

ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Дополнительная профессиональная программа (повышение квалификации)

**Современные подходы к организации управленческой деятельности  
заместителя руководителя образовательной организации**

Разработчик(и) программы:

Долгих С.В., к.п.н.;

Захаров А.В., к.п.н.;

Иванычева Т.А., к.соц.н., доцент

Таланцева М.Л.

Тюмень, 2024

## Раздел 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы** – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области организации управленческой деятельности в контексте современных подходов к управлению качеством образования.

### 1.2. Планируемые результаты обучения

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения	Способы, приемы, техники текущего и перспективного планирования как механизма управления качеством образовательных результатов обучающихся на основе анализа результатов оценочных процедур	Осуществлять текущее и перспективное планирование работы ОО по повышению качества образовательных результатов обучающихся на основе анализа результатов оценочных процедур
Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса, объективностью оценки результатов образовательной деятельности обучающихся	Структуру ВСОКО с учетом особенностей контингента обучающихся. Способы проектирования, реализации и анализа данных ВСОКО	Проектировать ВСОКО. Эффективно использовать данные ВСОКО для разработки управленческих решений по повышению качества образовательных результатов обучающихся
Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением	Методы и приемы аналитической работы. Способы работы с данными, подготовки аналитических продуктов под конкретные управленческие задачи	Разрабатывать управленческие решения по повышению качества образовательных результатов обучающихся на основе анализа результатов оценочных процедур
Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий. Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства.	Содержание управленческих компетенций заместителя руководителя ОО. Сущность конвергентного подхода к управлению кадрами. Современные требования к организации методической работы, наставнической деятельности в школе	Определять профессиональные дефициты педагогических кадров на основе анализа результатов диагностических процедур. Планировать методическую работу, наставническую деятельность в школе

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

**1.4. Форма обучения** – очная

## 1.5. Срок освоения программы: 36 ч.

### Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
1	Государственная политика в сфере общего образования					
1.1	Векторы (тренды) развития современного общего образования		1	1		
1.2	Проект «Школа Минпросвещения России» как инструмент реализации госполитики в сфере общего образования		1	1		Практическая работа
2	Управление образовательной деятельностью ОО: системный подход					
2.1	Умная аналитика как инструмент управления качеством образовательных результатов в системе управленческих функций		2	2		Практическая работа
2.2	Программно-проектный метод как инструмент планирования в управлении образовательной деятельностью ОО			4		Практическая работа
2.3	Профессиональное развитие педагогов как предмет управленческой деятельности заместителя		2	6		Практическая работа

	руководителя ОО: конвергентный подход					
2.4	Контроль и оценка качества образования на уровне ОО: содержание, формы, методы. Функционирование объективной внутренней системы оценки качества образования			4		
2.5	Управление информацией. Использование цифровых ресурсов в управленческой деятельности					
3	Стажировочный практикум: эффективные практики управления образовательным процессом в школе					
3.1	Управление процессами и результатами: содержание практической управленческой деятельности заместителя руководителя			4		
3.2	Разработка управленческого проекта «Система оценки качества ОО»			4		проект
4	Итоговая аттестация. Защита управленческого проекта			4		
	ИТОГО		6	30		

## **2.2. Рабочая программа**

### **1. Государственная политика в сфере общего образования**

#### **1.1. Векторы (тренды) развития современного общего образования (лекция – 1 ч., практическая работа – 1 ч.)**

*Лекция.* Образование в России как система. Школа как социально-педагогическая система. Нормативные основы управления образовательным процессом в современной школе. Векторы развития современного общего образования: единое образовательное пространство; обновление содержания образования (гражданственность и трудолюбие, историческое просвещение и др.); цифровизация; искусственный интеллект; апробация нового оценочного инструмента — индекса качества общего образования РФ и др.

Использование в управленческой деятельности заместителей руководителя цифровых ресурсов: портал «Единое содержание общего образования» ([www.edsoo.ru](http://www.edsoo.ru)); ФГИС «Моя школа»; информационно-коммуникационная образовательная платформа «Сферум».

