

Стили управления по К. Левину. Теории «Х» и «У» Д. Макгрегора, теория Р. Лайкерта

Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера. «Двигатель лидерства» Н.Тичи.

Модель ситуационного руководства П.Херси – К.Бланшара.

Матрица стилей руководства / Управленческая сетка Блейка-Моутона.

Критерии сравнительного анализа различных стилей управления. Возможности реализации различных стилей управления в образовательном учреждении.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 4, 8, 16.

Тема 7. Личностные качества и профессиональные компетентности лидера

План лекции

1. Личностные качества лидера.

2. Компетенции и компетентности. Типологии компетенций / компетентностей

3. Профессиональные компетентности лидера. Менеджерские / управленческие компетентности лидера

4. Управление компетентностями в профессиональной деятельности.

Тезисы лекций

Индивидуально-психологические и личностные качества лидера.

Понятие и типологии компетенций / компетентностей. Профессиональные компетентности лидера.

Разработка и реализация системы профессиональных компетентностей управленца: модель профессиональных компетентностей (критерий), профили должностей (нормативный уровень владения компетентностями), инструменты оценки (профессиональные тесты и кейсы и др.)

Управление компетенциями как практика определения ключевых навыков, развития и оптимизации навыков для наилучшего согласования со спецификой организации и ее стратегией. Факторы и условия саморазвития лидера. Техники личностного и профессионального самосовершенствования.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 2, 6, 8, 17, 33

Тема 8. Эмоциональное лидерство

План лекции

1. Эмоциональный интеллект, понятие, структура

2. Стили эмоционального лидерства

3. Управление эмоциональным фоном коллектива

Тезисы лекций

Эмоциональный интеллект (emotional intelligence), понятие, структура. Концепции эмоционального интеллекта (Р. Бар-Он, А.И. Савенков, Г. Бук и С. Стайн, Д.В. Люсин и др.).

Роль эмоционального интеллекта в управлении.

Эмоциональное лидерство. Стили эмоционального лидерства (Д.Гоулман, Р. Бояртзис, Э.Макки). Управление эмоциями. Эмоциональный интеллект: практики развития

Управление эмоциональным фоном коллектива, аффективное управление и самоуправление.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 17, 21

Тема 9. Инструменты влияния лидера.

План лекции

1. Сущность и принципы влияния лидера.

2. Виды влияния.

3. Профессиональные компетентности руководителя / лидера как основа влияния. Методы / техники влияния

Тезисы лекций

Влияние лидера на коллектив и отдельных сотрудников.

Виды влияния. Влияние без манипулирования. Ассертивное влияние. Ассертивность и ассертивное поведение, модель ассертивного поведения Мануэля Смита. Принципы и техники.

Техники реализации функций управления.

Стратегии целеполагания и планирования. Тайм-менеджмент в деятельности лидера. Цели и ранжирование задач по приоритетам. Технологии тайм-менеджмента (диаграмма Ганта, пирамида Франклина, метод Pomodoro и др.).

Навыки эффективного общения: совещания, презентации, переговоры. Мастер коммуникации в деловом общении. Организация делового общения. «Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы». Д. Келси

Мотивация сотрудников. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации (теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория двух факторов Ф.Герцберга, теория приобретенных способностей Д.Мак-Клелланда). Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В.Врума, теория справедливости, модель Л.Портера и Э.Лоулера). Виды мотивации и стимулирования сотрудников. Технологии мотивации.

Методы контроля и самоконтроля в деятельности лидера.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 2, 17, 30

Тема 10. Команда и командообразование (teambuilding). Роль руководителя как лидера.

План лекции

1. Понятие команды и командообразования (teambuilding).
2. Этапы процесса командообразования в образовательном учреждении.
3. Социально-психологический климат в организации и управление им.

Тезисы лекций

Команда и командообразование (teambuilding). Командный подход как основа создания высокоэффективной организации. Командное взаимодействие: особенности и ограничения. Распределение ролей в команде. Роль руководителя как лидера.

Командный коучинг на рабочем месте (Д. Клаттербак).

