

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования

**«Академия реализации государственной политики  
и профессионального развития работников образования  
Министерства просвещения Российской Федерации»  
(ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»)**



**«УТВЕРЖДАЮ»**

Начальник управления по развитию  
дополнительного профессионального  
образования

  
Т.В. Расташанская

«19» мая 2022 г.

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Авторский коллектив  
ФГАОУ ДПО «Академия  
Минпросвещения России»:  
Дощинский Р.А., к. п. н.,  
Камзеева Е.Е., к. ф.-м. н.,  
Попов М.С.,  
Федорова Ю.В., к. п. н.**

Москва – 2022

## Раздел 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы:** совершенствование инструментальных компетенций слушателей в сфере управления образовательной организацией.

**1.2. Планируемые результаты обучения**  
Руководитель образовательной организации

<b>Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»</b>		<b>Планируемые результаты обучения</b>	
<b>Трудовая функция</b>	<b>Трудовые действия</b>	<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>
Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации. Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды. Управление информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе официальным сайтом общеобразовательной организации	Требования профессионального стандарта к умениям руководителя. Инструментальные компетенции современного руководителя: читательскую, математическую и цифровую грамотность. Приемы информационной обработки текстов, используемых в управленческой деятельности. Способы представления управленческой задачи на языке математики. Компетенции руководителя образовательной организации по формированию, развитию и управлению ЦОС	Применять инструментальные компетенции для решения управленческих задач. Решать управленческие задачи, применяя эффективные приемы работы с информацией. Решать управленческие задачи средствами математического аппарата. Управлять информационными ресурсами организации, планировать работу управленческой команды с использованием облачных технологий



## Заместитель руководителя образовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Планируемые результаты обучения	
	Знать	Уметь
Организует учебно-воспитательную, методическую, культурно-массовую, внеклассную работу. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением	Требования профессионального стандарта к умениям руководителя. Инструментальные компетенции современного руководителя: читательскую, математическую и цифровую грамотность. Приемы информационной обработки текстов, используемых в управленческой деятельности. Способы представления управленческой задачи на языке математики. Компетенции руководителя образовательной организации по формированию, развитию и управлению ЦОС	Применять инструментальные компетенции для решения управленческих задач. Решать управленческие задачи, применяя эффективные приемы работы с информацией. Решать управленческие задачи средствами математического аппарата. Управлять информационными ресурсами организации, планировать работу управленческой команды с использованием облачных технологий

**1.3. Категория слушателей:** руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций.

**1.4. Форма обучения:** очно-заочная, с использованием дистанционных образовательных технологий.

**1.5. Срок освоения программы:** 42 часа.

## Раздел 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Название модулей (разделов) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекции	Практическая работа/интерактивное занятие		
1.	Входное тестирование	2			2	Тест
2.	<b>Модуль 1. Государственная политика в образовании</b>	6			6	
2.1.	Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации	2			2	

2.2.	Цифровая трансформация образования	2			2	
2.3.	Воспитательная деятельность в образовательной организации	2			2	Тест
<b>3.</b>	<b>Модуль 2. Инструментальные компетенции руководителя образовательной организации</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
3.1.	Требования профессионального стандарта к необходимым умениям руководителя	3	1		2	
3.2.	Компетенции читательской, математической и цифровой грамотности	3	1	2		Практическая работа № 1
<b>4.</b>	<b>Модуль 3. Компетенции руководителя образовательной организации по работе с информацией</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>		
4.1.	Современная классификация текстов как носителей информации	3	2	1		Практическая работа № 2
4.2.	Информационная обработка текстов в управленческой деятельности	3	2	1		Практическая работа № 3
4.3.	Эффективные приемы работы с управленческой информацией	4	2	2		Практическая работа № 4
<b>5.</b>	<b>Модуль 4. Математические компетенции руководителя образовательной организации</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		
5.1.	Решение управленческих задач средствами математического аппарата	3	1	2		Практическая работа № 5
5.2.	Использование источников количественных данных в управленческой деятельности	3	1	2		Практическая работа № 6
<b>6.</b>	<b>Модуль 5. Цифровые компетенции руководителя образовательной организации</b>	<b>10</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	
6.1.	Управление развитием цифровой образовательной среды образовательной организации	6		4	2	Практическая работа № 7
6.2.	Цифровые сервисы и ресурсы в	4		2	2	



	управлении образовательной организацией					
7.	Итоговая аттестация	2			2	Тест
<b>Всего</b>		<b>42</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	

## **2.2. Рабочая программа**

### **1. Входной контроль**

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Входной контроль проводится в форме тестирования. Задания входного тестирования направлены на оценку сформированности инструментальных компетенций руководителя образовательной организации.

### **2. Модуль 1. Государственная политика в образовании**

#### **2.1. Государственная политика в сфере общего образования Российской Федерации.**

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Образовательное законодательство Российской Федерации. Цели и ключевые задачи Российской Федерации в сфере образования. Показатели федеральных проектов. Механизмы достижения поставленных целей. Единая система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. Изучение учебных материалов по теме.

#### **2.2. Цифровая трансформация образования.**

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Национальная цель развития Российской Федерации «Цифровая трансформация». Суть цифровой трансформации образования. Технологическое обновление и новая дидактика образования, персонализация образовательного процесса на основе использования растущего потенциала цифровых технологий. Актуальные навыки и практики преподавания в цифровую эпоху. Изучение учебных материалов по теме.