*Практическая работа.* Составление кластера «Тренды современного общего образования». Дискуссия: «Тренды современного образования: за и против»

#### **1.2. Проект «Школа Минпросвещения России» как инструмент реализации госполитики в сфере общего образования (лекция – 1 ч., практическое занятие – 1 ч.)**

*Лекция.* Концептуальные положения проекта «Школа Минпросвещения России». Анализ результатов самодиагностики школ Тюменской области. Роль заместителя директора в работе школьной команды по проектированию программы развития ОО.

*Практическая работа.* Решение кейсов на основе настольной книги директора школы.

### **2. Управление образовательной деятельностью ОО: системный подход**

#### **2.1. Умная аналитика как инструмент управления качеством образовательных результатов в системе управленческих функций (лекция - 2 ч., практическая работа – 2 ч.)**

*Лекция.* Использование инструментов «умной» (доказательной) аналитики для стратегического планирования и управления развитием образовательных систем. Базовые принципы «умной аналитики». Конструирование диагностических процедур под управленческие задачи. Методы аналитической работы. Конструирование и использование измерительных процедур для решения управленческих задач, работы с данными, подготовки аналитических продуктов под конкретные управленческие задачи

*Практическая работа.* Решение кейса: анализ результатов оценочных процедур промежуточной аттестации, ГИА обучающихся школы. Анализ значимости различных характеристик образовательного процесса с точки зрения качества получаемых результатов. Основные факторы риска снижения образовательных результатов, возможные пути решения проблем, связанных с этими факторами.

2.2. Программно-проектный метод как инструмент планирования в управлении образовательной деятельностью ОО (практическая работа – 4 ч)

*Практическая работа.* Разработка проекта «Повышение качества образовательных результатов обучающихся: управленческие решения заместителя руководителя ОО». Использование методики «Зеркало инновационных преобразований» (Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева В.Н.), техники «круги внешних и внутренних коммуникаций» в процессе разработки управленческих решений по повышению качества образовательных результатов обучающихся.

2.3. Профессиональное развитие педагогов как предмет управленческой деятельности заместителя руководителя ОО: конвергентный подход (лекция – 2 ч., практическая работа – 6 ч.)

*Лекция.* Управленческие компетенции заместителя руководителя ОО: конвергентный подход. Система работы школы по профессиональному развитию педагогов: роль заместителя руководителя ОО. Мотивирование персонала. Современные требования к организации методической работы в ОО. Организация наставнической деятельности в школе.

*Практическая работа.*

1. Заполнение анкеты с целью выявления запроса по управленческим компетенциям «Опроснику. Академия Минпросвещения России ([apkpro.ru](http://apkpro.ru))», гугл-диске <https://forms.gle/TiozBa8zVif2MU7K9>
2. Ролевая игра «Наставничество в школе»: разыгрывание ситуаций взаимодействия заместителей руководителя, наставника и наставляемого. Роли: заместитель директора – наставники – наставляемые.

Заместитель директора: предлагает план наставничества (основания для выбора пар; приемы согласования действий с участниками (в том числе в ситуации нежелания наставника и/или наставляемого); содержание, формы и методы взаимодействия; критерии результативности).

Наставник и наставляемый: организуют диалог по определению профдефицитов наставляемого; выбирают приемлемые формы и методы взаимодействия; проигрывают ситуацию восполнения конкретного дефицита, например: отсутствие дисциплины на уроке; незаинтересованность учеников темой урока; межличностные конфликты в детском коллективе; неумение выстраивать конструктивное взаимодействие с родителями обучающихся и др.

3. Конструирование структуры индивидуального образовательного маршрута (ИОМ 2.0) для зам.руководителя ОО.
4. Коммуникативный практикум по организации методической работы в ОО в рамках РС НМС по совершенствованию алгоритма принятия управленческого решения по обеспечению качества школьного образования.

