

ДОРАБОТАННАЯ И АКТУАЛИЗИРОВАННАЯ ТИПОВАЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Москва, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	3
1.1 Цель реализации программы	3
1.2 Задачи программы.....	3
1.3 Планируемые результаты обучения (освоения программы)	3
1.4 Категория слушателей	4
1.5 Форма обучения	4
1.6 Срок освоения программы.....	4
2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	10
2.1 Учебный (тематический) план.....	10
2.2 Рабочая программа (содержание).....	13
2.4 Методические рекомендации к самостоятельной работе слушателей.....	30
3°ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	34
3.1 Оценочные и методические материалы	34
3.1.1 Форма аттестации.....	34
3.1.2 Комплект оценочных средств.....	34
3.1.3 Ключи к аттестации	56
3.1.3.1 Ключи к промежуточной аттестации	56
3.1.3.2 Ключи к итоговой аттестации.....	56
3.1.4 Материалы для проведения входной и выходной диагностики по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации	57
3.1.5 Тезаурус.....	60
3.1.6 Требования к применяемым образовательным технологиям.....	66
4 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	67
4.1 Кадровое обеспечение реализации программы	67
4.2 Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы.....	67
4.3 Материально-технические условия реализации программы.....	72

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель реализации программы

Совершенствование и (или) получение новых компетенций и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации руководителей системы дошкольного образования в области повышения эффективности процесса достижения целевых ориентиров государства в системе дошкольного образования.

1.2 Задачи программы

1.2.1 Повышение профессионального уровня управленческих кадров в системе дошкольного образования

1.2.2 Ознакомление управленческих кадров в системе дошкольного образования с приоритетными направлениями развития, определяющими государственную политику в сфере дошкольного образования Российской Федерации

1.2.3 Повышение эффективности деятельности управленческих кадров в системе дошкольного образования на основе освоения современных правовых, кадровых и экономических механизмов управления.

1.2.4 Ознакомление управленческих кадров в системе дошкольного образования с перспективными ресурсами и инструментами управления системой дошкольного образования

1.2.5 Формирование навыков выработки эффективных управленческих решений в области повышения эффективности процесса достижения целевых ориентиров государства в системе дошкольного образования.

1.2.6 Содействие устранению профессиональных дефицитов управленческих кадров в системе дошкольного образования

1.3 Планируемые результаты обучения (освоения программы)

Программа составлена в соответствии с квалификационными характеристиками раздела «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (п.2. «Должности руководителей»)¹.

¹ 1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26.08.2010 №761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с последующими изменениями).

Планируемые результаты обучения (освоения программы) представлены в таблице 1.

1.4 Категория слушателей

Руководители органов управления образованием субъектов Российской Федерации, руководители органов местного самоуправления, осуществляющих организационное и методическое сопровождение дошкольного образования, и руководители организаций, реализующих основные образовательные программы дошкольного образования.

1.5 Форма обучения

Очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

1.6 Срок освоения программы

Срок освоения программы – 72 учебных часа.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения (освоения программы)

Должностные обязанности	Планируемые результаты обучения (освоения программы)	
	Знать	Уметь
1.1 Руководство образовательными организациями и органами управления образованием различных уровней в сфере дошкольного образования в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами (федеральные законы, и нормативно-правовые акты, законы и нормативные правовые акты субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты), уставом образовательной организации	<p>– приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации в сфере обеспечения повышения качества дошкольного образования и достижения целевых ориентиров государства в этой сфере;</p> <p>– законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, деятельность;</p> <p>– основы стратегического менеджмента как эффективного метода управления дошкольной образовательной системой.</p>	<p>– осуществлять эффективное руководство образовательными организациями и органами управления образованием различных уровней в сфере дошкольного образования в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного организация, обеспечивающее обеспечения повышения качества дошкольного образования и достижения целевых ориентиров государства в этой сфере;</p> <p>– разрабатывать проекты нормативных актов, локальных актов и вносить изменения в локальные акты, регламентирующие трудовые отношения в сфере дошкольного образования.</p>

Продолжение таблицы 1

Должностные обязанности	Планируемые результаты обучения (освоения программы)	
	Знать	Уметь
1.2 Обеспечение качественного финансового управления на разных уровнях управления в сфере дошкольного управления, результативности и эффективности использования бюджетных средств	<p>– приоритеты и принципы бюджетной политики и особенности бюджетного финансирования в сфере дошкольного управления;</p> <p>– основы механизмов финансового обеспечения и особенности финансового планирования деятельности дошкольных образовательных организаций.</p>	<p>– формулировать актуальные стратегические задачи на разных уровнях управления в сфере дошкольного образования на основе анализа документов, определяющих целевые ориентиры государства в системе дошкольного образования;</p> <p>– анализировать план финансово-хозяйственной деятельности на разных уровнях управления в сфере дошкольного образования;</p> <p>– организовывать финансово-хозяйственную деятельность организаций разных уровней управления в сфере дошкольного образования (привлечение внебюджетных средств, составление алгоритма организации платных образовательных услуг, разработка проектов заявки на грант, осуществление фандрайзинговой деятельности).</p>

Продолжение таблицы 1

Должностные обязанности	Планируемые результаты обучения (освоения программы)	
	Знать	Уметь
1.3 Реализация федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований	<ul style="list-style-type: none"> – законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, деятельность; – педагогику, достижения современной психолого-педагогической науки и практики, современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; – достижения современной психолого-педагогической науки и практики; – современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечивать системную образовательную (учебно-воспитательную) работу на разных уровнях управления в сфере дошкольного управления; – обеспечивать реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.
1.4 Формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала системы дошкольного образования различных уровней	<ul style="list-style-type: none"> – психологию управления образовательными системами; – особенности реализации мер по повышению мотивации работников к качественному труду системы дошкольного 	<ul style="list-style-type: none"> – создавать условия для непрерывного повышения квалификации работников разных уровней управления сферы образования, направленных на повышение качества дошкольного образования;

Продолжение таблицы 1

Должностные обязанности	Планируемые результаты обучения (освоения программы)	
	Знать	Уметь
	образования различных уровней.	<ul style="list-style-type: none"> – создавать условия, обеспечивающие участие кадров в управлении системой дошкольного образования различных уровней; – принимать меры по обеспечению разных уровней управления сферы образования квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта; – обеспечивать формирование резерва кадров разных уровней управления сферы образования.
1.5 Создание условий для внедрения инноваций, обеспечение формирования и реализации инициатив работников разных уровней управления сферы образования, направленных на повышение качества дошкольного образования	<ul style="list-style-type: none"> – основы менеджмента, управления персоналом; – основы управления проектами. 	<ul style="list-style-type: none"> – организовывать сбор, обработку и анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды сферы дошкольного образования на разных уровнях управления; – реализовывать прогнозные и плановые показатели; – обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с

Продолжение таблицы 1

Должностные обязанности	Планируемые результаты обучения (освоения программы)	
	Знать	Уметь
		представителями разных уровней управления сферы образования, направленных на повышение качества дошкольного образования.
1.6 Осуществление стратегического планирования развития системы дошкольного образования различных уровней	<ul style="list-style-type: none"> – гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных организаций и органов управления образованием различных уровней; – основы менеджмента, управления персоналом; – основы управления проектами. 	<ul style="list-style-type: none"> – решать маркетинговые задачи и осуществлять маркетинговую деятельность на разных уровнях управления в сфере дошкольного управления; – разрабатывать управленческие решения на разных уровнях управления в сфере дошкольного управления и обосновывать их эффективность.

2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1 Учебный (тематический) план

Таблица 2 – Учебный план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практическое занятие	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
1	Модуль 1. Финансово-экономические основы деятельности дошкольной образовательной организации: подходы и механизмы планирования, организации, и управления					
1.1	Государственная политика в сфере образования Российской Федерации: основные приоритеты и принципы бюджетной политики	3	1 Лекция 1.1	-	2	
1.2	Механизмы финансового обеспечения и особенности финансового планирования деятельности дошкольных образовательных организаций	3	1 Лекция 1.2	2	-	
1.3	Промежуточная аттестация	1	-	-	-	1
2	Модуль 2. Стратегический менеджмент в дошкольной образовательной организации					
2.1	Сущность стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента	3	1 Лекция 2.1	-	2	
2.2	Виды стратегического управления	3	1 Лекция 2.2	-	2	

Продолжение таблицы 2

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практическое занятие	Самостоятельная работа	
2.3	Программа развития дошкольной образовательной организации	6	2 Лекция 2.3	4	-	
2.4	Промежуточная аттестация	1	-	-	-	1
3	Модуль 3. Правовое и кадровое обеспечение деятельности дошкольной образовательной организации					
3.1	Законы и нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, хозяйственную и финансово-экономическую деятельность дошкольной образовательной организации.	4	2 Лекция 3.1	2	-	
3.2	Основы трудовых отношений в дошкольной образовательной организации	3	1 Лекция 3.2	1	1	
3.3	Кадровый аудит в дошкольной образовательной организации	3	1 Лекция 3.3	1	1	
3.4	Промежуточная аттестация	1	-	-	-	1
4	Модуль 4. Психология управления					
4.1	Психология управления в условиях изменений	5	2 Лекция 4.1	-	3	

Продолжение таблицы 2

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практическое занятие	Самостоятельная работа	
4.2	Система дошкольного образования: содержание и перспективы развития. Технологии формирования команды.	8	4 Лекция 4.2	4	-	
4.3	Промежуточная аттестация	1	-	-	-	1
5	Модуль 5. Фандрайзинговая деятельность дошкольной образовательной организации					
5.1	Формы, методы и средства фандрайзинговой деятельности	4	2 Лекция 5.1	-	2	
5.2	Технология разработки заявки на грант	6	2 Лекция 5.2	4	-	
5.3	Промежуточная аттестация	1	-	-	-	1
6	Модуль 6. Маркетинг образовательных услуг дошкольной образовательной организации					
6.1	Специфика образовательных услуг дошкольной образовательной организации. Функции, концепции образовательного маркетинга в дошкольной образовательной организации	6	2 Лекция 6.1	-	4	
6.2	Инструменты маркетинговой деятельности в дошкольной образовательной организации	8	4 Лекция 6.2	4	-	
6.3	Промежуточная аттестация	1	-	-	-	1

Продолжение таблицы 2

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Аудиторные учебные занятия, учебные работы				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практическое занятие	Самостоятельная работа	
	Итоговая аттестация (тестирование)	1	-	-	-	1
	Итого:	72	26	22	17	7

2.2 Рабочая программа (содержание)

Таблица 3 - Рабочая программа

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
Модуль 1. Финансово-экономические основы деятельности дошкольной образовательной организации: подходы и механизмы планирования, организации, и управления		
Тема 1.1 Государственная политика в сфере образования Российской Федерации: основные приоритеты и принципы бюджетной политики	Лекция 1.1	Основные принципы государственной политики в сфере образования, ключевые приоритеты и принципы бюджетной политики. Особенности бюджетного финансирования (на примере лучших/существующих региональных практик). Развитие государственного и негосударственного секторов.
	Самостоятельная работа 1.1	Дать определения следующих понятий: «бюджет», «бюджет муниципального