#### **2.3. Воспитательная деятельность в образовательной организации.**

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Нормативно-правовые основы, цели и задачи воспитательной деятельности в общеобразовательной организации. Примерная программа воспитания как конструктор рабочей программы воспитания. Личностно развивающая стратегия воспитания. Воспитательный потенциал современного учебного занятия. Основные задачи деятельности руководителя класса в области воспитания. Изучение учебных материалов по теме. Выполнение тестовых заданий.

### **3. Модуль 2. Инструментальные компетенции руководителя образовательной организации**

#### **3.1. Требования профессионального стандарта к необходимым умениям руководителя.**

*Лекция (1 ч.).* Функциональная грамотность и функциональная безграмотность человека XXI века. Понятие функциональной грамотности в контексте подготовки управленческих кадров. Инструментальная базовая грамотность как умение работать с современными инструментами коммуникации. Связь функциональной грамотности руководителя с его профессиональной успешностью. Стратегия современного управления информационными потоками: читательская, математическая, цифровая грамотность как базовые компетенции – системно-стратегическое мышление – принятие решений на основе анализа больших данных – управление изменениями.

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Изучение приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Выявление ключевых аспектов информационной культуры современного руководителя образовательной организации. Профессиональная рефлексия: определение дефицитов при работе с информацией и построение траектории собственного развития.

#### **3.2. Компетенции читательской, математической и цифровой грамотности.**

*Лекция (1 ч.).* Читательская грамотность как способность работать с информацией в различных форматах (поиск и извлечение, интеграция и интерпретация, оценка и применение информации). Математическая грамотность как способность применять математические инструменты, аргументацию, моделирование для решения практических задач. Цифровая грамотность как способность работать с информацией в цифровой среде, использовать компьютерные программы для обработки и преобразования информации, а также использовать современные механизмы коммуникации.

*Практическая работа № 1 (2 ч.).* Анализ входного тестирования. Разбор и решение заданий по читательской, математической, цифровой грамотности.



#### **4. Модуль 3. Компетенции руководителя образовательной организации по работе с информацией**

##### **4.1. Современная классификация текстов как носителей информации.**

*Лекция (2 ч.).* Понятие текста: общеполософские и частные подходы. Прагматический аспект в понимании текста. Современные классификации текстов. Тексты разных форматов в практике применения правовых норм Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Бумажный и цифровой тексты. Тексты новой природы, программы и сервисы их создания. Использование инфографики в управленческой деятельности. Презентация по вопросам подготовки к ГИА как текст новой природы.

Единичный и множественный тексты. Понятия метатекста, сверткста, гипертекста и интертекста. Сайт образовательной организации как гипертекст. Программы и сервисы создания множественных текстов. Множественность текстов в работе с обращениями граждан.

*Практическая работа № 2 (1 ч.).* Анализ графических текстов, используемых в управленческой деятельности, и определение их видов (схема, кластер, блок-схема, таблица, диаграмма, график, карта). Работа с таблицей «Два поколения ФГОС начального и основного общего образования».

##### **4.2. Информационная обработка текстов в управленческой деятельности.**

*Лекция (2 ч.).* Информационная обработка текстов. Целевая установка на восприятие. Целостное восприятие текстовой и визуальной информации. Осмысление названия текста. Интерпретация графики в условиях множественности текстов. Сопоставление данных нескольких графических объектов. Информационная обработка «ложных» текстов или «ложных» утверждений о «правильных» текстах. Графический объект как средство манипуляции сознанием (на примере анализа результатов оценочных процедур).

*Практическая работа № 3 (1 ч.).* Выполнение кейс-заданий по выявлению верных / отчасти верных / неверных утверждений на основе нормативных правовых актов и иных документов.

##### **4.3. Эффективные приемы работы с управленческой информацией.**

*Лекция (2 ч.).* Способы нахождения и извлечения управленческой информации. Интеграция и интерпретация управленческой информации. Приемы осмысления и оценивания управленческой информации. Оценивание

достоверности графической информации. Обнаружение противоречий, содержащихся в одном или нескольких графических текстах (на примере отчетов о результатах самообследования). Понимание фактологической и концептуальной информации управленческого текста, установление подтекстовых связей между его элементами. Информационная обработка цифровых значений на основе навыков читательской и математической грамотности: СанПиН 1.2.3685-21 и СП 2.4.3648-20.

Соотнесение визуальной информации с вербальным текстом. Преобразование одного вида информации в другую. Осмысление содержания и формы управленческого текста или его элементов относительно целей автора. Текст выступления современного руководителя.

Формулировка выводов, гипотез и прогнозирование на основе графической информации текста при разработке управленческих решений. Использование информации из текста для решения управленческих задач: анализ страниц электронного журнала.

*Практическая работа № 4 (2 ч.).* Решение задач по работе с информацией, представленной в электронном формате (на материалах актуального федерального перечня учебников (<https://fpu.edu.ru>)).

## **5. Модуль 4. Математические компетенции руководителя образовательной организации**

### **5.1. Решение управленческих задач средствами математического аппарата.**

*Лекция (1 ч.).* Использование в управленческой деятельности математических рассуждений и инструментов для получения решения или выводов. Практические проблемные ситуации, разрешаемые средствами математики. Создание математической модели ситуации, анализ и преобразование, интерпретация полученных результатов. Способы представления управленческой задачи на языке математики, рациональность применяемого математического аппарата, возможность оценки и интерпретации полученных результатов с учетом особенностей предлагаемой ситуации.

*Практическая работа № 5 (2 ч.).* Решение практических кейсов средствами математического аппарата в контексте управленческой деятельности.