5. Анализ диагностического инструментария для оценки управленческих компетенций заместителей руководителя ОО.
- 2.4. Контроль и оценка качества образования на уровне ОО: содержание, формы, методы. Функционирование объективной внутренней системы оценки качества образования (практическая работа – 4 ч)  
*Практическая работа.* Анализ локального акта, регламентирующего формы, порядок, периодичность текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с точки зрения соответствия установленным требованиям (ФГОС, ФОП). Анализ ВСОКО (на примере школы) с точки зрения обеспечения комплексного подхода к оценке результатов. Планирование оценочных процедур: оптимизация количества и периодичности. Разработка управленческих решений, направленных на повышение качества образовательных результатов по итогам оценочных процедур. Электронный журнал и дневник, его инструменты в обеспечении объективной ВСОКО.
3. Стажировочный практикум: эффективные практики управления образовательным процессом в школе
- 3.1. Управление процессами и результатами: содержание практической управленческой деятельности заместителя руководителя (практическая работа – 4 ч)  
*Практическая работа.* Ознакомление с опытом управленческой деятельности ОО-стажировочной площадки. Решение кейсов: анализ содержания управленческой деятельности ОО-стажировочной площадки на основе критериальной базы проекта «Школа Минпросвещения России» (какие управленческие решения реализует школа, чтобы соответствовать статусу «Школа Минпросвещения России»); анализ системы работы общеобразовательной организации по повышению качества образовательных результатов обучающихся.  
Игровая деятельность «Мария Ивановна стала завучем».
- 3.2. Разработка управленческого проекта «Система оценки качества ОО» (практическая работа – 4 ч)  
*Практическая работа.* Разработка управленческого проекта на основе методологии качества общего образования Российской Федерации и показателей Индекса качества общего образования Российской Федерации
4. Итоговая аттестация. Защита управленческих проектов (4 ч.)  
Подготовка презентации. Защита управленческих проектов

### **Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы**

#### **Текущий контроль**

**Модуль 1.** Государственная политика в сфере общего образования.

Тема 1.1. Проект «Школа Минпросвещения России» как инструмент реализации госполитики в сфере общего образования

**Форма:** практическая работа

**Описание, требования к выполнению:** решение кейсов на основе настольной книги директора школы, результатов исследования Института детства, семьи и воспитания «Портрет современного школьника». Работа выполняется в группах. Требуется проанализировать содержание «Настольной книги директора школы» (печатная версия), результаты исследования Института детства, семьи и воспитания «Портрет современного школьника» ответить на вопросы и выполнить задания, касающиеся видов ЭОР, которые можно использовать в образовательном процессе; анализа социально-психологических особенностей современных школьников; принятии управленческих решений по организации работы с родителями по регистрации детей на платформе «СФЕРУМ» и др.

**Критерии оценивания:** группа правильно определила черты социально-психологического портрета современного школьника – 1 б.; предлагает управленческое решение на основе анализа результатов исследований – 1 б.; управленческое решение позволяет решить обозначенную проблему (реалистичность, выполнимость) – 1 б.; планируемые результаты соответствуют управленческому решению (три позиции согласованы) – 1 б. Максимальный балл – 4.

3-4 балла – оценка «зачтено»; менее 3 б. – оценка «не зачтено»

**Время выполнения:** 45 мин

**Примеры заданий:**

**Задание 1.** Опираясь на содержание «Настольной книги директора школы» (печатная версия; книга «Образовательная среда»), ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Что делать, если родители (законные представители) отказываются регистрировать ребёнка на платформе «СФЕРУМ»? Укажите, на какой странице книги можно найти эту информацию. Какова позиция заместителя директора в этом вопросе?
2. Для достижения какого показателя самодиагностики нужна эта информация?