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>образования (местный бюджет)», «бюджет субъекта Российской Федерации на дошкольное образование», «консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации», «норматив финансирования предоставления услуг дошкольного образования».</p> <p>Сформулировать основные приоритеты и принципы бюджетной политики Российской Федерации в сфере дошкольного образования.</p> <p>Пояснить, как в структуре расходов бюджетной системы по разделам функциональной классификации в 2020-2022 гг. отражены расходы на образование.</p> <p>Охарактеризовать бюджетное финансирование сферы ДО в Вашем регионе.</p> <p>Перечислить, какие механизмы государственно-частного партнерства, которые реализуются в Вашем регионе в контексте финансирования ДОО на разных типов.</p> <p>Составить алгоритм организации платных образовательных услуг в сфере ДОО.</p> <p>Проанализировать механизмы, используемые в Вашем регионе, для</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>привлечения средств внебюджетного финансирования.</p> <p>Перечислите основные принципы новой системы оплаты труда педагогических работников на основе анализа нормативных документов и специальной литературы.</p>
<p>Тема 1.2 Механизмы финансового обеспечения и особенности финансового планирования деятельности дошкольных образовательных организаций</p>	<p>Лекция 1.2</p>	<p>Новые механизмы финансового обеспечения деятельности образовательных организаций. Внебюджетные средства как источник финансовой самостоятельности дошкольной образовательной организации. Виды платных дополнительных образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.</p>
	<p>Практическая работа 1.1</p>	<p>1. Охарактеризовать направления расходования дополнительных средств, полученных ДОО за счет увеличения объемов финансирования на примере Вашего региона.</p> <p>2. Проанализировать планы финансово-хозяйственной деятельности представленных ДОО и план ДОО, в которой Вы работаете, выделите особенности каждого плана, составьте сравнительную характеристику.</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>3. Охарактеризовать механизмы финансового обеспечения ДОО разных типов.</p> <p>4. Охарактеризовать структуру источников финансирования ДОО Вашего региона.</p> <p>3. Охарактеризовать принципы формирования цены на платные дополнительные образовательные услуги в ДОО Вашего региона на примере лучших/существующих региональных практик.</p>
Промежуточная аттестация	Тестирование	
Модуль 2. Стратегический менеджмент в дошкольной образовательной организации		
Тема 2.1 Сущность стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента	Лекция 2.1	Сущность стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений. Особенности стратегического менеджмента в дошкольной образовательной организации. Этапы стратегического менеджмента в дошкольной образовательной организации.
	Самостоятельная работа 2.1	<p>Разработать систему мотивации персонала ДОО.</p> <p>Проанализировать действующие программы развития ДОО, выявить преимущества и недостатки.</p> <p>Провести экспертизу программы развития по предложенным критериям.</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>Разработать проект Программы развития ДОО, включающий следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение анализа внешней и внутренней среды ДОО; – описание перспективного видения ДОО; – формулировка целей и задач Программы; – формирование перечня мероприятий и проектов Программы по основным направлениям деятельности дошкольной образовательной организации; – формирование перечня целевых показателей Программы.
<p>Тема 2.2 Виды стратегического управления</p>	<p>Лекция 2.2</p>	<p>Виды стратегического управления. Функции стратегического менеджмента. Миссия и стратегические цели организации. Содержание и структура стратегического управления. Методы анализа, SWOT-анализ. Анализ внешней и внутренней среды дошкольной образовательной организации. Роль компьютерных и информационных технологий в управлении дошкольной образовательной организации.</p>
	<p>Самостоятельная работа 2.2</p>	<p>Подготовить паспорт Программы развития ДОО.</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>Проанализировать наиболее существенные политические, экономические, социальные, технологические (управленческие) факторы, влияющие на развитие ДОО. в которой Вы работаете. Результат анализа представьте в виде SWOT-матрицы.</p>
<p>Тема 2.3 Программа развития дошкольной образовательной организации</p>	<p>Лекция 2.3</p>	<p>Значение целевого начала в управлении. Определение стратегии. Программа развития дошкольной образовательной организации и существующие требования к ней. Форматы стратегических планов. Процесс разработки структуры стратегического плана. Определение ресурсной базы реализации стратегического плана. Научно-методическое и организационно-управленческое сопровождение разработки и реализации стратегического плана.</p>
	<p>Практическая работа 2.1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислить и пояснить этапы выбора стратегии развития ДО на региональном уровне и на уровне ДОО. 2. Проанализировать стратегии лучших/существующих региональных практик в сфере ДО/ДОО с учетом поставленных целей. Результаты представить в виде таблицы.

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>3. Сформулировать проблематику и подготовить перечень ключевых вопросов по теме лекции для работы на форуме «Стратегический менеджмент в дошкольной образовательной организации».</p> <p>4. Сформулировать определение понятия «миссия». Выделите плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии? Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?</p>
Промежуточная аттестация	Тестирование	
Модуль 3. Правовое и кадровое обеспечение деятельности дошкольной образовательной организации		
Тема 3.1 Законы и нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, хозяйственную и финансово-экономическую деятельность дошкольной образовательной организации.	Лекция 3.1	Введение Профессионального стандарта руководителя образовательной организации и изменение требований, предъявляемых к руководителю дошкольной организации. Профессиональный стандарт педагога (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель). Должностные инструкции основных категорий сотрудников дошкольной организации с учетом ФГОС ДО (на примере существующих практик/ на примере дошкольных

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>организаций). Понятие и система правоотношений по трудовому праву Субъекты трудового правоотношения. Содержание трудового правоотношения. Основания возникновения, изменения и прекращения трудовых правоотношений. Аспекты нормативно-правового механизма научно-обоснованного подхода по развитию профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования.</p>
	<p>Практическая работа 3.1</p>	<p>Проанализировать сайты ДОО региона (не менее 3-х ДОО) по критерию «информативность» в части наличия документации, регламентирующей образовательную, хозяйственную и финансово-экономическую деятельность ДОО. Сформулировать проблематику и подготовить перечень ключевых вопросов по теме лекции для работы на форуме «Правовое и кадровое обеспечение деятельности дошкольной образовательной организации».</p>
<p>Тема 3.2 Основы трудовых отношений в дошкольной образовательной организации</p>	<p>Лекция 3.2</p>	<p>Введение Профессионального стандарта руководителя образовательной организации и изменение требований, предъявляемых</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>к руководителю дошкольной организации. Профессиональный стандарт педагога (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель). Должностные инструкции основных категорий сотрудников дошкольной организации с учетом ФГОС ДО (на примере существующих практик/ на примере дошкольных организаций). Понятие и система правоотношений по трудовому праву Субъекты трудового правоотношения. Содержание трудового правоотношения. Основания возникновения, изменения и прекращения трудовых правоотношений. Аспекты нормативно-правового механизма научно-обоснованного подхода по развитию профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования.</p>
	<p>Практическая работа 3.2</p>	<p>Пояснить, какие существенные изменения в законах и НПА, регулирующих образовательную, хозяйственную и финансово-экономическую деятельность ДОО, произошли в законодательной базе</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		образовательной политики Российской Федерации за последние 5 лет.
	Самостоятельная работа 3.1	Проанализировать перечень НПА и законов, которые являются основополагающими в регламентации образовательной, хозяйственной и финансово-экономической деятельности ДОО Вашего региона.
Тема 3.3 Кадровый аудит в дошкольной образовательной организации	Лекция 3.3	Аудит условий труда и трудовых отношений. Подготовка дошкольной образовательной организации к проверке государственной инспекцией труда. Виды проверок и полномочия инспектора труда. Документы кадрового делопроизводства, подлежащие проверке (документы, наличие которых прямо предусмотрено в Трудовом кодексе, и иные документы). Аудит системы планирования персонала, подбора, обучения и развития персонала. Аудит организационного контроля и оценки персонала. Оценка достижений и оценка потенциала работника: общее и различное в методах и интерпретации данных. Оценка потенциала рабочих групп, структурных подразделений. Аудит системы стимулирования труда. Оценка эффективности работы службы персонала: количественные и

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		качественные методы. Аспекты кадрового обеспечения научно-обоснованного подхода по развитию профессиональных компетенций управленческих кадров в системе дошкольного образования.
	Практическая работа 3.3	Проанализировать тенденции кадровой политики в сфере ДО региона, выделив сильные и слабые стороны данного аспекта.
	Самостоятельная работа 3.2	Проанализировать из открытых источников информацию о кадровом составе 3х ДОО региона и провести анализ их обеспеченности кадрами. Высказать предложения по изменению штатного расписания и введения новых должностей, а также по доукомплектации кадрового состава
Промежуточная аттестация	Тестирование	
Модуль 4. Психология управления		
Тема 4.1 Психология управления в условиях изменений	Лекция 4.1	Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе. Факторы повышения привлекательности работы в дошкольной образовательной организации. Принятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Варианты

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
	Самостоятельная работа 4.1	<p>выработки решения. Конфликт как среда и средство управления.</p> <p>1. Проанализировать и сформулировать ключевые характеристики основных теорий психологии управления (теория психоанализа, теория научения, теория стилей управления (авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), нейтральный (попустительский))), управленческая теория, теория рационального управления, теория соучаствующего управления).</p> <p>2. Сформулировать перечень конкретных действий руководителя ДОО как эффективного менеджера по работе с персоналом и названиями используемых методов и методик.</p> <p>3. Проанализировать и распределить по категориям факторы, стимулирующие/препятствующие профессиональному росту педагогических работников ДОО.</p>
Тема 4.2 Система дошкольного образования: содержание и перспективы развития. Технологии формирования команды.	Лекция 4.2	Командообразование, как средство мотивационного менеджмента. Стадии формирования команды: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
	<p>Практическая работа 4.1</p>	<p>планирование); выполнение плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов. Тренинг взаимодействия. Технологии взаимодействия с родительской общественностью в дошкольной образовательной организации.</p> <p>1. Подготовить доклад и презентацию по теме «Психология управления в условиях изменений в сфере ДО – современные тенденции» для проведения регионального методического семинара для руководителей ДОО и выступления в рамках семинара (вебинара) по обмену опытом.</p> <p>2. Построение модели эффективного руководителя на основе управленческой матрицы (групповая работа).</p> <p>3. Анализ практических ситуаций; задания, упражнения, направленные на осмысление конфликтных ситуаций и выработку стратегии, и тактики взаимодействия сторон и разрешение конфликта.</p>
Промежуточная аттестация	Тестирование	
Модуль 5. Фандрайзинговая деятельность дошкольной образовательной организации		
	Лекция 5.1	Фандрайзинг как социальная технология. Формы, методы и средства

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
Тема 5.1 Формы, методы и средства фандрайзинговой деятельности		<p>фандрайзинговой деятельности.</p> <p>Программы поддержки исследований в дошкольном образовании: обзор конкурсов на получение грантов, основные требования к заявителям.</p> <p>Правовые аспекты фандрайзинга.</p>
	Самостоятельная работа 5.1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулировать определение сущность следующих понятий относительно системы дошкольного образования: «благотворительность», «меценат», «спонсор», «донор», «грант», «субсидия», «фандрайзинг», «краудсорсинг», «краудфандинг». 2. Проанализировать существующие инструменты фандрайзинга и выбрать наиболее эффективные. 3. Перечислить законодательные и нормативно-правовые акты, которыми регулируется деятельность некоммерческих организаций и грантодающих благотворительных фондов и организаций в Российской Федерации. 4. Подготовить проекты ряда сопроводительных документов для поддержки заявки на получение гранта, руководствуясь требованиями конкурсной документации Министерства просвещения Российской Федерации за прошедший год.