Эффективная команда образовательного учреждения, сущность, основные характеристики и процессы создания, функции руководителя / лидера.

Социально-психологический климат в организации. Роль социально-психологического климата в эффективности деятельности организации.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 4, 9, 10, 17, 31, 32

Тема 11. Менеджмент в системе инклюзивного образования

План лекции

1. Инклюзия: сущность и основные понятия.
2. Организация учебно-воспитательного процесса в условиях инклюзивного образования.
3. Управление в системе инклюзивного образования.

Тезисы лекций

Инклюзия, понятия и различные интерпретации. Факторы, обусловившие внедрение инклюзивных подходов в образовании. Школа, колледж, вуз как инклюзивные учреждения.

Инклюзия в образовательном учреждении: возможности и ограничения. Особенности инклюзивных процессов обучения и воспитания.

Управление образовательными процессами и образовательным учреждением в условиях инклюзии. Принципы инклюзивного образования. Учитель как субъект управления в условиях инклюзивного образования. Учащиеся и их родители как субъекты управления.

Инклюзивное управление. Функции менеджера в инклюзивном управлении.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 21, 22, 25-28

Тема 12. Руководитель как лидер развития образовательных процессов.

План лекции

1. Менеджмент знаний в организации.
2. Управление опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в образовательном учреждении.
3. Руководитель как лидер педагогического поиска и педагогических инноваций.

Тезисы лекций

Менеджмент знаний, понятие, сущность. Роль менеджмента знаний в эффективности деятельности организации.

Опытно-поисковая и опытно-экспериментальная работа как условие совершенствования образовательного процесса и процесса управления образовательным учреждением. Сущность и особенности управления опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в образовательном учреждении на современном этапе.

Action Research и Lesson Study как формы развития образовательных процессов.

Роль лидеров в эффективности совершенствования образовательных процессов и профессионального развития педагогов образовательного учреждения.

Коучинг и менторинг в образовательном учреждении.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 2, 8, 15, 16.

Тема 13. Лидерство и инструменты анализа информации

План лекции

1. Оценка информации в деятельности руководителя / лидера.
2. Оценка персонала в деятельности руководителя / лидера.
3. Нетворкинг в деятельности руководителя / лидера.

Тезисы лекций

Информационные процессы в организации образования, сущность, особенности, роль в функционировании образовательного учреждения и совершенствовании образовательных и управленческих процессов. Аналитика для руководителей. Методы аналитико-синтетической обработки информации. Информационно-коммуникационные компетентности руководителя / лидера.

Процедуры и методы оценки компетентностей сотрудников. Ассессмент центр в образовательном учреждении. Набор персонала. Развитие персонала, разработка индивидуальных программ развития; побуждение сотрудников к саморазвитию. Оптимизация управления персоналом.

Нетворкинг в деятельности руководителя.

Социальные сети как инструмент личностного и профессионального развития руководителя / лидера.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 1, 2, 11, 15

Тема 14. Учитель как лидер

План лекции

1. Педагог как менеджер учебно-воспитательного процесса.
2. Classroom management.

Тезисы лекций

Управленческая деятельность и управленческие компетентности педагога. Менеджмент класса и менеджмент в классе (Classroom management). Функции управления в школьном классе / студенческой аудитории.

Технологии целеполагания (Б. Блум, В.Беспалько, Д. Толлингерова и др.).

Мотивация и стимулирование учебной деятельности. Модели познавательной мотивации. Мотивационные стратегии для учеников. Модель Джона Келлера (модель мотивации ARCS.).

Контроль учебно-воспитательного процесса. Формативное и суммативное оценивание.

Обучающийся как субъект образовательного процесса.

Буллинг, моббинг и троллинг в классе, методы противодействия.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 12, 25-26, 30, 31

Тема 15. Руководитель / лидер и профессиональное выгорание.

План лекции

1. Профессиональное / эмоциональное выгорание.

2. Профессиональное выгорание в деятельности руководителя / лидера.
3. Профилактика профессионального / эмоционального выгорания.

Тезисы лекций

Профессиональное / эмоциональное выгорание, понятие, сущность, симптоматика.

Факторы профессионального выгорания. Методы диагностики профессионального выгорания.