**Задание 2.** Опираясь на содержание «Настольной книги директора школы» (книга «Знание» [301-1432-01-znanie.pdf](http://301-1432-01-znanie.pdf) ([edsoo.ru](http://edsoo.ru))), результаты исследования Института детства, семьи и воспитания «Портрет современного школьника» [Портрет современного школьника: что показал опрос Института воспитания \(xn--80adrabb4aegksdjbafk0u.xn--p1ai\)](http://xn--80adrabb4aegksdjbafk0u.xn--p1ai),

**ответьте на вопросы и выполните задания:**

1. Каковы особенности современного школьника (социально-психологический портрет)? Укажите, на какой странице книги можно найти эту информацию.

2. Для чего нужна эта информация школьной команде?
3. Опираясь на «портрет» современного школьника, в том числе неуспешного, предложите управленческие решения, направленные на повышение качества образовательных результатов ОО.
4. Соотнесите разработанные управленческие решения с концептуальными основами проекта «Школа Минпросвещения России» (таблица 1).

Таблица 1

Управленческие решения, направленные на повышение качества образовательных результатов ОО

<b>Черты современного школьника</b>	<b>Управленческие решения</b>	<b>Планируемые результаты</b>
Системно-смысловое мышление		
Виртуализация среды		
Предпочитают индивидуальные формы работы (развлечений)		
<b>Черты неуспешного школьника</b>		
Нарушение познавательных процессов (ВПФ: внимание, память,... )		
Высокий уровень тревожности		
Отсутствие мотивации к обучению		
Заниженная или завышенная самооценка		

**Модуль 2.** Управление образовательной деятельностью ОО: системный подход

2.1. Умная аналитика как инструмент управления качеством образовательных результатов в системе управленческих функций

**Форма:** практическая работа

**Описание, требования к выполнению:** анализ результатов оценочных процедур промежуточной аттестации, ГИА обучающихся школы с помощью программы искусственного интеллекта. Анализ значимости различных характеристик образовательного процесса с точки зрения качества образовательных результатов. Определение основных факторов риска снижения образовательных результатов, возможных путей решения проблем, связанных с этими факторами. Работа выполняется в группах.

**Время выполнения:** 90 мин.

**Критерии оценивания:** Задание 1. Группа освоила инструментарий искусственного интеллекта – 1 б.; интерпретировала полученные выводы – 1 б.; предложила дополнительные методы анализа результатов оценочных процедур – 1 б.; сделала выводы по итогам работы – 1 б.

Максимальное количество баллов – 4.

3-4 б. - оценка «зачтено»; менее 3 б. – оценка «не зачтено»

Задание 2. Группа определила «точки пересечения» - 1б.; выделила проблемные зоны – 1 б.; отметила успешные практики – 1 б.; провела качественный анализ с помощью чек-листа – 1 б.

Максимальное количество баллов – 4.

3-4 б. - оценка «зачтено»; менее 3 б. – оценка «не зачтено»

**Примеры заданий:**

**Задание 1.** Используя программу Chad AI, предложите искусственному интеллекту «поработать» с количественными результатами оценочных процедур (результаты ВПР по математике за 8 кл., результаты ОГЭ по математике).

Каким образом можно интерпретировать полученные результаты?

Какие дополнительные методы анализа возможно использовать? Для чего?

Какие выводы можно сделать по возможностям использования искусственного интеллекта в аналитической функции заместителя руководителя ОО?

**Задание 2.**

1. Заполните матрицу «План работы школы на октябрь» (позиции заместителя руководителя) (индивидуально).
2. Проведите анализ в группах: каковы «точки пересечения»; какие проблемные зоны можно выделить; какой опыт можно использовать в широкой практике?
3. Проведите дополнительный анализ, используя чек-лист (таблица 2).