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
Тема 5.2 Технология разработки заявки на грант	Лекция 5.2	Технология разработки заявки на получение гранта. Реализация внутреннего мониторинга при подготовке заявки на получение гранта. Особенности подготовки сопроводительных документов заявки на получение гранта. Программы поддержки исследований молодых ученых: обзор конкурсов на получение грантов, основные требования к заявителям. Структура заявок на грант, требования к заявителям, типовые причины отклонения заявок на получение гранта.
	Практическая работа 5.1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать и сформулировать ключевые преимущества и недостатки фандрайзинга как источника финансирования для ДОО, сопроводив их обоснованными заключениями. 2. Проанализировать методы привлечения спонсоров в рамках фандрайзинговой деятельности ДОО. 3. Сформулировать ключевые правила построения стратегии фандрайзинга и выделить типовые ошибки в ее реализации с позиций управляющих кадров ДОО. 4. Подготовить презентацию по теме «Успешный опыт фандрайзинговой деятельности дошкольных

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>образовательных организаций» (на примере лучших/ существующих региональных практик) для проведения регионального методического семинара для руководителей ДОО и выступления в рамках круглого стола.</p> <p>5. Проанализировать требования, которым должен соответствовать участник конкурсного отбора на предоставление из федерального бюджета грантов в форме субсидий на реализацию проектов в сфере ДО, финансируемых Министерством просвещения Российской Федерации по выбранной номинации за прошедший год.</p>
Промежуточная аттестация	Тестирование	
Модуль 6. Маркетинг образовательных услуг дошкольной образовательной организации		
Тема 6.1 Специфика образовательных услуг дошкольной образовательной организации. Функции, концепции	Лекция 6.1	<p>Понятие и сущность образовательного маркетинга. Специфика образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.</p> <p>Функции, концепции образовательного маркетинга.</p>
образовательного маркетинга в дошкольной образовательной организации	Самостоятельная работа 6.1	<p>1. Подготовить пакет различных рекламных обращений ДОО региона.</p> <p>2. Проанализировать собранные материалы по следующим критериям: концептуальность, наличие единой линии рекламной кампании;</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>соответствие содержания целям рекламного обращения; доступность, конкретность рекламной информации; эстетическое оформление рекламного сообщения, презентабельность; оригинальность рекламного сообщения.</p> <p>3. Провести маркетинговое исследование, позволяющее выявить: отношение родителей к услугам ДОО Вашего региона; уровень удовлетворенности родителей его услугами; намерения и особенности поведения родителей.</p>
<p>Тема 6.2 Инструменты маркетинговой деятельности в дошкольной образовательной организации</p>	<p>Лекция 6.2</p>	<p>Технология Бенчмаркинг. Комплекс маркетинга в дошкольной образовательной организации. Внутренний, внешний и двусторонний маркетинг. Особенности управления маркетинговой деятельностью в дошкольной образовательной организации.</p>
	<p>Практическая работа 6.1</p>	<p>1. Опишите специальное событие вашей дошкольной образовательной организации как метод маркетинговой коммуникации. Какие маркетинговые (информационные или имиджевые) цели были поставлены и как они были достигнуты?</p>

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Виды учебных занятий/работ	Содержание
1	2	3
		<p>2. Выполнить критериальный анализ сайта дошкольной образовательной организации.</p> <p>3. Составить описательный перечень маркетинговых инструментов продвижения ДОО.</p> <p>4. Составить список маркетинговых задач ДОО региона на ближайший год и представить их компоненты как составляющие плана маркетинговых мероприятий. Результаты оформить в виде карты планирования маркетинговых мероприятий ДОО.</p>
Промежуточная аттестация	Тестирование	
Итоговая аттестация	Тестирование	

2.4 Методические рекомендации к самостоятельной работе слушателей

Самостоятельная работа слушателей представляет собой значимую составляющую процесса повышения квалификации.

Самостоятельная работа слушателей, как дидактическое средство развития профессионального самообразования, предполагает самостоятельное выполнение заданий, дополнительную подготовку по каждому модулю курса.

Самостоятельная работа слушателей направлена на реализацию следующих задач:

- систематизация и закрепление приобретенных теоретических знаний и практических навыков;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- совершенствование исследовательских умений, навыков систематизации и анализа;

- развитие навыков работы с источниками информации;
- активизация творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- развитие познавательных способностей;
- овладение навыками самостоятельного решения практических задач.

В рамках программы представлены следующие виды самостоятельной работы слушателей:

1. Репродуктивная учебная деятельность (задания воспроизводящего, тренировочного, обзорного и проверочного типов):

- самостоятельное изучение отдельных тем программы с по лекционному материалу и с использованием рекомендованных источников информации;
- изучение нормативных документов;
- подготовка формулировок в соответствии с заданиями самостоятельной работы;
- подготовка перечня ключевых вопросов по тематике самостоятельной работы;
- подготовка документов и материалов по отдельным вопросам по тематике самостоятельной работы.

2. Познавательно-поисковая, поисково-аналитическая и практическая учебная деятельность (задания подготовительного, констатирующего, экспериментально-поискового, логическо-поискового типа):

анализ процессов/статистических данных/методик по тематике самостоятельной работы;

- составление сравнительной характеристики деятельности (или процесса) по тематике самостоятельной работы;
- подготовка доклада по тематике самостоятельной работы с учетом региональных особенностей проблемного направления.

При подготовке доклада слушателям рекомендуется использовать следующие варианты отбора материала и выбор логики его изложения:

- композиционный вариант (краткий доклад по заданной теме, краткий доклад общих выводов);
- реферативный вариант (представить отчет о результатах, полученных в ходе изучения материала);
- вариант проблемного изложения (определить проблему исследования, раскрыть имеющиеся противоречия, с которыми встретились на теоретическом уровне, указать пути разрешения данных противоречий).

3. Творческая (научно-исследовательская) учебная деятельность (задания научного, творческого, конструктивного типа):

- разработка системы мероприятий по тематике самостоятельной работы;
- формулировка проблематики по тематике самостоятельной работы;
- анализ проблемной ситуации по тематике самостоятельной работы;
- выработка предложения по совершенствованию деятельности/процесса/методики по тематике самостоятельной работы;
- подготовка проектов сопроводительных документов;
- подготовка пакета рекламных обращений;
- проведение маркетинговых исследований;
- составление карты планирования.

Каждый из указанных видов работ предполагает выполнение самостоятельной исследовательской работы, где слушатель раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на неё.

Независимо от содержания заданий внеаудиторная самостоятельная работа предполагает следующие виды деятельности:

- проработка лекционного материала каждого модуля программы;
- изучение рекомендованных источников информации;
- определение последовательности действий при выполнении самостоятельной работы;
- выбор методов выполнения самостоятельной работы;
- выполнение заданий самостоятельной работы;
- анализ и обобщение полученных результатов выполнения самостоятельной работы;
- анализ практической ценности знаний и умений, полученных в ходе выполнения самостоятельной работы;
- подготовка вопросов преподавателю по проблемным местам выполнения самостоятельной работы;
- подготовка к промежуточной аттестации;
- подготовка к итоговой аттестации.

Указанные виды внеаудиторной деятельности позволяют слушателям самостоятельно выполнять задания, опираясь на лекционный материал, источники информации, навыки анализа и систематизации информации.

Контроль самостоятельной работы слушателей и оценка ее результатов организована как единство двух форм:

- самоконтроль и самооценка слушателя;

– контроль и оценка со стороны преподавателей.

Формы контроля выполнения самостоятельных и практических работ в рамках реализации программы преподавателями могут быть выбраны самостоятельно.

3°ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

3.1 Оценочные и методические материалы

3.1.1 Форма аттестации

Итоговая аттестация проходит в форме онлайн-тестирования.

Оценка «зачтено» выставляется при прохождении онлайн тестирования выше порогового значения – 60%, оценка «незачтено» выставляется при прохождении онлайн тестирования ниже порогового значения – 60%.

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

3.1.2 Комплект оценочных средств

Примерный перечень вопросов к промежуточному тестированию по модулю 1 «Экономика дошкольной образовательной организации»

1. Финансирование ДОО разделяют по бюджетным уровням, из которых на федеральном уровне финансирование не включает:

- А) Реализация непосредственно федеральных образовательных программ.
- Б) Отчисления на содержание организаций ДО местного ведения.
- В) Образовательные субвенции в пределах трансфертов регионам, нуждающимся в финансовой поддержке.
- Г) Реализационные этапы программ развития ДО.
- Д) Содержание федеральных организаций ДО.

2. Предпринимательская активность ДОО не возможна если:

- А) Положение о внебюджетной деятельности ДОО не оформлено, как нормативный акт.
- Б) Положение о внебюджетной деятельности ДОО отражает перечень и принцип оказания услуг на платной основе.
- В) Не издан указ с перечислением списка педагогических работников, вовлеченных в коммерческую активность, расходной сметы и учебных планов.

Г) Заключены трудовые договора с теми педагогическими работниками, которые будут вовлечены с платное обучение детей.

3. Порядок финансового обеспечения ДОО регламентирован:

- А) Бюджетным кодексом региона.

- Б) Бюджетным кодексом муниципалитета.
- В) Финансовым кодексом Российской Федерации.
- Г) Бюджетным регламентом Российской Федерации.
- Е) Бюджетным кодексом Российской Федерации.

4. Все средства, получаемые ДОО от выполнения работ, оказания и реализации образовательных услуг по договорам гражданско-правового характера и другие поступления, сформированные для возмещения расходов по созданию услуги образовательной деятельности – это:

- А) Доходы в рамках краундфандинга.
- Б) Доходы в рамках бюджетного финансирования.
- В) Доходы в рамках фандрайзинга.
- Г) Субвенция в пределах региональных трансфертов.
- Д) Внебюджетные средства.

5. Модель многоканального финансирования формируется за счет дополнительных внебюджетных источников, которые ДОО могут использовать в своей деятельности:

- А) Образовательные услуги за счет средств обучающихся и корпоративных заказчиков.
- Б) Доходы от использования собственности.
- В) Дополнительные образовательные услуги.
- Г) Предпринимательская деятельность.
- Д) Благотворительные средства.

6. Укажите, какие приоритеты и принципы бюджетной политики на сегодняшний день являются основными:

- А) Переход от управления результатами к управлению затратами.
- Б) Переход от содержания организации по смете к финансированию заданий Учредителя.
- В) Понижение эффективности бюджетных расходов.
- Г) Формирование новых типов ДОО.
- Д) Изменение порядка распоряжения внебюджетными средствами, полученными от деятельности, приносящей доход.