Лидерство, психологические и трудовые нагрузки. Профессиональное / эмоциональное выгорание в деятельности лидера, причины, специфика протекания. Стрессы в деятельности управленца.

Технологии противодействия профессиональному выгоранию. Жизненный баланс и его роль в профилактике профессионального / эмоционального выгорания.

Литература для самостоятельного изучения данной темы: 2, 9, 14, 28

7.2. Практические занятия

Тема 1. Менеджмент в современном образовательном учреждении.

Сравнительный анализ основных подходов в управлении как основы совершенствования деятельности современного образовательного учреждения (школа научного управления Фредерика У. Тейлора. административный подход Анри Файоля, концепция человеческих отношений и поведенческий подход Элтона Мейо, процессный подход, системный подход и др.).

Тема 2. Миссия, стратегии и ценности образовательного учреждения как основа лидерства

Определение категорий стейкхолдеров (применительно к своему образовательному учреждению), их образовательных потребностей. Анализ потребностей и их роли в выработке миссии и стратегии образовательного учреждения.

Тема 3. Организационная (корпоративная) культура современных организаций и ее динамика. (Задания по выбору слушателей)

1. Разработка модели организационной (корпоративной) культуры в организации образования.

2. Разработка плана действий по формированию организационной (корпоративной) культуры в организации образования.

Тема 4. Лидерство, сущность и виды.

Сравнительный анализ концепций и видов лидерства.

Тема 5. Руководитель и лидер в системе образования.

Разработка модели ролей лидера в образовательном учреждении.

Тема 6. Стили управления и стили лидерства

Сравнительный анализ возможностей и недостатков стилей руководителя / лидера.

Тема 7. Личностные качества и профессиональные компетентности лидера

Разработка системы профессиональных компетентностей управленца: модели профессиональных компетентностей, профилей должностей, выбор инструментов оценки.

Тема 8. Эмоциональное лидерство

Диагностика эмоционального интеллекта. Обсуждение эмпирических данных. Разработка методов развития эмоционального интеллекта.

Тема 9. Инструменты влияния лидера. (Задания по выбору слушателей)

1. Тренинг ассертивного поведения и ассертивного влияния.
2. Тренинг освоения технологий тайм-менеджмента (диаграмма Ганта, пирамида Франклина, метод Pomodoro и др.).
3. Анализ и интерпретация данных диагностики методов мотивации и стимулирования сотрудников.

Тема 10. Команда и командообразование (teambuilding). Роль руководителя как лидера. (Задания по выбору слушателей)

1. Тренинг методов командообразования (teambuilding).
2. Разработка программы совершенствования социально-психологического климата в организации.

Тема 11 Лидерство и методы фасилитации командной работы. (Задания по выбору слушателей)

1. Определение особенностей управления членами педагогического коллектива как сотрудниками интеллектуального труда.
2. Тренинг техник повышения доверия в организации.
3. Разработка путей внедрения модели ситуационного лидерства П. Херси для проведения успешных изменений в образовательном учреждении.

Тема 12. Руководитель как лидер развития образовательных процессов. (Задания по выбору слушателей)

1. Разработка плана работы по управлению опытно-поисковой и опытно-экспериментальной работой в организации образования
2. Определение тематики исследования проблем лидерства в управлении образовательным учреждением.

Тема 13. Лидерство и инструменты анализа информации. (Задания по выбору слушателей)

1. Построение модели информационных процессов в организации образования и их роли в совершенствовании ее деятельности.
2. Подбор процедур и методов оценки компетентностей сотрудников – педагогов образовательного учреждения.
3. Определение плана работы по осуществлению нетворкинга в деятельности руководителя.

Тема 14. Учитель как лидер. (Задания по выбору слушателей)

1. Определение функций педагога по управлению школьным классом / студенческой аудиторией (Classroom management).
2. Разработка программы работы по совершенствованию субъектной позиции обучающихся.
3. Разработка действий руководителя и педагога образовательного учреждения по профилактике и преодолению буллинга, моббинга и троллинга.