Таблица 2

### Чек-лист

#### Анализ плана работы школы

ОО \_\_\_\_\_

Период \_\_\_\_\_

1. Каков объем нагрузки на руководителей ОО, педагогов, обучающихся?
2. Какие из этих мероприятий «работают» на образовательные результаты:
  - предметные
  - метапредметные
  - личностные
3. Какие из этих мероприятий «работают» на образовательные результаты одаренных детей, детей с ОВЗ, неуспешных обучающихся? Что получилось? Почему такие результаты?
4. Какие из этих мероприятий «работают» на профессиональное развитие педагогов? Какие результаты? Почему такие результаты?
5. Какие из этих мероприятий «работают» на формирование у родителей обучающихся позиции союзников? Какие результаты? Почему такие результаты?
6. Какие контрольно-оценочные процедуры проведены на уровне обучающихся, на уровне педагогов (каковы темы внутришкольного контроля?) Каковы результаты? Каковы причины?
7. Какие из этих мероприятий соответствуют мероприятиям «дорожной карты» реализации Программы развития ОО?

### **Итоговая аттестация**

**Форма:** проект

**Описание, требования к выполнению:** проект разрабатывается в группе на основе предложенной структуры.

**Время выполнения:** разработка проекта, подготовка презентации – 90 мин; защита проектов – 90 мин.

**Критерии оценивания:**

1. Позиции паспорта проекта согласованы – 2 б.; частично согласованы – 1 б., не согласованы – 0 б.
  2. Каждая позиция структуры проекта оценивается отдельно: позиция описана полно, точно, реалистично – 2 б.; представлена частично – 1 б.; представлена формально (не реалистично) – 0 б.
- 3-4 б. - оценка «зачтено»; менее

**Примеры заданий:**

Задание 1. Разработайте проект «Система работы заместителя руководителя» на основе структуры (таблицы 3,4)

Таблица 3

### **Паспорт проекта**

Наименование (тема) проекта	
Руководитель проекта	
Участники проекта	
Основания для инициации проекта	
Цель проекта	

Задачи проекта	
Результат (результаты) проекта	
Целевые индикаторы и показатели	
Этапы и сроки реализации проекта	
Риски реализации проекта	

Таблица 4

### Структура управленческого проекта

Наименование, тема	Система работы заместителя руководителя ОО по управлению качеством образования
Актуальность проекта	<p>В данном разделе рекомендуется указать проблемы, решение которых станет возможным при условии успешной реализации проектной разработки. Рекомендуется провести анализ.</p> <p>Допускается указание актуальных публикаций, которые стали основой для проведения исследования и помогли руководителю определить уровень актуальности проекта.</p>
Цель и задачи проекта	<p>Формулировка главной цели и задач проекта, достижение которых будет способствовать развитию образовательной организации.</p> <p>При формулировке цели рекомендуется использовать принципы SMART, согласно которым цель должна быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ясной и точной (S – Specific);</li> <li>• измеримой (M – Measurable): должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов;</li> <li>• достижимой (A – Achievable);</li> <li>• непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегических целей социальной системы (R – Related);</li> <li>• определенной по срокам ее достижения (T – Times-bound): должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели.</li> </ul> <p>Правильно сформулированная система целей должна отражать набор актуальных потребностей и не должна зависеть от средств их достижения.</p>
Целевые индикаторы и показатели	<p>Перечень практических результатов.</p> <p>Необходимо указывать конкретные результаты, которые позволят достичь цели проекта и будут являться основой для мониторинга качества его реализации.</p> <p>Результаты проекта должны четко коррелировать с поставленными задачами и соответствовать тем ожиданиям, которые необходимо реализовать. Для каждого вида ожидаемого результата необходимо определить измеримые критерии, которые позволят однозначно оценить получение указанного результата.</p>
Ресурсное обеспечение	Иллюстрация материально-технической базы, нормативно-правовых, кадровых, информационных ресурсов, которые будут задействованы в ходе выполнения проектной работы.