### **5.2. Использование источников количественных данных в управленческой деятельности.**

*Лекция (1 ч.).* Применение различных источников количественных данных. Отбор информации, сообщаемой в различных формах: числовой,



текстовой, графической (график, диаграмма, схема, изображение и др.). Анализ информации для принятия управленческих решений: структурирование информации, определение избыточности или недостаточности фактов, владение аппаратом для анализа, умение строить прогнозы, вычленение возможных проблем. Структурирование и представление информации в виде таблицы, необходимой для решения задачи в рамках ситуации.

*Практическая работа № 6 (2 ч.).* Формирование обоснованных решений на основе анализа данных.

## **6. Модуль 5. Цифровые компетенции руководителя образовательной организации**

### **6.1. Управление развитием цифровой образовательной среды образовательной организации.**

*Интерактивное занятие (2 ч.).* Компетенции руководителя образовательной организации по формированию, развитию и управлению ЦОС. Управление реализацией образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения. Возможности и границы использования технологий, основанных на виртуальной и дополненной реальности. Организация работы по защите детей от информации, приносящей вред их здоровью и развитию. Организация работы по защите персональных данных обучающихся и работников общеобразовательной организации.

*Практическая работа № 7 (2 ч.).* Планирование совместной работы управленческой команды с использованием облачных технологий.

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Самостоятельное изучение материалов. Выполнение интерактивных заданий в цифровой среде. Выполнение тестовых заданий.

### **6.2. Цифровые сервисы и ресурсы в управлении образовательной организацией.**

*Интерактивное занятие (2 ч.).* Цифровые продукты и цифровые ресурсы в управленческой деятельности. Особенности применения информационно-коммуникационных технологий в управлении образовательной организацией. Современные механизмы коммуникации в управленческой деятельности. Управление информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе официальным сайтом.

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Самостоятельное изучение материалов. Выполнение интерактивных заданий в цифровой среде. Выполнение тестовых заданий.

## 7. Итоговая аттестация.

*Самостоятельная работа (2 ч.).* Выполнение тестовых заданий. Условия успешного завершения курса: зачет по результатам выполнения теста по модулю 1, предусмотренных программой практических работ, теста в рамках выходного контроля.

### Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

#### Входной контроль

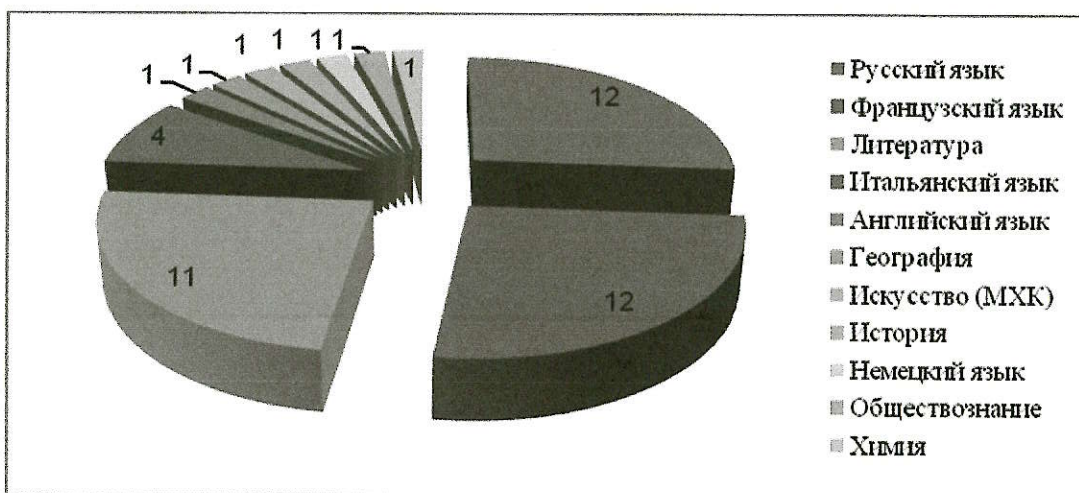
*Форма:* тестирование.

*Описание, требования к выполнению:* время на выполнение заданий входного тестирования – 2 часа; тест включает 15 заданий; каждый правильный ответ оценивается в 1 балл; максимальное количество баллов: 15.

*Критерии оценивания:* результаты входного тестирования не оцениваются, являются основанием для установления исходного уровня подготовки слушателей и по окончании курса для определения приращения знаний и умений.

#### Примеры заданий

1. Какой заголовок наиболее точно отражает содержание графического текста?



1.	Динамика числа победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников по предметам
2.	Статистические сведения о результатах, достигнутых обучающимися в рамках изучения курса «Индивидуальный учебный проект»
3.	Распределение призовых мест Всероссийской олимпиады школьников в 2020/21 учебном году по предметам
4.	Результативность участия обучающихся школы в метапредметных конкурсах,



конференциях, фестивалях
--------------------------

2. Численность обучающихся в колледжах района в 2003 году составляла 50 тысяч человек, за 2004 год выросла на 1,2%, а за 2005 год – на 2,5%. На сколько человек увеличилась численность обучающихся за 2005 год?

3. Какие подразделы должен содержать раздел «Сведения об образовательной организации» официального сайта образовательной организации? Выберите все правильные ответы.

1.	Основные сведения
2.	Структура и органы управления образовательной организацией
3.	Документы
4.	Образование
5.	Руководство. Педагогический (научно-педагогический) состав
6.	Материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса
7.	Платные образовательные услуги
8.	Финансово-хозяйственная деятельность
9.	Вакантные места для приема (перевода) обучающихся
10.	Доступная среда
11.	Международное сотрудничество
12.	Вопросы и ответы
13.	Видео- и фотоматериалы

*Количество попыток:* 1.