7. Государственно-частное партнерство рассматривается как основной механизм повышения качества образования и эффективного использования бюджетных средств согласно:

- А) Постановлению Правительства Российской Федерации от 15.08.2013 г. № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

Б) Федеральному закону от 29.12.2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации».

В) Приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

Г) Приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Д) Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 г. № 224-ФЗ.

8. Государственно-частное партнерство служит средством решения таких актуальных задач современного ДО:

А) Снижение эффективности использования имеющихся ресурсов через квалифицированную систему управления с целью повышения возможностей получения качественного образования детьми с различными (в том числе специальными) образовательными потребностями.

Б) Создание условий для выбора образовательного маршрута воспитанников и осуществления возможности его непрерывного сетевого образования.

В) Отток ресурсов для повышения качества образовательных программ.

Г) Объединение (комбинирование).

Д) Создание условий для обеспечения психофизиологической безопасности дошкольников.

9. Формами государственно-частного партнерства в сфере образования могут быть:

А) Концессионные соглашения о строительстве объектов образовательной деятельности.

Б) Передача в доверительное управление управляющим компаниям государственного и муниципального имущества, относящегося к объектам образовательной деятельности.

В) Совместная деятельность на основе договора о совместной деятельности.

Г) Взаимное предоставление в пользование имущества, в том числе на безвозмездной основе.

Д) Концессионные соглашения об эксплуатации объектов образовательной деятельности и управление ими.

Е) Все перечисленные выше пункты.

10. Укажите, какие услуги и сервисы являются основой предпринимательской активности ДОО:

- А) Мероприятия по улучшению питания или условий пребывания детей.
- Б) Оздоровительные сервисы.
- В) Репетиторство для воспитанников другого ДОО.
- Г) Игра на музыкальных инструментах.
- Д) Изучение учебных дисциплин сверх программы и часов прописанных учебным планом.
- Е) Все перечисленные выше пункты.

11. В структуре финансового механизма бюджетной организации не входит

- А) Составление бюджета.
- Б) Исполнение бюджета.
- В) Составление заявки на грант.
- Г) Рассмотрение бюджета
- Д) Утверждение отчета об использовании гранта.
- Е) В, Д.

Примерный перечень вопросов к промежуточному тестированию по модулю 2 «Стратегический менеджмент в дошкольной образовательной организации»

1. Стратегический менеджмент:

- А) Опирается на человеческий потенциал как на ее основу.
- Б) Осуществляет жесткое регулирование.
- В) Ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей.
- Г) Осуществляет интервальное изменение адекватно воздействию окружающей среды.

2. SWOT-анализ – это:

А) Многокритериальный метод, который дает возможность выявить сильные и слабые стороны организации, наметить меры их упреждения.

Б) Анализ, который предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив организации, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

В) Анализ внутренней среды организации, представляющий собой совокупную оценку, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

Г) Стратегический инструмент для анализа внешней среды, используемый для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли.

3. Матрица SWOT не включает:

- А) Сильные стороны ДОО.
- Б) Слабые стороны ДОО.
- В) Описание кадровой политики ДОО.
- Г) Угрозы ДОО.
- Д) Минусы и плюсы ДОО.

4. Укажите, какое из определений понятия «миссия» неверное:

А) Ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Б) Четко сформулированное утверждение, поясняющее, для чего существует данная организация и чем она отличается от других, подобных ей.

В) Предназначение в концентрированной форме, придающее организации оригинальность, наполняющее работу сотрудников особым смыслом.

Г) Цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации.

Д) Все определения верны.

5. Программа развития ДОО должна отвечать следующим качествам:

- А) Актуальность.
- Б) Прогнозируемость.
- В) Иррациональность.
- Г) Контролируемость.
- Д) Низкая чувствительность к сбоям.

6. Анализ внешней и внутренней среды организации в рамках стратегического планирования:

А) Позволяет выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации.

Б) Предполагает изучение только макроокружения.

В) Позволяет выявить только слабые стороны ее внутренней среды.

Г) Предполагает наблюдение за внешней средой посредством различных методов.

7. Структура программы развития ДОО не включает разделы:

- А) Бюджет на год.
- Б) Информация – справка о ДОО.
- В) Паспорт программы развития.
- Г) Описание материально-технического оснащения ДОО.

8. Программа развития ДОО определяет содержание образования определенного уровня и направленности, что подчеркивается в:

А) Приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

Б) Приказе Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 г. № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования».

В) Приказе Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Г) Федеральном законе от 29.12.2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации».

Д) Постановлении Правительства Российской Федерации от 15.08.2013 г. № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

9. Управление, основанное на ранжировании стратегических задач, ориентированное на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций образовательной организации в сфере образования – это:

А) Управление посредством выбора стратегических позиций.

Б) Управление в условиях стратегических неожиданностей.

В) Управление на основе решения краткосрочных задач.

Г) Управление посредством выбора конечного результата.

Е) Управление на основе решения стратегических задач.

10. Матрица SWOT не включает:

А) Сильные стороны ДОО.

Б) Слабые стороны ДОО.

В) Описание кадровой политики ДОО.

Г) Угрозы ДОО.

Д) Только минусы ДОО.

Примерный перечень вопросов к промежуточному тестированию по модулю 3 «Правовое и кадровое обеспечение деятельности дошкольной образовательной организации»

1. Что в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» включается в рабочее время педагогических работников в зависимости от занимаемой должности?

А) Учебная (преподавательская).

Б) Воспитательная работа.

В) Индивидуальная работа с обучающимися.

Г) Научная, творческая и исследовательская работа.

Д) Также другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом.

2. Организация, осуществляющая образовательную деятельность, обязана ознакомить поступающего и (или) его родителей (законных представителей):

А) Со своим уставом.

Б) С лицензией на осуществление образовательной деятельности.

В) Со свидетельством о государственной регистрации.

Г) С образовательными программами и другими документами, регламентирующими организацию и осуществление образовательной деятельности, права и обязанности обучающихся.

Д) Со всеми перечисленными выше документами.

3. Какое из представленных ниже утверждений относительно локальных нормативных актов (ЛНА), регламентирующие деятельность ДОО, неверно:

А) ЛНА ДОО становится юридически значимым, если ЛНА принят в пределах компетенции ДОО.

Б) ЛНА ДОО становится юридически значимым, если ЛНА принят с соблюдением порядка его принятия.

В) ЛНА ДОО издаются в виде приказов, решений, положений, инструкций и правил и могут регламентировать самые разные стороны жизни ДОО.

Г) Нормы ЛНА не ухудшают положение воспитанников или работников ДОО

Д) Все утверждения верны.

4. В соответствии с требованиями ст. 29 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273 от 29.12.2012 г. копии ЛНА ДОО необходимо разместить:

А) На официальном сайте Министерства образования и науки субъекта Российской Федерации.

- Б) На информационных стендах ДОО.
 - В) На официальном сайте ДОО в сети «Интернет».
 - Г) В сети «Интернет».
 - Д) На сайте Министерства просвещения субъекта Российской Федерации.
5. Аудит условий труда и трудовых отношений в ДОО осуществляется:
- А) Федеральной налоговой службой.
 - Б) Государственной инспекцией труда.
 - В) Федеральной службой исполнения наказаний.
 - Г) Федеральная инспекция условий труда.
6. Современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, значительно возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов – это:
- А) Контроллинг персонала.
 - Б) Управление персоналом.
 - В) Стратегия кадрового развития ДОО.
 - Г) Бенчмаркетинг.
 - Д) Кадровые инвестиции.
7. Для эффективного управления педагогическим коллективом руководителю ДОО необходимо:
- А) Создать надлежащие условия труда педагогическим работникам.
 - Б) Предоставить поддержку каждой личности педагога и обеспечить условия для личностного профессионального развития педагога.
 - В) Создать надлежащие условия труда педагогическим работникам и стимулировать самосовершенствование педагогов.
 - Г) Обеспечить условия для личностного профессионального развития педагога.
 - Д) Создать условия для проявления личности педагога в общественной жизни.
8. Профессиональный стандарт педагога на всех уровнях образования вступил в силу:
- А) С 1 января 2016 года.
 - Б) С 1 января 2017 года.
 - В) С 1 декабря 2019 года.
 - Г) С 1 января 2014 года.
9. Какое из представленных ниже высказываний является не корректным:
- А) Профессиональный стандарт педагога обязателен к применению в отношении школьных учителей и воспитателей ДОО.

Б) Наличие у работника педагогического образования или образования по преподаваемому предмету не является одним из важнейших требований профстандарта.

В) Сотрудника, не соответствующего профстандарту, нельзя уволить по этому основанию.

Г) Сотрудник, не соответствующий профстандарту, по усмотрению работодателя и за счет последнего может быть отправлен на обучение/ повышении квалификации.

Д) Профстандарт педагога не является универсальным для всех работников образования.

10. После утверждения новой редакции должностной инструкции в ДОО старую версию документа хранят в течение:

А) Трех лет.

Б) Четырех лет.

В) Одного года.

Г) Хранение не является обязательным.

Д) Пяти лет.

11. Какие из утверждений неверны относительно вопросов общего срока хранения должностных инструкций (ДИ) и срока хранения должностной инструкции после замены новой:

А) Устаревшая ДИ, замененная новой редакцией, должна храниться еще в течение 3 лет с момента ее замены.

Б) К вновь введенной ДИ применяются правила о хранении в течение 75 лет или постоянном хранении – для индивидуальных и типовых ДИ соответственно.

В) Потерявшая свою актуальность ДИ может быть утилизирована через 3 года после ее замены.

Г) ДИ, являющаяся частью трудового договора, подлежит хранению вместе с ним в течение 75 лет.

Д) Если ДИ – это самостоятельный документ, то она подлежит хранению в течение 75 лет, т. к. является индивидуальной.

Е) Все утверждения верны.

12. Официальный сайт Российской Федерации для размещения информации об организациях обеспечивает выполнение Приказа Министерства Финансов Российской Федерации от 21 июля 2011 года № 86н «Об утверждении порядка предоставления информации государственным (муниципальным) организациям, ее размещения на официальном сайте в сети Интернет и ведения указанного сайта».

- А) <http://www.bus.gov.ru>
- Б) <http://www.do.gov.ru>
- В) <http://www.edo.gov.ru>
- Г) <http://www.doshkol.gov.ru>

Примерный перечень вопросов к промежуточному тестированию по модулю 4 «Психология управления»

1. К целям информационно-аналитической формы взаимодействия родителей воспитанников и ДОО относятся:

- А) Выявление интересов и потребностей родителей.
- Б) Формирование у родителей практических навыков воспитания детей.
- В) Выявление запросов родителей.
- Г) Установление эмоционального контакта между педагогами, родителями, детьми.

2. Руководитель ДОО для успешной деятельности ДОО должен разрабатывать и реализовывать с помощью коллектива долгосрочную стратегию поведения на рынке образовательных услуг, которая позволит ОО осуществлять гибкое регулирование, а также своевременно реагировать на происходящие изменения, в условиях чего важным показателем является отношение к:

- А) Финансированию ДОО.
- Б) Хозяйственной деятельности ДОО.
- В) Кадровой политике ДОО.
- Г) Воспитанникам ДОО.
- Д) Организационной деятельности ДОО.
- Е) Выстраиванию связей с органами управления в сфере ДО.