Тема 15. Руководитель / лидер и профессиональное выгорание. (Задания по выбору слушателей)

1. Выявление и систематизация факторов профессионального / эмоционального выгорания руководителя.
2. Тренинг техник противодействия профессиональному выгоранию.
3. Разработка методов установления жизненного баланса с целью профилактики профессионального / эмоционального выгорания.

7.3. Самостоятельная работа слушателя

Самостоятельная работа слушателей строится на основе анализа конкретных проблемных ситуаций слушателей курса (прежде всего, проявляющихся в их собственной профессиональной деятельности), диагностики и оценки собственного управленческого / лидерского поведения, что позволяет слушателям разрабатывать рекомендации по коррекции и развитию своего индивидуального стиля лидерства, составлять индивидуальные планы применения и развития приобретенных умений и навыков, а также программы и проекты совершенствования процессов управления образовательным учреждением, развития профессионализма педагогов.

7.4 Материалы для самоконтроля (тесты и др.)

Тестовые формы контроля не приветствуются, т.к. они обеспечивают только первоначальный уровень усвоения материала (узнавание / запоминание по когнитивной таксономии Б.Блума), что не является актуальным для специалистов-практиков.

Рефлексия слушателей по поводу содержания изучаемого курса и его использования в практике организуется в ходе занятий (преимущественно методами диалогического обучения).

8. Оценивание результатов обучения

8.1. Вопросы для проведения промежуточного контроля

Промежуточный контроль проводится на каждом занятии с помощью техник формативного оценивания (преимущественно рефлексивного самооценивания и взаимооценивания слушателей – peer-to-peer). Практические занятия дают возможность выявить слушателям с помощью рефлексивных подходов степень овладения ими нового теоретического содержания и уровень своей компетентности в практике реализации этого содержания для решения проблем, возникающих в их собственной управленческой деятельности.

Допускается проведение коллоквиумов для углубления теоретических знаний слушателей и их умений самостоятельной практической интерпретации теории на основе представленных ниже вопросов.

1. Виды мотивации и стимулирования сотрудников
2. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.
3. Эмоциональный интеллект, понятие, структура. Роль эмоционального интеллекта в управлении.
4. Техники личностного и профессионального самосовершенствования.
5. Тайм-менеджмент в деятельности лидера. Цели и ранжирование задач по приоритетам.
6. Технологии тайм-менеджмента.
7. Профессиональные компетентности лидера
8. Лидерство, понятие и концепции.
9. Лидерство и власть в организации.
10. Типология власти по Дж.Френчу и Б.Рейвену. Специфика использования власти в образовательных учреждениях.
11. Стили управления
12. Управленческий персонал в системе образования: функции и требования.
13. Лидерство, сущность и виды.
14. Функции управления школой (по П.И.Третьякову, А.М. Моисееву, Т.М. Баймолдаеву)
15. Функции менеджмента: основные (планирование, организация, мотивация, контроль) и вспомогательные (функция принятия решений, функция информации и коммуникации).
16. Модель непрерывного улучшения процессов Э.Деминга – У. Шухарта (PDCA) и управление образовательным учреждением.

17. Основные подходы в управлении: школа научного управления, административный подход, концепция человеческих отношений и поведенческий подход, процессный подход, системный подход и др.

18. Руководитель как лидер развития образовательных процессов.

19. Менеджмент знаний в организации.

20. Команда и командообразование (teambuilding).

21. Методология Agile и методика Scrum в управлении образовательным учреждением.

22. Лидерство и инструменты анализа информации

23. Нетворкинг в деятельности руководителя.

24. Педагог как менеджер учебно-воспитательного процесса.

25. Профессиональное выгорание: профилактика, диагностика и выход из него

26. Качество образования: сущность и структура.

27. Организация как функция менеджмента.

28. Методы организации.

29. Принципы TQM и их реализация в управлении образовательным учреждением.

30. Управление персоналом как элемент менеджмента качества.

31. Различные подходы в управлении персоналом: сравнительный анализ.

32. Управленческая деятельность и управленческие способности педагога

33. Менеджер в образовательном учреждении.

34. Компетентности и способности управленца.

35. Миссия организации: понятие и предназначение.