### **Выходной контроль**

*Форма:* тестирование.

*Описание, требования к выполнению:* время на выполнение заданий выходного тестирования – 2 часа; тест включает 15 заданий; каждый правильный ответ оценивается в 1 балл; максимальное количество баллов: 15.

*Критерии оценивания:* тест пройден успешно при правильном выполнении 9 (девяти) заданий.

### *Примеры заданий*

1. Какие из трудовых действий руководителя общеобразовательной организации относятся к трудовой функции по управлению образовательной деятельностью общеобразовательной организации? Выберите все верные ответы.

1.	Представление публичной отчетности о перспективах развития
----	--

	общеобразовательной организации
2.	Управление деятельностью по реализации образовательных программ
3.	Обеспечение комплексной безопасности общеобразовательной организации
4.	Руководство системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся
5.	Организация и контроль системы питания в общеобразовательной организации

2. Сколько всего иностранных языков изучается в кадетском классе? Для ответа на вопрос используйте предложенную таблицу.

**Кадетский класс дипломатической и государственной службы**

<b>Лингвистический компонент</b>	<b>Дипломатический компонент</b>
Углубленное изучение французского/английского языка	Курсы внеурочной деятельности «Школа юного дипломата»
Изучение второго иностранного языка (французский, английский или итальянский)	Университетские субботы в Дипломатической академии МИД России
Изучение третьего иностранного языка	Дипломатическая смена в «Артеке»
Билингвальное отделение	
Подготовка к международным исследованиям (DELTA, KET, PET и др.)	
Городская филологическая и лингвистическая олимпиады	
Всероссийская олимпиада школьников (русский и иностранные языки)	

3. В системе дополнительного образования школы работает шахматная секция. Стоимость месячного абонемента составляла 1800 рублей. После снижения стоимости число детей, посещающих секцию, выросло на 50%, а месячный доход школы от реализации данной секции вырос на 25%. Сколько стал стоить абонемент после снижения цены?

4. Как обеспечить защиту школьников от всех технологических угроз сети Интернет?

1.	Установить на все устройства комплексные системы защиты с антивирусом, спам-фильтром, сканером трафика, брандмауэром и выставить все установки в режим максимально возможной защиты
2.	Достаточно поставить антивирус и соблюдать правила цифровой гигиены
3.	Единственный способ защититься от всех угроз сети Интернет – никогда не подключаться к сети Интернет. Других гарантированных способов не существует
4.	Выходить в Интернет из внутренних корпоративных сетей: тогда между пользователем и злоумышленниками стоит как минимум IT-персонал

*Количество попыток: 3.*



## Промежуточный контроль

### Модуль 1. Государственная политика в образовании

*Форма:* тестирование.

*Описание, требования к выполнению:* время на выполнение заданий не ограничено; тест включает 20 вопросов; каждый верный ответ оценивается в 1 балл; максимальное количество баллов: 20.

*Критерии оценивания:* тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 60% заданий, соответственно, набрано не менее 12 баллов.

#### *Примеры заданий*

1. Расставьте в иерархической последовательности нижеприведенные документы:

- А. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации».
- Б. Национальная доктрина образования в Российской Федерации.
- В. Конституция Российской Федерации.
- Г. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

2. Основными принципами цифровой дидактики выступают (выбор всех правильных вариантов):

- А. Персонализация образовательного процесса.
- Б. Многоступенчатый мониторинг достижений ребенка.
- В. Сохранение традиционной роли учителя.

3. Что, согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», должна разработать образовательная организация в целях организации воспитательного процесса?

- А. Концепцию развития воспитания в школе, план воспитательной работы на учебный год.
- Б. Рабочую программу воспитания, календарный план воспитательной работы.
- В. Оба варианта ответа верны.

4. Распределите инвариантные и вариативные модули согласно группам. Впишите в ответе в пустые ячейки таблицы номера соответствующих модулей, входящих в группы А и В, через запятую.

Группы модулей	Модули
----------------	--------

А. Инвариантные модули	1. «Экскурсии, экспедиции, походы». 2. «Классное руководство». 3. «Самоуправление». 4. «Школьный урок». 5. «Организация предметно-эстетической среды».
В. Вариативные модули	6. «Курсы внеурочной деятельности». 7. «Школьные и социальные медиа». 8. «Работа с родителями». 9. «Профориентация». 10. «Ключевые общешкольные дела». 11. «Детские общественные объединения»

*Количество попыток:* не ограничено.

## **Модуль 2. Инструментальные компетенции руководителя образовательной организации**

### **Тема 3.2. Компетенции читательской, математической и цифровой грамотности.**

*Форма:* практическая работа № 1 (2 ч.). Анализ входного тестирования. Описание заданий по читательской, математической, цифровой грамотности с точки зрения контролируемых умений.

*Описание, требования к выполнению:* соотнести номера заданий входного тестирования с кодами соответствующих умений.

*Критерии оценивания:* практическая работа оценивается в системе «зачет/незачет»; оценка «зачет» выставляется, если верно указаны коды умений не менее чем для 60% заданий.

*Количество попыток:* 3.