3. Система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации – это:

- А) Профессиональная мотивация.
- Б) Финансовая мотивация.
- В) Трудовая мотивация.
- Г) Творческая мотивация.
- Д) Спортивная мотивация.

4. В командной модели Белбина выделены девять командных ролей. Укажите, какие из перечисленных ниже ролей не относятся к данной модели:

- А) Мотиватор и исполнитель.
- Б) Педант и аналитик.

В) Новатор и функционер.

Г) Генератор идей и специалист.

Д) Координатор и душа команды.

5. Командообразование предполагает:

А) Формирование и развитие навыков командной работы (teamskills), становящиеся основой всей системы внедрения командного менеджмента.

Б) Формирование командного духа – совокупность психологических феноменов, которые характеризуют неформальные отношения между сотрудниками к коллегам и самой компании.

В) Формирование предпосылок для консолидации усилий семьи, общества и государства

Г) Формирование команды – механические действия, направленные на подбор, оптимизацию структуры команды, функциональное ролевое распределение

6. Какая из указанных стадий формирования команды не относится к технологическим:

А) Вход в рабочую группу (сбор данных) и диагностика групповых проблем.

Б) Подготовка решений.

В) Составление плана действий (активное планирование).

Г) Выполнение плана действий (активный процесс).

Д) Мониторинг и оценивание результатов.

Е) Все стадии являются технологическими.

7. В результате проведения тренингов в процессе командообразования ожидается:

А) Оптимизация отношений внутри коллектива.

Б) Возможность грамотного выхода из конфликтных ситуаций.

В) Развитие индивидуализма.

Г) Способность создания предпосылок для конфликта в коллективе.

Д) Экстенсивный рабочий процесс.

8. Информационно-аналитический этап организации взаимодействия воспитателей с семьями воспитанников предполагает:

А) Практические мероприятия, которые связаны с включением родителей в единый воспитательный процесс ДОО, и связанные с развитием детей, достижения детьми целевых ориентиров.

Б) Сбор и анализ сведений о родителях и детях, изучение семей, их трудностей и запросов, просвещение родителей, передачу им необходимой информации по тому или иному

вопросу, организацию продуктивного общения всех участников образовательного пространства, т.е. обмен мыслями, идеями, опытом семейного воспитания.

В) Анализ эффективности мероприятий, которые проводятся воспитателями детского сада (в количественных и качественных показателях), базовые данные результативности проделанной работы.

Г) Организацию продуктивного общения всех участников образовательного пространства, т.е. обмен мыслями, идеями, опытом семейного воспитания.

9. Оптимальные условия взаимодействия детского сада и семьи включают:

А) Проявление искреннего интереса к родителям своих воспитанников, умение преодолеть свой эгоцентризм в общении с ними.

Б) Умение выслушать родителей, как конкретное проявление интереса к людям вообще:

В) Демократизация взаимоотношений воспитателя с родительской общественностью.

Г) Совместные с родителями праздники и развлечения.

Д) Тренинговые занятия, помогающие родителям ориентироваться в различных ситуациях.

Е) Все перечисленные выше компоненты.

10. Какое из представленных ниже утверждений является некорректным.

А) Начинать процесс формирования команды следует с определения целей её функционирования.

Б) Цели и задачи команды необходимо скорректировать на стадии нормирования или определения критериев в соответствии с мнением набранных членов команды.

В) Необходимо учитывать краткосрочный эффект тренингов на укрепление командного духа и обозначить план-график регулярности подобных мероприятий.

Г) В качестве тренингов на укрепление командного духа необходимо использовать разного рода физкультурные мероприятия, направленные на повышение инстинктивного взаимодействия членов команды друг с другом, эмоциональную разрядку и укреплению сотрудничества в решении прикладных задач.

Д) Все высказывания в полной мере отвечают технологии тимбилдинга.

11. Изучение взаимодействия педагогов с родителями носит:

А) Постоянный характер.

Б) Циклический характер.

В) Сопернический.

Г) Индивидуализированный.

Д) Межличностный.

Е) Межгрупповой.

Примерный перечень вопросов к промежуточному тестированию по модулю 5 «Фандрайзинговая деятельность дошкольной образовательной организации»

1. Фандрайзинг по своей направленности может быть:

А) Внутренним.

Б) Локальным (на уровне муниципалитета).

В) Внешним.

Г) Локальным (на уровне субъекта Российской Федерации).

2. По форме фандрайзинг делится на следующие категории:

А) Проектный и альтернативный.

Б) Проектный и долгосрочный.

В) Оперативный и долгосрочный.

Г) Проектный и оперативный.

Д) Долгосрочный и краткосрочный.

3. Средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственными организациями или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы – это:

А) Субсидия.

Б) Дотация.

В) Ежегодные выплаты по договору.

Г) Рента.

Д) Грант.

4. Информационное обеспечение фандрайзинговой деятельности включает в себя:

А) Сбор сведений о донорах, с которыми будет вестись работа.

Б) Подготовку необходимых информационных материалов.

В) Задание системы учета.

Г) Подготовку необходимых рекламных материалов.

Д) Все перечисленные выше пункты.

5. К источникам сведений о потенциальных донорах в рамках информационного обеспечения фандрайзинговой деятельности относятся:

А) Справочники.

Б) Списки клубов, ассоциаций, союзов, объединяющих деловой мир.

В) Информация СМИ.

Г) Сайты образовательных организаций.

Д) Сайты благотворительных организаций.

5. С привлечением средств на покрытие текущих расходов организаций и организаций, занимающихся деятельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме:

А) Связан оперативный фандрайзинг.

Б) Связан проектный фандрайзинг.

В) Связан долгосрочный фандрайзинг.

Г) Связан краткосрочный фандрайзинг.

7. Проектный фандрайзинг:

А) Привлечение необходимых средств под реализацию проектов и программ.

Б) Не является удобной формой привлечения средств.

В) Является наиболее удобной формой аккумуляирования средств.

Г) Связан с привлечением средств на покрытие текущих расходов.

Д) Предполагает наличие или выстраивание общности интересов иногда достаточно широкого круга социальных субъектов.

8. К основным мероприятиям этапов фандрайзинга относятся:

А) Распределение обязанностей.

Б) Анализ эффективности этапа планирования.

В) Упорядочение и координация хода фандрайзинговой деятельности.

Г) Проведение мозгового штурма.

Д) Все перечисленные мероприятия.

9. Частное лицо или организации, подающие заявки на грант – это:

А) Аппликant.

Б) Донор.

В) Грантер.

Г) Проектant.

Д) Заявитель.

10. Одноименный фонд, созданный при главе государства с целью организации конкурсов на получение помощи для исследований в сфере развития гражданского общества, реализует предоставление:

А) Президентских грантов.

Б) Федеральных грантов.

В) Муниципальных грантов.

Г) Региональных грантов.

Д) Грантов субъектов Российской Федерации.

11. К основным этапам фандрайзинга не относятся:

А) Планирование.

Б) Организация.

В) Координация и контроль.

Г) Анализ.

Д) Проектирование.

12. Какое из представленных ниже утверждений является некорректным:

А) Следует предварительно обратиться к грантодателю с очень коротким письмом.

Б) Поиск дополнительных средств финансирования начинается с четкого осознания идеи и необходимых условий ее реализации.

В) Разработка собственной содержательной программы или проекта, под которые будут привлекаться средства, не связана с планированием проведения конкретной кампании фандрайзинга.

Г) После заключения договора вы должны выполнить проект в точно указанные сроки.

Д) все высказывания в полной мере отвечают положениям фандрайзинговой деятельности.

13. К характерным чертам проектного фандрайзинга в сфере ДОО относятся:

А) Наличие множества разнонаправленных целей использования средств.

Б) Связь с привлечением средств на покрытие текущих расходов организаций и организаций, занимающихся деятельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме.

В) Целью является привлечение необходимых средств под реализацию проектов и программ.

Г) Выработка стратегии по привлечению дополнительного финансирования.

Д) Управление процессами, которые не требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных.

Примерный перечень вопросов к промежуточному тестированию по модулю 6 «Маркетинг образовательных услуг дошкольной образовательной организации»

1. Бенчмаркинг включает в себя два ключевых процесса:

А) Планирование и проектирование.

Б) Оценивание и сопоставление.

В) Координация и контроль.

Г) Сбор информации и анализ.

Д) Поиск партнеров и заключение контрактов.

2. Основными направлениями использования технологии бенчмаркинга в образовательном менеджменте ДОО считаются:

А) Определение сильных и слабых сторон ДОО.

Б) Установление причин отставания и резервов повышения эффективности управленческой деятельности ДОО.

В) Изучение лучших управленческих практик и лучшего практического опыта организации и осуществления образовательного процесса детей дошкольного возраста.

Г) Информационная поддержка процесса стратегического планирования образовательной организации, определение новых стратегических ориентиров.

Д) Все перечисленные выше пункты.

3. Провозглашение потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом это:

А) Потребительская концепция маркетинга.

Б) Концепция ориентации на продажи.

В) Концепция повышения качества образовательных услуг.

Г) Концепция социально-ответственного маркетинга.

Д) Продуктивно-ориентированная концепция.

4. Производственно-ориентированная концепция маркетинга предполагает следующее:

А) Потребители будут заинтересованы в образовательных услугах, доступных ввиду их низкой цены.

Б) Потребители отдадут предпочтение товарам наивысшего качества, обладающим лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками.

В) Потребитель оказывает предпочтение образовательным услугам высокого качества.

Г) Потребители отдадут предпочтение доступным и дешевым товарам.

5. Гибкая организационная структура, которая может состоять всего из одного постоянного специалиста-маркетолога с соответствующими обязанностями и группы сотрудников ДОО, осуществляющих на непостоянной основе систематическое взаимодействие с ним по вопросам маркетинговой деятельности в рамках его компетенции, – это:

А) Отделение управления проектами.

Б) Образовательный отдел.

В) Маркетинговая служба ДОО.

Г) Обслуживающий отдел.

Д) Менеджерская служба ДОО.

6. К функциям маркетинга образовательных услуг не относится:

А) Исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка образовательных услуг.

Б) Выявление перспективных образовательных услуг и необходимости обновления, определения объема.

В) Качество, ассортимент и сервис образовательных услуг.

Г) Коммуникационная деятельность образовательных услуг.

Д) Упорядочение фандрайзинговой деятельности.

Е) Ценообразование образовательных услуг.

7. Бенчмаркинг включает в себя два ключевых процесса:

А) Планирование и проектирование.

Б) Оценивание и сопоставление.

В) Координация и контроль.

Г) Сбор информации и анализ.

Д) Поиск Партнеров И Заключение Контрактов.

8. Система основных идей, положений маркетинговой деятельности, согласно которой достижение целей организации зависит от глубины изучения запросов потребителей и полноты их удовлетворения по сравнению с конкурентами – это:

А) Концепция маркетинга.

Б) Концепция стратегического менеджмента.

В) Концепция совершенствования деятельности ДОО.