Этапы и сроки выполнения	Раскрытие содержание этапов, которые должны предусматривать проведение подготовительной, практической, аналитической деятельности.
План-график реализации проекта	<p>План-график проекта, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, задачи проекта, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий, достижения контрольных событий и выполнения задач проекта.</p> <p>В данном разделе рекомендуется представить список мероприятий, реализация которых будет способствовать систематическому, поступательному достижению целей управленческой проектной разработки.</p> <p>По каждому мероприятию следует указать целевую группу, сроки выполнения, ответственных лиц.</p>
Ожидаемые результаты	<p>Финальный этап реализации проекта должен ознаменоваться проведением диагностики, нацеленной на выявление уровня и практического значения достижений. Следует отметить, что этот раздел имеет ключевое значение при подготовке презентации проекта, поэтому в него следует включить как можно больше конкретики: данных исследований, графиков, схем, таблиц.</p> <p>Желательно указать на возможность дальнейшего развития проекта, то есть определить каким образом достигнутые результаты будут использованы в образовательном учреждении, а также в других организациях региона в будущем и предложить механизмы продвижения результатов проекта.</p>
Список литературы	Перечень использованных методических руководств.

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

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

#### **Нормативные документы**

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 14.04.2024).
2. Приказ Министерства образования и науки России от 22 марта 2019 г. № 21н «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования». – URL: <https://base.garant.ru/72587934/> (дата обращения: 14.04.2024).
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: <https://base.garant.ru/74404210/> (дата обращения: 14.04.2024).

4. Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 N P-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана». – URL: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-minprosveshcheniia-rossii-ot-27082021-n-r-201/> (дата обращения: 14.04.2024).
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты России от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». – URL: <https://base.garant.ru/402691091/> (дата обращения: 14.04.2024).

### **Литература**

1. Битянова, М. Как найти подход к каждому ученику и повысить качество образовательных результатов // Справочник заместителя директора школы, 2019. № 3. С. 70–79.
2. Кошкина, Е.Н. Стратегическое планирование в сфере образования регионов / Е.Н. Кошкина, И.Е. Бочарова, Е.Р. Орлова, С.А. Банников // Вестник университета. 2023. №7. С. 109-120.
3. Малиновская, О. В. Форсайт как технология стратегического планирования и управления / О. В. Малиновская, И. П. Скобелева // Дайджест-финансы. 2014. № 2. С. 13–21.
4. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / Трапицын С.Ю., Агапова Е.Н., Апевалова З.В., Бавина П.А., Жарова М.В., Кравцов А.О.; под редакцией С. Ю. Трапицына. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: Юрайт, 2021. 477 с.
5. Методические рекомендации по управлению качеством образования в образовательной организации / авт.-сост. О.А. Притужалова, О.В. Созонтова, Е.А. Хадакова. Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2019. 132 с.
6. Моисеева, Н.А. SWOT-анализ как инструмент повышения качества школьного образования // Современные образовательные практики в студенческих исследованиях. 2023. №1. С. 116-120.
7. Панасюк, В.П. Современные системы оценки и управления качеством общего образования: состояние и векторы развития / В.П. Панасюк, А.М. Феофанов // Управление качеством образования. 2019. № 3. С.22-27.
8. Рогозина, Т.В. Оценка качества образования в современной школе: общие цели — разные пути / Т. В. Рогозина // Управление качеством образования. 2018. № 2. С. 89-94.
9. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: учебник / Э.А. Смирнов. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. 362 с.
10. Подкалюк Е.А. Психологические аспекты принятия управленческого решения / Е.В. Подкалюк // Актуальные проблемы педагогики и психологии. 2023. Том 4. № 7. С. 43-49.

## **Электронные обучающие материалы**

### **Интернет-ресурсы**

1. Единое содержание общего образования. - URL: <https://edsoo.ru/> (дата обращения: 14.04.2024).
2. Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации. – URL: [https://edu.gov.ru/?utm\\_medium](https://edu.gov.ru/?utm_medium) (дата обращения: 14.04.2024).
3. Официальный сайт Федерального института оценки качества образования. - URL: <https://fioco.ru/> (дата обращения: 14.04.2024).
4. Цифровая экосистема дополнительного профессионального образования. - URL: <https://education.apkpro.ru/> (дата обращения: 14.04.2024).