## **Модуль 3. Компетенции руководителя образовательной организации по работе с информацией**

### **Тема 4.1. Современная классификация текстов как носителей информации.**

*Форма:* практическая работа № 2 (1 ч.). Анализ графических текстов, используемых в управленческой деятельности, и определение их видов (схема, кластер, блок-схема, таблица, диаграмма, график, карта). Работа с таблицей «Два поколения ФГОС начального и основного общего образования».

*Описание, требования к выполнению:* слушателям в качестве текста-опоры предлагается таблица «Два поколения ФГОС начального и основного общего образования», которую необходимо проанализировать и на основе которой необходимо дать ответы на 10 вопросов разных типов.



*Критерии оценивания:* ответ на каждый вопрос оценивается в 1 балл при условии совпадения ответа с эталонным; практическая работа оценивается в системе «зачет/незачет»; оценка «зачет» выставляется, если слушатель в результате набрал не менее 6 баллов.

*Примеры вопросов*

1. Как текстовые объекты представлены в предложенных для чтения материалах? Выберите несколько правильных ответов.

1. Сплошной текст.
2. Инфографика.
3. Диаграмма.
4. Таблица.
5. Схема.
6. Список.
7. График.
8. Карта.
9. План.

2. Какова цель автора предложенных для чтения материалов?

1. Противопоставить два варианта ФГОС НОО и ООО.
2. Дать методические рекомендации для руководителя ОО.
3. Сравнить два варианта ФГОС НОО и ООО.
4. Критически оценить новый вариант ФГОС НОО и ООО.

*Количество попыток:* 3.

**Тема 4.2. Информационная обработка текстов в управленческой деятельности.**

*Форма:* практическая работа № 3 (1 ч.). Выполнение кейс-заданий по выявлению верных / отчасти верных / неверных утверждений на основе нормативных правовых актов и иных документов.

*Описание, требования к выполнению:* слушателям в качестве текстов-опор предлагаются совместное письмо Минпросвещения России и Рособнадзора от 6 августа 2021 г. № СК-228/03 / 01.169/08-01, приказ Рособнадзора от 16 августа 2021 г. № 1139 и письмо Минпросвещения России от 1 октября 2021 г. № СК-403/08, которые необходимо проанализировать и на основе которых необходимо верифицировать информацию для составления актуального локального нормативного акта о проведении всероссийских проверочных работ.

*Критерии оценивания:* каждый (из 10) правильно верифицированный тезис оценивается в 1 балл при условии совпадения ответа с эталонным; практическая работа оценивается в системе «зачет/незачет»; оценка «зачет» выставляется, если слушатель в результате набрал не менее 6 баллов.

#### *Примеры кейс-заданий*

Категория	1. Организатором в аудитории и экспертом по проверке работ назначается учитель, который преподает в классе, где проводят ВПР	2. Родители имеют право написать заявление об отказе ученика писать ВПР
Всегда верно		
Отчасти верно		
Никогда не верно		
Невозможно установить		

*Количество попыток:* 3.

#### **Тема 4.3. Эффективные приемы работы с управленческой информацией.**

*Форма:* практическая работа № 4 (2 ч.). Решение задач по работе с информацией, представленной в электронном формате (на материалах актуального федерального перечня учебников (<https://fpu.edu.ru>)).

*Описание, требования к выполнению:* слушателям в качестве текстов-опор предлагаются материалы актуального Федерального перечня учебников в электронном формате (<https://fpu.edu.ru>), которые необходимо проанализировать и на основе которых принять те или иные управленческие решения.

*Критерии оценивания:* ответ на каждый из десяти вопросов оценивается в 1 балл при условии совпадения ответа с эталонным; практическая работа оценивается в системе «зачет/незачет»; оценка «зачет» выставляется, если слушатель в результате набрал не менее 6 баллов.

#### *Примеры вопросов*

1. Используя сайт «Федеральный перечень учебников», укажите актуальный приказ, регламентирующий Порядок формирования федерального перечня учебников:

- 1) приказ Минпросвещения России от 12.11.2021;
- 2) приказ Минпросвещения России от 18.12.2019;
- 3) приказ Минпросвещения России от 20.05.2020;



4) приказ Минпросвещения России от 03.09.2020.

2. Используя сайт «Федеральный перечень учебников», укажите, какой еще равнозначно функционирующий раздел включает сайт, кроме разделов «Документы» и «Федеральный перечень учебников»:

- 1) «Школьные библиотечные фонды»;
- 2) «Служба технической поддержки»;
- 3) «Закупочная деятельность»;
- 4) «Перечень организаций».

*Количество попыток: 3.*

#### **Модуль 4. Математические компетенции руководителя образовательной организации**

##### **Тема 5.1. Решение управленческих задач средствами математического аппарата.**

*Форма:* практическая работа № 5 (2 ч.). Решение практических кейсов в контексте управленческой деятельности средствами математического аппарата.

*Описание, требования к выполнению:* слушателям предлагаются практические кейсы в контексте управленческой деятельности, которые необходимо решить средствами математического аппарата. Практическая работа включает 5 кейс-заданий, каждый правильный ответ оценивается в 1 балл, максимальное количество баллов: 5. Время на выполнение заданий – 2 часа.

*Критерии оценивания:* ответ на каждое кейс-задание оценивается в 1 балл при условии совпадения ответа с эталонным; практическая работа оценивается в системе «зачет/незачет»; оценка «зачет» выставляется, если слушатель в результате набрал не менее 3 баллов.

##### *Примеры кейс-заданий*

1. Какую зарплату начисляют работнику, если после уплаты 13% налогов он получает на руки 52 200 рублей?