Г) Концепция ассортиментной политики.

9. В образовательной организации маркетинговая ориентация предполагает следование следующим принципам:

А) Производятся только те образовательные услуги, которые востребованы и будут востребованы на рынке.

Б) Ассортимент образовательных услуг разнообразен и активно обновляется с учетом изменений потребностей общества.

В) Цена образовательных услуг зависит не только от конкурентной активности, но и от размеров и подвижности платежеспособного спроса.

Г) В структуру организации вводится новое подразделение (отдел, служба, группа) маркетинга, которое отвечает за разработку, внедрение мер, в результате которых организация

улучшает свою материальную базу, увеличивает ресурсы и строит имидж организации в сфере образования.

Д) Руководители образовательных организаций не должны быть компетентны в данной области, при этом менеджерское образование для принятия стратегических решений обязательным не является.

10. Проведение сравнения с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющих функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована ДОО – это:

- А) Внутренний бенчмаркинг.
- Б) Общий бенчмаркинг.
- В) Конкуренто-ориентированный бенчмаркинг.
- Г) Функциональный бенчмаркинг.
- Д) Бенчмаркинг издержек.

11. Процесс исследования, разработки, внедрения, оценки, продвижения и сопровождение образовательных программ с целью создания взаимоотношений между образовательной организацией и потребителем услуг – это

- А) Стратегический менеджмент.
- Б) Бенчмаркинг.
- В) Маркетинг ДОО.
- Г) Стратегическое планирование.
- Д) Маркетинг образовательных услуг.

12. Маркетинговая служба ДОО не выполняет следующие функции:

- А) Выявляет клиентов и их потребности.
- Б) Координирует действия служб ДОО.
- В) Реализует оснащение научной базы ДОО.
- Г) Собирает и анализирует информацию.
- Д) Не обеспечивает стимулирующие выплаты сотрудникам ДОО.

Примерный перечень вопросов к итоговому тестированию по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации:

1. Управление по результату для нового качества дошкольного образования предполагает реализацию следующих направлений развития:

- А) создание институциональной среды управления качеством образования
- Б) снижение автономии ДОО
- В) развитие венчурного финансирования

Г) снижение влияния на качество образования со стороны родителей, профессиональных сообществ, работодателей и общественности

Д) привлечение инвестиций и расширение источников финансирования

Е) А, В, Д

2. Какой нормативный акт утверждают профсоюзный комитет, совет ДОО и администрация ДОО с организационной точки зрения для реализации механизма внебюджетного финансирования:

А) Положение о расходовании внебюджетных средств ДОО

Б) Положение о внебюджетной деятельности ДОО

В) Положение о подушевом содержании воспитанников ДОО

Г) Положение об оказании дополнительных услуг

Д) Положение о норме расходования средств на одного воспитанника

Е) Положение о реинвестиции доходов ДОО

3. Что является первоочередным в структуре реинвестиции доходов внебюджетных средств ДОО:

А) Обеспечение образовательного процесса.

Б) Доплаты, стимулирующие выплаты и заработная плата педагогическим работникам

В) Содержание воспитанников ДОО.

Г) Материально-техническое обеспечение образовательного процесса и развитие ДОО.

Д) Расходы, связанные с деятельностью доо, не обеспеченные финансированием из бюджета.

4. Какая форма взаимодействия с родителями (законными представителями) из названных в процентном отношении используется чаще остальных? (Выберите один верный ответ).

А) Обсуждение проблем на родительских собраниях.

Б) Разовые прямые опросы мнения родителей (законных представителей).

В) Разовые опросы родителей (законных представителей) с помощью интернет-форм.

Г) Работа органов самоуправления родительской общественности.

Д) Работа родителей (законных представителей) в рамках деятельности коллегиальных органов управления образовательной организацией.

5. В рамках стратегического менеджмента для этапа реализации постановки стратегических целей и задач необходимо использовать следующие методы:

А) Социально-психологический тренинг

Б) Бенчмаркинг

- В) Мозговой штурм
- Г) SWOT-анализ
- Д) Управление по целям и SMART-технология
- Е) Б, Д

6. Миссия и видение находят отражение в более конкретизированной категории стратегического планирования – в

- А) Стратегическом планировании
- Б) Стратегических задачах
- В) планировании
- Г) Контроллинге
- Д) Контроле и оценке
- Д) Стратегической цели

7. К критериям эффективности программы развития ДОО можно отнести:

А) Программа содержит структурные компоненты и взаимосвязи образовательной системы в образовательной организации

Б) Программа не фиксирует совокупность инструментов для оценивания (измерения) динамики образовательных объектов в образовательной системе и ОО

В) Программа опирается на принцип императивного планирования

Г) Программа опирается не на принцип индикативного планирования

Д) А, В

8. Должностная инструкция – это

А) Нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при выполнении работ на производстве

Б) Внутренний документ заведения, относящийся к организационно-распорядительной категории и применительно к деятельности ДОО, устанавливает квалификационные и профессиональные критерии для претендента на должность, определяет права, обязанности, навыки и ответственности сотрудника.

В) Характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности

Г) Совокупность норм, действующих в ДОО, которая составляет целостную систему, различные элементы которой взаимообусловлены и взаимосвязаны

9. Для работников, порядок проведения аттестации которых не установлен нормативными правовыми актами, он определяется локальным нормативным актом

работодателя (например, положением), принимаемым с учетом мнения представительного органа работников (при его наличии).

А) Да

Б) Нет

В) Да, при этом помимо утверждения документа, устанавливающего порядок проведения аттестации, работодатель определяет график проведения аттестации, перечень работников, подлежащих аттестации, состав аттестационной комиссии

Г) Нет, он определяется локальным нормативным актом субъекта Российской Федерации

10. Инновационный менеджмент – это:

А) Самостоятельная наука.

Б) Совокупность методов управления персоналом.

В) Совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью.

Г) Фундаментальное исследование.

11. К основным принципам бенчмаркинга не относятся:

А) Взаимность.

Б) Аналогия.

В) Иерархичность.

Г) Измерение.

Д) Достоверность.

12. К характерным чертам проектного фандрайзинга в сфере ДОО относятся:

А) Наличие четко определенных целей использования средств.

Б) Связь с привлечением средств на покрытие текущих расходов организаций и организаций, занимающихся деятельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме.

В) Целью является привлечение необходимых средств под реализацию конкретных проектов и программ.

Г) Выработка стратегии по привлечению дополнительного финансирования.

Д) Управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных.

13. Что является составляющим элементом управления?

А) Маркетинг.

Б) Менеджмент.

В) Экономические процессы.

Г) Социально-экономические процессы.

Д) Финансы.

14. Какое из представленных ниже утверждений является некорректным:

А) Следует предварительно обратиться к грантодателю с очень коротким письмом.

Б) Поиск дополнительных средств финансирования начинается с четкого осознания идеи и необходимых условий ее реализации.

В) Разработка собственной содержательной программы или проекта, под которые будут привлекаться средства, не связана с планированием проведения конкретной кампании фандрайзинга.

Г) После заключения договора необходимо выполнить проект в точно указанные сроки.

Д) все высказывания в полной мере отвечают положениям фандрайзинговой деятельности.

15. Установите соответствие между понятиями Программа, Проект, Концепция?

А) Программа	А) Формулировка видения. Видение – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния ОО.
Б) Концепция	Б) «Прописанная наперед». Объединяет в себе концепцию, проекты, план мероприятий.
В) Проект	В) «Брошенный вперед», обязательно ограничен во времени, определяется ресурсами и результатами.

16. Целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления социально значимых проектов (программ, акций) и поддержки социально значимых институтов... (выберете вариант правильного ответа):

А) Спонсоринг.

Б) Фандрайзинг.

В) Non-profit.

Г) Меценатство.

17. Частное лицо или организации, подающие заявки на грант – это:

А) Аппликant.

Б) Донор.

В) Грантер.

Г) Проектant.

Д) Заявитель.

3.1.3 Ключи к аттестации

3.1.3.1 Ключи к промежуточной аттестации

Модуль 1 «Финансово-экономические основы деятельности дошкольной образовательной организации: подходы и механизмы планирования, организации, и управления»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Б, Г	А, В	Е	Д	Е	Б, Г, Д	Б	Б, Г, Д	Е	Е	В, Д

Модуль 2 «Стратегический менеджмент в дошкольной образовательной организации»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А, В	Б	В, Д	Д	А, Б, Г	А, Г	А, В	Г	Е	В

Модуль 3 «Правовое и кадровое обеспечение деятельности дошкольной образовательной организации»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Е	Д	Д	В	Б	А	Б, В, Д	Б	Б	А	Е	А

Модуль 4 «Психология управления»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А, В	В	В	В	А, Б, Г	Е	А, Б	Б, Г	Е	Д	Б

Модуль 5 «Фандрайзинговая деятельность дошкольной образовательной организации»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А, В	Г	Д	Д	Е	А	А, В, Д	Д	А, Д	А	Д	В	А, В, Д

Модуль 6 «Маркетинг образовательных услуг дошкольной образовательной организации»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Б	Д	Г	А, Г	В	Д	Г	А	Е	Г	Д	В, Д

3.1.3.2 Ключи к итоговой аттестации

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Е	Б	Б	Д	Е	Д	Д	Б	В
10	11	12	13	14	15		16	17
В	В	В	А	Д	А-Б, Б-А, В-В		Б	А, Д

3.1.4 Материалы для проведения входной и выходной диагностики по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации

Руководитель образовательной организации должен уметь осуществлять рефлексию своей управленческой деятельности и ее последствий для развития образовательной организации и достижения целевых ориентиров государства в системе дошкольного образования в целом. Слушателям предлагается оценить свою компетентность по вопросам управления деятельностью образовательной организации (от 0 до 3 баллов), используя следующую анкету.