36. Мотивация как функция менеджмента.

37. Планирование как функция менеджмента. Виды планов в образовательном учреждении.

38. Мотивы учебной деятельности и методы их формирования.

39. Внутришкольный контроль и регулирование в управлении.

40. Методическая работа в образовательном учреждении как элемент совершенствования качества.

41. Основные формы и способы методической работы в образовательном учреждении.

42. Администрация образовательного учреждения и ее функции в управлении.

43. Педагогический совет как орган коллективного лидерства / управления образовательным учреждением

44. Инклюзия: сущность и основные понятия.

45. Организация учебно-воспитательного процесса в условиях инклюзивного образования.

46. Управление в системе инклюзивного образования.

8.2. Вопросы для проведения итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде защиты проектов по выбранной теме.

Требования к проекту:

- 1) теоретическое и практическая обоснованность выбранной темы;
- 2) соответствие содержания проекта поставленной цели, задачам, специфике образовательного учреждения;
- 3) актуальность проекта;
- 4) соответствие содержания тематике проекта;
- 5) анализ и определение перспектив внедрения проектных рекомендаций;
- 6) системность и обоснованность предлагаемых новаций.

Защита проектной работы включает в себя презентацию проекта, предполагающая использование ИКТ, технологий искусственного интеллекта и др., демонстрацию ораторского мастерства слушателя, аргументированность его предложений, проявление способности применения им теоретических знаний для решения реально существующих проблем управления в конкретном образовательном учреждении.

9. Посткурсовое сопровождение

Цели посткурсового сопровождения: методическое сопровождение практической деятельности слушателей по внедрению в педагогическую практику полученных в процессе обучения знаний, умений, навыков и компетенций

Задачи посткурсового сопровождения:

- помощь в определении траекторий развития профессиональных компетентностей руководителя через различные механизмы обратной связи (анкетирование, беседы, рефлексия и др.);
- консультирование слушателей в процессе внедрения в управленческую практику полученных в процессе обучения знаний, умений, навыков и компетенций;
- мониторинг эффективности инновационных изменений практики управленческой деятельности, осуществляемых руководителями – выпускниками курса;
- помощь в определении корректирующих действий и их реализации.

На курсе названные задачи будут решаться путем предоставления методических рекомендаций и консультаций по актуальным вопросам, возникающим в процессе использования на практике полученных на курсах знаний и компетенций.

Формы посткурсового сопровождения: электронная почта, сетевое сообщество, вебинары (онлайн-семинары), блоги, форум, консультации (офф - и онлайн режимы), коучинг-сессии, приложение Google-class и др.

10. Список основной и дополнительной литературы

Основная литература (1-5 наименований)

1. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
2. Евтихов О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя : монография / О.В. Евтихов. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 198 с.
3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. — 108 с.
4. Мамбеталина А.С. HR-управление персоналом / А.С. Мамбеталина — Нур-Султан, ЕНУ им. Л. Гумилева, 2021, 145 с.
5. Методические рекомендации для руководящих кадров организаций среднего образования по совершенствованию системы управления школой — Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2019. — 94 с.

Дополнительная литература

(не более 10-15 источников)

6. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 264 с.
7. Анализ разграничения полномочий между политическими и административными государственными служащими и разбалансировки полномочий, ресурсов и ответственности, информационных потоков // Совершенствование менеджмента государственных органов. — под научным руководством Исеновой Г.К., Казахстан, Нур-Султан, 2020, 161 стр., с. 68-82 // URL — Режим доступа: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/2_Rus.pdf. (дата обращения: 02.05.2024) Дорофеева Л.И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л.И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с.
8. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 156 с.
9. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 288 с.
10. Кови, Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах. — М.: Издательство Альпина Пабlishер, 2023. — 256 с.
11. Менеджмент: практико-ориентированный подход : учебник / под ред. Ю. А. Романовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 410 с.

12. Паньшина Т.В. Педагогический менеджмент и управление в современной школе : учебное пособие / Т.В. Паньшина. – Усть-Каменогорск: изд-во ВКГУ им. С.Аманжолова, 2012. – 205 с.