2. За 2020 год число книг в библиотечном фонде школы увеличилось на 0,4%, а за 2019 год – на 0,8%, оставаясь при этом всегда меньше 60 тысяч. На сколько книг увеличился фонд библиотеки школы за 2019 год?

*Количество попыток: 3.*

## Тема 5.2. Использование источников количественных данных в управленческой деятельности.

*Форма:* практическая работа № 6 (2 ч.). Формирование обоснованных решений на основе анализа данных.

*Описание, требования к выполнению:* слушателям предлагаются практические кейсы, в которых на основе анализа данных требуется сформировать управленческое решение. Практическая работа включает 5 кейс-заданий, каждый правильный ответ оценивается в 1 балл, максимальное количество баллов: 5. Время на выполнение заданий – 2 часа.

*Критерии оценивания:* ответ на каждое кейс-задание оценивается в 1 балл при условии совпадения ответа с эталонным; практическая работа оценивается в системе «зачет/незачет»; оценка «зачет» выставляется, если слушатель в результате набрал не менее 3 баллов.

### *Примеры кейс-заданий*

1. Обучающиеся школы уезжают на летние математические сборы. У школы есть возможность обеспечить им доступ к сети Интернет за счет образовательной организации при условии, что за одного ученика школа сможет заплатить не более 700 рублей в месяц. Интернет-провайдер предлагает три тарифных плана.

Тарифный план	Абонентская плата (в месяц)	Плата за трафик сверх включенного в абонентскую плату
План «0»	Нет	2,5 руб. за 1 Мбайт
План «500»	550 руб. за 500 Мбайт	2 руб. за 1 Мбайт сверх 500 Мбайт
План «800»	700 руб. за 800 Мбайт	1,5 руб. за 1 Мбайт сверх 800 Мбайт

Прогнозируется, что в месяц один ученик будет использовать примерно 600 Мбайт. Будет ли принято решение об обеспечении доступом к сети Интернет за счет бюджета школы? Если да, то какой тарифный план будет при этом выбран?

1. Да, план «0».
2. Да, план «500».
3. Да, план «800».
4. Нет.

2. Заместитель директора школы занят формированием единого графика оценочных процедур на учебный год. При составлении графика им было установлено, что в 3 «А» классе в течение всего учебного года по русскому языку запланировано проведение 20 оценочных процедур, в 3 «Б»



классе – 17 оценочных процедур. В соответствии с «Рекомендациями для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/22 учебном году» объем учебного времени, затрачиваемого на проведение оценочных процедур, не должен превышать 10% от всего объема учебного времени, отводимого на изучение данного учебного предмета в данной параллели в текущем учебном году. Какое решение необходимо принять заместителю директора с целью выполнения рекомендаций при условии, что продолжительность учебного года при получении начального общего образования составляет 34 недели, на изучение русского языка в 3-м классе отводится 5 часов в неделю? Выберите все правильные ответы.

1. Оставить график оценочных процедур без изменений.
2. Уменьшить количество оценочных процедур по русскому языку в 3 «А» классе.
3. Увеличить количество оценочных процедур по русскому языку в 3 «Б» классе.
4. Оставить без изменений количество оценочных процедур по русскому языку в 3 «А» классе.
5. Оставить без изменений количество оценочных процедур по русскому языку в 3 «Б» классе.

*Количество попыток: 3.*

## **Модуль 5. Цифровые компетенции руководителя образовательной организации**

**Тема 6.1. Управление развитием цифровой образовательной среды образовательной организации.**

*Форма:* практическая работа № 7 (2 ч.). Планирование совместной работы управленческой команды с использованием облачных технологий.

*Описание, требования к выполнению:* практическая работа выполняется с использованием одного из отечественных облачных сервисов (например, «Яндекс»). Создается событие в календаре и общий облачный документ (таблица, презентация). В облачном документе создается шаблон для совместной работы: план совещания, таблица с поручениями, проект презентации проекта и т.д.

Ответ формируется в текстовом документе, в который вставлены скриншоты события из календаря и шаблон для совместной работы в облачном документе. Текстовый документ прикрепляется в ответе на задание

практической работы и проверяется преподавателем курса. Оценка: зачтено / не зачтено. Положительная оценка за практическую работу выставляется при условии соответствия всем критериям.

*Критерии оценивания:*

1. Работа выполнена в соответствии с текущим планом работы образовательной организации.
2. В документе прослеживается направленность на решение конкретных задач образовательной организации.
3. В документе предусмотрена совместная работа участников управленческой команды.
4. Идеи совместной работы сформулированы ясно и четко.

*Количество попыток:* 3.

*Примеры заданий*

Пример выполнения практической работы доступен по [ссылке](#)

### **Итоговая аттестация**

Условия успешного завершения курса: зачет по результатам выполнения теста по модулю 1, предусмотренных программой практических работ, теста в рамках выходного контроля.

## **Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы**

### **4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Нормативные документы**

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 28.01.2022).

2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 28.01.2022).

3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мерах по реализации государственной социальной политики». – URL: <https://base.garant.ru/70170950/> (дата обращения: 28.01.2022).



4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». – URL: <https://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения: 28.01.2022).

5. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1401794/> (дата обращения: 28.01.2022).

6. Приказ Минтруда России от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (документ не вступил в силу). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394567/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/) (дата обращения: 28.01.2022).

7. Приказ Минпросвещения России от 12 ноября 2021 г. № 819 «Об утверждении Порядка формирования федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112130035> (дата обращения: 28.01.2022).

8. Приказ Минпросвещения России от 20 мая 2020 г. № 254 «Об утверждении федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202009140015> (дата обращения: 28.01.2022).

9. Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования». – URL: <https://base.garant.ru/197127/> (дата обращения: 28.01.2022).

10. Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования». – URL: <https://base.garant.ru/55170507/> (дата обращения: 28.01.2022).

11. Приказ Минобрнауки России от 17 мая 2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного



стандарта среднего общего образования». – URL: <https://base.garant.ru/70188902/> (дата обращения: 28.01.2022).

12. Приказ Минпросвещения России от 31 мая 2021 г. № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050028> (дата обращения: 28.01.2022).

13. Приказ Минпросвещения России от 31 мая 2021 года № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107050027> (дата обращения: 28.01.2022).

14. Приказ Минобрнауки России от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией». – URL: <https://base.garant.ru/70405358/> (дата обращения: 28.01.2022).

15. Приказ Минобрнауки России от 10 декабря 2013 г. № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию». – URL: <https://base.garant.ru/70581476/> (дата обращения: 28.01.2022).

16. Приказ Рособрнадзора от 14 августа 2020 г. № 831 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202011130032> (дата обращения: 28.01.2022).

17. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012210122> (дата обращения: 28.01.2022).

### Литература

1. Аллен Майкл. E-learning: как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным; пер. с англ. Москва: Альпина Паблицер, 2016.

2. Андреева Н.В., Рождественская Л.В., Ярмахов Б.Б. «Шаг школы в смешанное обучение», Москва: Открытая школа, Рыбаков фонд, 2016, 280 с.



3. Балакина Ю.В. Электронный текст: принципиально новый тип текста? // Вестник Волгоградского государственного университета. – Серия 2: Языкознание. – 2016. – Т. 15. – № 3. – С. 17–27. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27248794>.

4. Басова Е.А. Формирование у подростков функциональной грамотности в сфере коммуникации (на материале гуманитарных предметов): диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук. – СПб., 2012.

5. Бирюков А.А. Информационная безопасность: защита и нападение. Москва: ДМК-Пресс, 2017, 436 с.

6. Богачев А. А. Графики, которые убеждают всех. АСТ. – 2020. – С. 240.

7. Богомазова С.В., Володько Н.В., Гончарук С.Ю. и др. Формирование функциональной грамотности. Сборник задач по русскому языку: 8–11 классы. – М.: Просвещение, 2018.

8. Болотнова Н.С. Методики смыслового и лингвопрагматического анализа медиатекста: учебное пособие. – М.: Флинта, 2019.

9. Борис Ярмахов, Людмила Рождественская. Google APPS для образования - Из-во ПИТЕР, 2015, 224 с.

10. Голубятников И.В. Визуализация в дизайне / И.В. Голубятников, Н.Е. Мильчакова // Дизайн. Теория и практика. – 2012. – № 10. – С. 61–66.

11. Джули Дирксен. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным; пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015, 46 с.

12. Директор школы в меняющихся условиях: вызовы и управленческие стратегии. Информационный бюллетень. – М.: НИУ ВШЭ, 2016.

13. Дистанционные образовательные технологии. Проектирование и реализация учебных курсов. Лебедева М.Б., Агапонов С.В., Горюнова М.А., Костиков А.Н., Костикова Н.А., Никитина Л.Н., Соколова И.И., Степаненко Е.Б., Фрадкин В.Е., Шилова О.Н., СПб, «БХВ-Петербург», 2010, 336 с.

14. Долинина Т.А., Юшкова Н.А. Работа с текстом на разных учебных предметах. Методические рекомендации. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2020.

15. Искусственный интеллект в образовании: изменение темпов обучения. Аналитическая записка ИИТО ЮНЕСКО, 2020, 45 с. Электронный ресурс. Режим доступа: [https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/12/Steven\\_Duggan\\_AI-in-Education\\_2020\\_RUS.pdf](https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/12/Steven_Duggan_AI-in-Education_2020_RUS.pdf) (дата обращения 18.05.2022)

16. Ковалева Г.С., Сидорова Г.А., Чабан Т.Ю., Рябина Л.А. Читательская грамотность. Сборник эталонных заданий. В 2-х частях. – М.: Просвещение, 2021.

17. Курлов А. Б., Петров В. К. Методология информационной аналитики. Проспект. – 2021. – С. 384.

18. Лаптев В.В. Инфографика: основные понятия и определения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Гуманитарные и общественные науки. – 2013. – № 4. – С. 180–186. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/infografika-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya>.

19. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: становление человека печатающего. – М.: Акад. Проект; Фонд «Мир», 2005.

20. Мамина Р.И., Пирайнен Е.В., Цифровые деловые коммуникации / Санкт-Петербург: ИД Петрополис, 2021, 254 с.

21. Нафлик Коул Нассбаумер. «Данные: визуализируй, расскажи, используй. Сторителлинг в аналитике». Пер. с англ. Манн, Иванов и Фербер. – 2020. – С. 288.

22. Подтихова Е.А. Композиция графического и вербального текста: проблемы трансформации // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007, ноябрь. – № 77. – С. 102–108. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompozitsiya-graficheskogo-i-verbalnogo-teksta-problemy-transformatsii>.



23. Пранцова Г.В. Современные стратегии чтения: теория и практика. Смысловое чтение и работа с текстом: учеб. пособие / Г.В. Пранцова, Е.С. Романичева. – М.: ФОРУМ, 2015.