Таблица 4 – Анкета

№	Показатель	Баллы
1	Знаю приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации в сфере обеспечения повышения качества дошкольного образования и достижения целевых ориентиров государства в этой сфере	0 1 2 3
2	Знаю законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность в ДОО и определяющие государственную политику в сфере образования Российской Федерации	0 1 2 3
3	Знаю требования трудового законодательства, регулирующие трудовые отношения с работниками образовательной организации	0 1 2 3
4	Знаю порядок осуществления кадрового делопроизводства; перечень документов, предоставляемых в рамках проверки государственной инспекцией труда	0 1 2 3
5	Знаю основные приоритеты, принципы бюджетной политики и особенности бюджетного финансирования	0 1 2 3
6	Знаю механизмы привлечения внебюджетных средств, включая методы, формы и инструменты	0 1 2 3
7	Знаю механизм реализации платных дополнительных образовательных услуг	0 1 2 3
8	Знаю механизмы государственно-частного партнерства в контексте финансирования ДОО разных типов	0 1 2 3

Продолжение таблицы 4

№	Показатель	Баллы
9	Знаю структуру заявки на грант, требования к заявителям	0 1 2 3
10	Знаю сущность, виды, функции стратегического менеджмента; существующие методы анализа внешней и внутренней среды дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
11	Знаю структуру программы развития образовательной организации и существующие требования к ней	0 1 2 3
12	Знаю сущность и значение командообразования в системе управления дошкольной образовательной организацией, стадии и технологии формирования команды	0 1 2 3
13	Знание существующих факторов повышения привлекательности работы в дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
14	Знаю сущность и виды управленческих решений; этапы разработки, принятия и реализации управленческих решений	0 1 2 3
15	Знаю сущность образовательного маркетинга и особенности управления маркетинговой деятельностью в дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
16	Знаю требования к условиям реализации и к результатам освоения основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО	0 1 2 3
17	Умею вносить изменения в управленческую деятельность в соответствии с изменениями в законодательстве Российской Федерации в сфере дошкольного образования	0 1 2 3
18	Умею формулировать актуальные для собственной образовательной организации стратегические задачи на основе анализа документов, определяющих целевые ориентиры государства в системе дошкольного образования	0 1 2 3
19	Умею вносить изменения в локальные акты, регламентирующие трудовые отношения в дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
20	Умею осуществлять кадровое делопроизводство	0 1 2 3
21	Умею анализировать план финансово-хозяйственной деятельности	0 1 2 3
22	Умею привлекать внебюджетные средства и их эффективно расходовать	0 1 2 3
23	Умею составлять алгоритм организации платных образовательных услуг в сфере дошкольного образования	0 1 2 3

Продолжение таблицы 4

№	Показатель	Баллы
24	Умею разрабатывать проект заявки на грант	0 1 2 3
25	Умею осуществлять фандрайзинговую и маркетинговую деятельность дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
26	Умею организовывать сбор, обработку и анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды дошкольной образовательной организации; реализовывать прогнозные и плановые показатели	0 1 2 3
27	Умею осуществлять руководство разработкой программы развития образовательной организации	0 1 2 3
28	Умею работать в команде, анализировать результаты деятельности команд, созданных для решения различных задач	0 1 2 3
29	Умею разрабатывать управленческие решения на основе алгоритма, обосновывать их эффективность	0 1 2 3
30	Умею составлять список маркетинговых задач образовательной организации на соответствующий срок и формулировать ожидаемые результаты по продвижению образовательных и других услуг дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
31	Умею осуществлять руководство приносящей доход деятельностью	0 1 2 3
32	Владею навыками работы с нормативно-правовыми документами для организации эффективной управленческой и образовательной деятельности образовательной организации	0 1 2 3
33	Владею навыками проведения аудита условий труда и трудовых отношений; аудита системы планирования персонала, подбора, обучения и развития персонала; аудита организационного контроля и оценки персонала; аудита системы стимулирования труда	0 1 2 3
34	Владею методами оценки достижений и потенциала работников дошкольной образовательной организации	0 1 2 3
35	Владею механизмами управления финансово-хозяйственной деятельностью	0 1 2 3
36	Владею методами, формами и инструментами привлечения денежных средств	0 1 2 3
37	Владею алгоритмом организации платных образовательных услуг в сфере дошкольного образования	0 1 2 3

Продолжение таблицы 4

№	Показатель	Баллы
38	Владею технологией разработки заявки на грант	0 1 2 3
39	Владею навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	0 1 2 3
40	Владею инструментами анализа внешней и внутренней среды образовательной организации, на основе результатов принимать управленческие решения	0 1 2 3
41	Владею управленческими механизмами реализации программы развития образовательной организации и оценки ее эффективности	0 1 2 3
42	Владею навыками формирования командной стратегии для достижения поставленных задач	0 1 2 3
43	Владею методами принятия и реализации рационального управленческого решения в дошкольной образовательной организации и оценивать их последствия	0 1 2 3
44	Владею инструментами управления маркетинговой деятельностью в образовательной организации и оценки их эффективности для повышения конкурентоспособности дошкольной образовательной организации и достижения целевых государственных ориентиров в системе дошкольного образования в целом	0 1 2 3
45	Владею терминологией федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования	0 1 2 3

По каждому вопросу анкеты слушатели выставляют балл от 0 до 3, где 0 баллов – нет, показатель не проявляется; 1 балл – редко, показатель не выражен; 2 балла – довольно часто, показатель выражен; 3 балла – всегда, показатель ярко выражен.

3.1.5 Тезаурус

Аппликант – частное лицо или организации, подающие заявки на грант

Бенчмаркинг – способ для изучения деятельности компаний-конкурентов, с целью изучения их положительного опыта и применения в своей деятельности

Бенчмаркинг – элемент стратегии образовательной организации, желающей повысить свою эффективность за счет сравнения своей деятельности с деятельностью процесс сравнения своей деятельности с лучшими образовательными организациями и с последующей реализацией изменений для достижения более высокой эффективности

Внебюджетные средства – все средства, получаемые ДОО от выполнения работ, оказания и реализации образовательных услуг по договорам гражданско-правового характера и другие поступления, сформированные для возмещения расходов по созданию услуги образовательной деятельности

Внутренний бенчмаркинг – проведение сравнений между различными подразделениями организации

Грант – это средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственными учреждениями или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы

Государственно-частное партнерство – юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, осуществляемое на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения доступности и повышения качества товаров, работ, услуг, обеспечение которыми потребителей обусловлено полномочиями органов государственной власти и органов местного самоуправления

Демотивация – это система дисциплинарных наказаний, материальных взысканий и эмоциональных стрессов для того чтобы дать понять сотруднику, что он плохо справляется со своими обязанностями

Должностная инструкция – это внутренний документ заведения, относящийся к организационно-распорядительной категории и применительно к деятельности ДОО, устанавливает квалификационные и профессиональные критерии для претендента на должность, определяет права, обязанности, навыки и ответственности сотрудника

Дошкольная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.
Заявитель – это частное лицо или организации, подающие заявки на грант

Кадровое обеспечение – это система принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленная на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование

Кадровый аудит – это анализ состава персонала организации и оценка его соответствия стратегическим целям деятельности

Командообразование – это процесс целенаправленного построения особого способа взаимодействия людей в группе (команде), позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал, в соответствии со стратегическими целями данной команды, которые в свою очередь должны быть ретранслированы из целей организации

Конкуренто-ориентированный бенчмаркинг – сравнение ведется с организацией сферы образования (конкурентом) или компанией-партнером из других отраслей

Контроллинг персонала – это современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, значительно возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов

Концепция маркетинга – система основных идей, положений маркетинговой деятельности, согласно которой достижение целей организации зависит от глубины изучения запросов потребителей и полноты их удовлетворения по сравнению с конкурентами

Краудфандинг – это способ коллективного финансирования, основанный на добровольном участии

Краудфандинг – это коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций

Маркетинг образовательных услуг – процесс исследования, разработки, внедрения, оценки, продвижения и сопровождение образовательных программ с целью создания взаимоотношений между образовательной организацией и потребителем услуг

Маркетинговая служба дошкольной образовательной организации – гибкая организационная структура, которая может состоять всего из одного постоянного специалиста-маркетолога с соответствующими обязанностями и группы сотрудников ДОО, осуществляющих на непостоянной основе систематическое взаимодействие с ним по вопросам маркетинговой деятельности в рамках его компетенции

Менеджмент образовательной организации – это особая управленческая деятельность, субъекты которой посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают согласованность деятельности обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала на достижение образовательных целей и целей развития учреждений образования.

Менеджмент системы образования – совокупность организационных, методических, кадровых, воспитательных, плановых, финансовых и других мероприятий, обеспечивающих нормальное функционирование организаций системы образования, дальнейшее их расширение и развитие, взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных частей

Мотивация персонала – важное условие управления сотрудниками, повышающее готовность работников трудиться в интересах своей организации

Мотивация – функция руководства организации, основная задача которой состоит в стимулировании сотрудников к труду, изменении их интересов с целью побуждения трудиться с полной отдачей на благо компании

Нормативные акты – соглашения, генеральные, специальные (региональные), коллективные и другие договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях

Ненормативные акты – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители образовательной организации, отвечающие за кадровое обеспечение.

Нормативно-правовое обеспечение – это совокупность документов инструктивно-методического, распорядительного, программно-целевого характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством учреждения.

Общий бенчмаркинг – наиболее сложный и трудно реализуемый вид, позволяющий сравнивать бизнес-процессы, протекающие в организациях, относящихся к разным отраслям и сферам деятельности

Правила внутреннего трудового распорядка дошкольной образовательной организации – локальный нормативный акт дошкольной образовательной организации, регламентирующий в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования взаимоотношений в организации

Программа развития дошкольной образовательной организации – инструмент управления качеством образования, позволяющий обеспечить достижение воспитанниками

новых образовательных результатов – базовых (ключевых) компетентностей, востребованных в современном обществе

Программа развития дошкольной образовательной организации – это система действий для достижения желаемого результата развития организации, направленная на повышение качества воспитания и обучения и предполагающая активное участие всех участников образовательного процесса в ее реализации

Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации – документ, который описывает уровень квалификации, обязанности и трудовые функции, возложенные на этого работника

Психология управления – раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности

Стейкхолдеры – некоторая общность индивидов, которые либо целенаправленно оказывают воздействие на результаты деятельности организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, либо сами подвергаются воздействию со стороны дошкольной образовательной организации

Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на её руководителей

Стратегическое планирование – набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, которые обеспечивают ДОО достижение поставленных целей

Стратегические решения – это управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают не контролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие, связаны с использованием значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для организации

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев и эффективного распределения ресурсов

Трудовая мотивация – это система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации

Управление на основе решения стратегических задач – управление, основанное на ранжировании стратегических задач, ориентированное на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций образовательной организации в сфере образования

Управленческое решение – это волевое, творческое действие субъекта управления, которое заключается в выборе наилучшей альтернативы из множества обоснованных вариантов достижения конкретной цели управления объектом, что в полной мере должно соответствовать интересам организации в различных областях и определять специфику его содержания

Фандрайзинг – привлечение и аккумуляция средств из различных источников на реализацию проектов и программ, поиск средств из альтернативных источников для формирования денежных фондов, который сводится к поиску инвесторов

Целевые ориентиры ФГОС дошкольного образования - социальные и психологические характеристики возможных достижений ребёнка на этапе завершения дошкольного образования

Эффективность управленческого решения – это свойство (качество) целенаправленного функционирования системы, характеризующее достижимость цели операции и полезность полученных результатов

Функциональный бенчмаркинг – проведение сравнения с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющих функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована организация

PEST-анализ (аббревиатура от англ. Sociological, Technological, Economical and Political Change следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T)) – стратегический инструмент для анализа внешней среды, используемый для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, результаты которого можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа.