13. Паньшина Т.В. Педагогикалық менеджмент : Оқулық / Т.В. Паньшина, Ж.Ж. Айтпаева. – Алматы, 2012. – 248 б. (Қазақстан республикасы білім және ғылым министрлігі).

14. Савина Н. В., Лопанова Е. В. Тайм-менеджмент в образовании. — М.: Юрайт. 2023. 168 с. Слинкова О. К. Персональный менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 117 с.

15. Тургинбаева А.Н. Инновации и риски : Учебное пособие. – Алматы, Издательство «Қазақ университеті», 2016. – 102 с.

16. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.

17. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., - 9-е изд. – М.: Альпина Пабли., 2016. - 301 с

18. Educational Leadership: What Is It and Why Is It Important? // Режим доступа: <https://online.marymount.edu/what-is-educational-leadership>. (дата обращения: 02.05.2024).

19. Educational Leadership | Theories, Characteristics & Types // Режим доступа: <https://study.com/academy/lesson/what-is-educational-leadership-concepts-theories.html>. (дата обращения: 02.05.2024).

20. Leading in the Digital Era // Режим доступа: https://hbswk.hbs.edu/aboutus/Pages/research-leadership.aspx?aud=sll&gclid=Cj0KCQjwxqayBhDFARIsAANWRnTzqAQ4jSO7wb01Hv_ZlXrmbuF8up5xgzigLIBCMNUTRWk50e4MFv0aAjNBEALw_wcB#form.

21. Inclusive Management // Режим доступа: <https://www.numa.co/en/media/management-inclusif#:~:text=Inclusive%20management%20is%20a%20management,feels%20respected%2C%20valued%20and%20supported>. (дата обращения: 02.07.2025).

22. Murphy Genefa. The 4 P's of Diversity & Inclusion: being Present, Proactive, Persistent and Passionate // Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/4-ps-diversity-inclusion-being-present-proactive-genefa-murphy#:~:text=The%204%20P's%20of%20Diversity,%2C%20Proactive%2C%20Persistent%20and%20Passionate>. (дата обращения: 02.07.2025).

Справочная литература

(не более 5 справочников и энциклопедий)

23. Кисляков Г.В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 176 с.

24. Социальный менеджмент. Словарь-справочник // Режим доступа: <https://1121.slovaronline.com/> (дата обращения: 02.05.2024)

Нормативная литература

25. Об образовании: Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 18.05.2024 г.)

26. О статусе педагога: закон Республики Казахстан (с [изменениями и дополнениями](#) по состоянию на 27.04.2024 г.) // Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32091648 (дата обращения: 02.05.2024)

27. О правах ребенка в Республике Казахстан: Закон Республики Казахстан от 8 августа 2002 года // Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z020000345> (дата обращения: 02.09.2024)

28. Об утверждении Типовых правил деятельности организаций дошкольного, среднего, технического и профессионального, послесреднего образования, дополнительного образования соответствующих типов и видов: приказ Министра просвещения РК от 31 августа 2022 года № 385 // Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200029329> (дата обращения: 02.09.2024).

29. Об особенностях образовательного процесса в общеобразовательных школах Республики Казахстан в 2024-2025 учебном году: инструктивно-методическое письмо. – Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2024. – 116 с.; Об особенностях образовательного процесса в общеобразовательных школах Республики Казахстан в 2025-2026 учебном году: инструктивно-методическое письмо. – Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2025. – 162 с.

30. Профессиональный стандарт «Педагог» от 15 декабря 2022 г. // Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200031149> (дата обращения: 02.09.2024)

31. Национальная рамка квалификаций. 2016 г. // Режим доступа: https://atameken.kz/uploads/content/files/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9_2016.pdf (дата обращения: 02.05.2024).

Интернет-источники:

32. Осипенко А. Тимбилдинг: игры, упражнения, методы /Алексей Осипенко. Тренинг Тимбилдинг // Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=S7qVZWii08E> (дата обращения: 02.05.2024).

33. Сейсембай Маргулан. Лидерами рождаются. Роль лидера в команде // Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=Me0fH1T82tM> (дата обращения: 02.05.2024).