24. Развитие функциональной грамотности обучающихся основной школы. Методическое пособие для педагогов / Авт.-сост. А.Л. Плотникова, И.В. Сорокина, А.В. Белкин, И.С. Манюхин, О.Ю. Ерофеева, Н.А. Родионова, С.Г. Афанасьева, С.Н. Хохлова, Е.М. Бобрович, Г.Г. Петрукович, А.А. Гилев. – Самара, 2019.

25. Рытов А.И., Новикова Т.А., Лазутова М.Н. и др. Новые подходы к подготовке управленческих кадров в Москве. – М.: ГАОУ ДПО МЦРКПО, 2019.

26. Смирнова Е.А. Инфографика в системе журналистских жанров // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 8: Литературоведение. Журналистика. – 2012. – № 11. – С. 92–95. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/infografika-v-sisteme-zhurnalistskih-zhanrov/viewer>.

27. Структура ИКТ-компетентности учителей. Рекомендации ЮНЕСКО, UNESCO 2019 (версия 3), 70 с. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2019/05/ICT-CFT-Version-3-Russian-1.pdf> (дата обращения 18.05.2022)

28. Тренинги для управленцев школ, ГАОУ ДПО МЦРКПО, Коллектив авторов: Рытов А.И., Новикова Т.Г., Новиков А.Е. и др., ISBN 978-5-94898-491-9, 2019.

29. Фруммин И.Д., Добрякова М.С., Баранников К.А., Реморенко И.М. Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить сегодня для успеха завтра. Предварительные выводы международного доклада о тенденциях трансформации школьного образования. Серия современная аналитика образования № 2(19) – М.: НИУ ВШЭ, 2018.

30. Функциональная грамотность руководителя образовательного учреждения: учеб. пособие / А.Г. Щуров, Н.А. Полякова, И.Е. Поддубная, О.А. Кириллова. – СПб., 2011.

31. Хломов К.Д., Давыдов Д.Г., Бочавер А.А. Кибербуллинг в опыте российских подростков. [Электронный ресурс] // Психология и право. 2019(9). No 2. С. 276-295. doi: 10.17759/psylaw.2019090219.

32. Цифровая трансформация и сценарии развития общего образования / А.Ю. Уваров; НИУ «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2020, 108 с. Режим доступа: <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/418228715.pdf> (дата обращения 18.05.2022)

33. Чатфилд, Т. Критическое мышление: анализируй, сомневайся, формируй свое мнение. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. – С. 328.

34. Чернобай Е.В. Технология подготовки урока в современной информационной образовательной среде. Москва: Просвещение, 2014, 56 с.

35. Читатель в городе: город как учебник, город как мастерская, город как место для творчества: сб. статей / под ред. Е.А. Асоновой, Е.С. Романичевой. – М.: Библиомир, 2017.

36. Читательская грамотность школьника (5–9 классы): книга для учителя / О.М. Александрова, М.А. Аристова, И.П. Васильевых и др.; под ред. И.Н. Добротиной. – М.: Российский учебник: Вентана-Граф, 2018.

37. Щуров А.Г., Полякова Н.А., Поддубная И.Е., Кириллова О.А. Функциональная грамотность руководителя образовательного учреждения: учебное пособие. – СПб., 2011.

38. Эко У. От Интернета к Гутенбергу: текст и гипертекст. Отрывки из публичной лекции на экономическом факультете МГУ 20 мая 1998. – URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Culture/Eko/Int\\_Gutten.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Culture/Eko/Int_Gutten.php).

### **Электронные обучающие материалы**

#### **Интернет-ресурсы**

1. Инфографика и визуализация данных. Материалы к вебинару 22.01.2018. – URL: <https://fingramota.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=4207&p=attachment>



2. Марафон функциональной грамотности Академии Минпросвещения России. Вебинар «Функциональная грамотность руководителя». – URL: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1&v=ffJ11\\_SWmOs&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=ffJ11_SWmOs&feature=emb_logo).
3. Открытый онлайн-курс «Развитие навыков функционального чтения». – URL: <https://www.sites.google.com/site/kursusfunctreading/programma-obucenia-oppekava/8-sposoby-vklucenia-skvozhnyh-tem-gpo-v-zadania-po-funkcionalnomu-cteniu/infografika-zadania-k-nesplosnomu-tekstu>.
4. ТОП-10 советов по эффективному чтению нормативных документов. – URL: <http://1obuchenie.com/kak-effektivno-chitat-normativnye-dokumenty.html>.
5. Федеральный перечень учебников. – URL: <https://fpu.edu.ru>.
6. Цифровое чтение: научный подход. – URL: <http://www.unkniga.ru/bookrinok/knigniy-rinok/863-cifrovoe-chtenie-nauchniy-podhod.html>.
7. Электронный банк заданий для оценки функциональной грамотности. – URL: <https://fg.reshe.edu.ru>.
8. Электронный курс «Цифровая трансформация. Быстрый старт». Центр подготовки руководителей и команд ЦТ ВШГУ РАНХиГС. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://stepik.org/course/89635/syllabus> (дата обращения 18.05.2022)
9. 20 видов инфографики: приемы, примеры, шаблоны. – URL: [https://www.canva.com/ru\\_ru/obuchenie/infografika](https://www.canva.com/ru_ru/obuchenie/infografika).

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

Компьютерное оборудование, аудиовизуальные средства обучения.

Наличие доступа слушателей к информационно-телекоммуникационной сети Интернет; оснащение компьютерным оборудованием: веб-камерой, микрофоном, аудиокolonками и (или) наушниками.

Учебные материалы размещаются в информационной среде курса: <https://education/apkpro.ru/>.