SNW-анализ (общепринятая аббревиатура, состоящая из трех слов английского происхождения, акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness (S – сильная сторона, N – нейтральная позиция и W – слабая)) – анализ внутренней среды организации, представляющий собой совокупную оценку, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

SPACE-анализ (аббревиатура от англ. Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий) – многокритериальный метод, который дает возможность выявить сильные и слабые стороны организации, наметить меры их упреждения, где каждая из представленных групп факторов состоит из большого количества переменных, предполагающий выбор статистически достоверного подмножества характеристик,

упорядочение их в группы и присвоение им весовых коэффициентов в рамках условно принятой оценочной шкалы,

SWOT-анализ (акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы) (который предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив организации, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

3.1.6 Требования к применяемым образовательным технологиям

В ходе реализации содержания программы повышения квалификации используются различные технологии современного обучения:

проблемная лекция как форма проведения лекционного занятия, в ходе которого преподаватель в начале и по ходу изложения учебного материала создает проблемные ситуации и вовлекает слушателей в их анализ. Проблемная ситуация может создаваться при определении преподавателем проблемного вопроса или задания. При этом необходимо так организовать работу на проблемной лекции, чтобы слушатель находился в социально активной позиции: высказывал свою позицию, задавал вопросы, находил ответы и высказывал предположения. При проведении лекций проблемного характера процесс познания слушателями приближается к поисковой, исследовательской деятельности;

проблемный семинар в форме дискуссии;

технология контекстного обучения, в рамках которого моделируется предметное и социальное содержание видов профессиональной деятельности;

анализ конкретных ситуаций (кейс-стади) как форма активной познавательной деятельности слушателей.

4 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1 Кадровое обеспечение реализации программы

Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации осуществляется руководящими и научно-педагогическими работниками организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы (институты дополнительного образования, институты развития образования и образовательные организации высшего образования).

4.2 Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Программа повышения квалификации обеспечивается учебно-методической документацией и материалами по всем учебным модулям.

Внеаудиторная работа слушателей сопровождается методическим обеспечением и обоснованием времени, затрачиваемым на ее выполнение.

Библиотечный фонд представляет собой список литературы, ссылки на литературу, рекомендованную к изучению, размещенную в свободном доступе в сети Интернет, на материалы видеолекций.

Основная учебная литература.

1. Нормативная база современного дошкольного образования: Закон об образовании, ФГОС ДО, порядок организации образовательной деятельности. – 3-е изд. – Москва: Просвещение, 2017. – 110 с.: табл. – (Работаем по ФГОС дошкольного образования) (ФГОС (Федеральные государственные образовательные стандарты)). – ISBN 978-5-09-046417-8.

2. Нормативная база современного дошкольного образования: санитарные правила и нормы / [ред. Т. В. Редькина]. – 2-е изд. – Москва: Просвещение, 2016. – 79 с.: табл. – (Работаем по ФГОС дошкольного образования) (ФГОС (Федеральные государственные образовательные стандарты)). – Ред. указ. в конце кн. – ISBN 978-5-09-037005-9.

3. Нормативно-правовые основы деятельности дошкольной образовательной организации в современных условиях в Белгородской области / Н. В. Дагаева, Д. В. Судакова, Е. А. Сальникова [и др.]. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 3 (293). — С. 417-419. — URL: <https://moluch.ru/archive/293/66540/> (дата обращения: 04.03.2021).

4. Бурлакова, И.И. Образовательная организация как объект менеджмента // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2015. - № 3. – С. 57-60.

5. Липова, И.В. Организация дополнительных платных услуг в дошкольной организации.- Изд.-во «Учитель». – 2017.
6. Митросенко С.В. Управление дошкольным образованием[Текст]: коллективная монография / Под ред. С.В. Митросенко. – Красноярск: Сибирск. федерал. ун-т, 2016. – 212 с.
7. Патрахина, Т.Н. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: Монография – Нижневартовск: Издательство Нижневарт. гос. ун-та, 2017. – 90 с.
8. Управление качеством образования в дошкольной образовательной организации: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / О. А. Сафонова. - М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 224 с.
9. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. А. Емельянова. – Томск: Томский гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники: Эль Контент, 2015. – 114 с. – URL: <https://edu.tusur.ru/publications/4957/download> (дата обращения 04.03.2021).
10. Коблева, А.Л., Маслова, Т.Ф. Маркетинг образовательных услуг: функции, технологии и опыт: учебное пособие [Текст]/ А.Л. Коблева, Т.Ф. Маслова. – Ставрополь: Ставролит, 2019. – 116 с.: URL: http://staviropk.ru/attachments/article/138/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%202019%20%D0%B3..pdf (дата обращения: 04.03.2021).
11. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 623 с. – URL: file:///C:/Users/User1/AppData/Local/Temp/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82._%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5._%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%84_%D0%9C%D0%9E_%D0%A0%D0%A4._%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%84_%D0%A3%D0%9C%D0%A6_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-1.pdf (дата обращения: 04.03.2021).
12. Трудовое право: [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Л. И. Филющенко, И. Н. Плешакова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2019. – 204 с. - URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/73893/1/978-5-7996-2631-0_2019.pdf (дата обращения: 04.03.2021).

13. Мальцева, Ю. А. Психология управления: [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 92 с. - URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40627/1/978-5-7996-1777-6_2016.pdf (дата обращения: 04.03.2021).

14. Психология управления: Монография / Уварина Н.В., Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Лысенко Ю.В., Семченко А.А. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. – 385 с.

15. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2019. – 384 с.

16. Авсянников Н. М. Маркетинг в образовании: учебное пособие. М.: РУДН, 2017. – 158 с.

17. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном организации: Пособие для руководителей ДОУ. – 2-е изд., испр.и доп. – М: АРКТИ, 2003. – 262 с

18. Шевченко Д. А. Фандрайзинг образовательной организации: Учебное пособие для обучающихся по дополнительным профессиональным программам / Д. А. Шевченко. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — 335 с.

Дополнительная литература

1. Габдуллин, Г.Г. Как «развивается» сегодня теория управления образованием // Управление образованием. – 2015. - № 1. – С. 40-50.

2. Мусарский, М.М. Управление финансами с учетом современных экономических механизмов // Народное образование. – 2014. - № 3. – С. 139-144.

3. Анисимкова Е.П., Воронина Л.П. Особенности управления и финансирования бюджетных дошкольных образовательных организаций в муниципальном образовании (на примере П. Уральский) // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. №2 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-i-finansirovaniya-byudzhetsyh-doshkolnyh-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy-v-munitsipalnom-obrazovanii-na-primere-p> (дата обращения: 04.03.2021).

4. Бережнова, О.В. Проектирование образовательной деятельности в детском саду: современные подходы. Методическое пособие / О. В. Бережнова, Л. Л. Тимофеева. – Москва: Цветной мир, 2013. – 144 с.: табл. – (Современный детский сад). – Библиогр.: с. 134–137.

5. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург: Уральский федеральный ун-т, 2016. –

136 с. – URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf> (дата обращения: 04.03.2021).

6. Давлетов, И.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. - М-во с.-х. Российской Федерации, ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с.

7. Современный детский сад: тенденции и перспективы развития: Сборник статей научно-практической конференции педагогических и руководящих работников ДОО [Электронное издание]. – Краснодар. – 2018, 380 с. – URL: <https://docplayer.ru/75530190-Sovremennyy-detskiy-sad-tendencii-i-perspektivy-razvitiya.html> (дата обращения: 04.03.2021).

8. Бичева Ирина Борисовна, Филатова Ольга Михайловна Проектирование управленческих компетенций руководителя дошкольной образовательной организации // Вестник Мининского университета. 2019. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-upravlencheskih-kompetentsiy-rukovoditelya-doshkolnoy-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 04.03.2021).

9. Свалова Ольга Михайловна Управление маркетингом образовательных услуг в дошкольной образовательной организации // Сборник материалов Ежегодной международной научно-практической конференции «Воспитание и обучение детей младшего возраста». 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-marketingom-obrazovatelnyh-uslug-v-doshkolnoy-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 04.03.2021).

10. Белова Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография. Изд. 2-е стереотип. – Красноярск: Краснояр.гос.пед.ун-т им. В.П. Астафьева, 2013.

11. Бережнова, О.В. Проектирование образовательной деятельности в детском саду: современные подходы. Методическое пособие / О. В. Бережнова, Л. Л. Тимофеева. – Москва: Цветной мир, 2013. – 144 с.: табл. – (Современный детский сад). – Библиогр.: с. 134–137.

12. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург: Уральский федеральный ун-т, 2016. – 136 с. – URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf> (дата обращения: 04.03.2021).

13. Габдуллин, Г.Г. Как «развивается» сегодня теория управления образованием // Управление образованием. – 2015. - № 1. – С. 40-50.

14. Гайлит, Е.В. Теория оптимального управления: учебное пособие / Е. В. Гайлит; Новосиб. гос. пед. ун-т. – Новосибирск: НГПУ, 2013. – 110 с.: ил. – Библиогр.: с. 108–109.

15. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2006. 480 с.
16. Козлов В. В. Психологическое управление в менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. В. Козлов. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 311 с.
17. Кузнецова Т.В. Кадровое делопроизводство (традиционные и автоматизированные технологии): [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Т.В. Кузнецова. — М.: Издательский дом МЭИ, 2011. — 344 с. - URL: http://diplom-college.ru/a/kimb/files/23892/26230/kadrovoe_deloproizvodstvo.pdf (дата обращения: 04.03.2021).
18. Мантурова, Н. С. Кадровое делопроизводство [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. С. Мантурова. – Челябинск: Челябинский гос. ин-т культуры, 2013. – 100 с. – URL: file:///C:/Users/User1/AppData/Local/Temp/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf (дата обращения: 04.03.2021).
19. Маркетинг образовательных услуг: Учебное пособие /Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. П. Соловейкина, Л. В. Чебыкина / Под ред. Н. А. Пашкус. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 112 с., <http://window.edu.ru/resource/246/64246/files/pashkus.pdf>
20. Мусарский, М.М. Управление финансами с учетом современных экономических механизмов // Народное образование. – 2014. - № 3. – С. 139-144.
21. Петрова Ю. А. Как создать команду единомышленников [Электронный ресурс] / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 113 с.
22. Составление заявки на грант. Методическое пособие для некоммерческих организаций. Ставрополь, 2000.
23. Фишман Л.И. Образовательные организации в конкурентной среде: разработка стратегии/ Л.И. Фишман, В.В. Дудников, Г.Б. Голуб; Мегапроект «Развитие образования в России»: Профи , 2012.- 49 с.
24. Шафф Т. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. - М.: Вершина, 2006. 256 с.

4.3 Материально-технические условия реализации программы

Материально-техническое обеспечение учебного процесса определяется требованиями к современной организации образовательного процесса.

Перечень рекомендуемого программного обеспечения:

- операционная система Microsoft Windows (или аналогичная);
- офисный пакет Microsoft Office (или аналогичный), включающий: текстовый редактор Word, электронные таблицы Excel, презентации Power Point;
- программа просмотра pdf-файлов Adobe Reader (или аналогичная), браузер Google Chrome, программное обеспечение Skype, Zoom.

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по программе повышения квалификации:

- интерактивная доска;
- проектор;
- видеочамера цифровая;
- настольный компьютер или ноутбук с предустановленным программным обеспечением согласно перечню для индивидуальной работы слушателя;
- подключение к глобальной сети Интернет;
- платформа в системе дистанционного обучения – информационный ресурс <https://sdo.mik2.ru>, обеспечивающая доступ к электронным образовательным и информационным ресурсам;
- наличие работающих камеры, микрофона и аудиосистемы.