

28

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АМУРСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
(ГАУ ДПО «АМИРО»)**

КАФЕДРА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ



И.о. ректора ГАУ ДПО «АМИРО»

Л.П.Яцевич

2025 г.

Протокол № 4 заседания

Учёного совета от 02.10.2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

Менеджмент в образовании

Наименование государственной услуги:

Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в объеме 256 учебных часов для группы слушателей численностью 25 человек

Программа составлена:

**Лисиной Людмилой Иосифовной,
заведующим кафедрой теории и
практики управления образованием**

г.Благовещенск, 2025

Раздел 1. Общая характеристика программы

Характеристика новой квалификации

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» разработана на основе профессиональных стандартов «Руководитель образовательной организации (управление общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 19 апреля 2021 г. № 250н. и «Руководитель профессиональной образовательной организации», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21.03.2025 № 137н.

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Управление образовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	А/01.7	7
		7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	В/01.7	7
		6	Руководство учебной, учебно-методической и воспитательной деятельностью структурного подразделения или профессиональной образовательной организации	В/02.6	6
В	Управление развитием образовательной организации	7	Управление развитием дошкольной образовательной организации	А/04.7	7
		7	Управление развитием общеобразовательной организации	В/03.7	7
		7	Управление развитием профессиональной образовательной организации	С/02.6	6
С	Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в	7	Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными	А/05.7	7

	сфере образования и социальными партнерами		партнерами		
			Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	В/04.7	7
			Управление взаимодействием профессиональной образовательной организации с государственными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, общественными организациями, работодателями	С/03.6	6

Цель реализации программы: формирование/совершенствование профессиональных компетенций, обеспечивающих выполнение нового вида профессиональной деятельности в области управления образовательной организацией

Перечень профессиональных компетенций, формируемых в результате освоения программы, разработан на основе выше указанных профессиональных стандартов руководителя образовательной организации и руководителя профессиональной образовательной организации, и федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.02.2018 № 126.

Код	Наименование категории (группы) компетенций	Наименование компетенции
УК-1	Системное и критическое мышление	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК-3	Командная работа и лидерство	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-6	Самоорганизация и саморазвитие	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
ОПК-1	Общепрофессиональная компетенция	Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленче-

		ской теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК–3	Общепрофессиональная компетенция	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамичной среды
ОПК–4	Общепрофессиональная компетенция	Способен руководить процессной и проектной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков
ПК–1	Профессиональная компетенция	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК–2	Профессиональная компетенция	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Планируемые результаты обучения

Код компетенции	Компетенции	Трудовые функции
УК–1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Управление образовательной деятельностью образовательной организации
УК–3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Управление образовательной деятельностью образовательной организации
УК–6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Управление развитием образовательной организации
ОПК–1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Администрирование деятельности образовательной организации
ОПК–3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамичной среды	Управление образовательной деятельностью образовательной организации
ОПК–4	Способен руководить процессной и проектной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникатив-	Администрирование деятельности образовательной организации

	ных навыков	
ПК-1	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Управление образовательной деятельностью образовательной организации
ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Управление развитием образовательной организации

Категория обучающихся: руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательных организаций, педагоги, находящиеся в кадровом резерве; уровень образования – высшее образование, направление подготовки – педагогическое образование, область профессиональной деятельности – управление развитием образовательной организации

Форма обучения: очно-заочная, очно-заочная с ДОТ

Режим занятий: 8 часов в день.

Трудоемкость обучения: 256 часов, из которых: 120 часов - аудиторных занятий, 136 часов – самостоятельная работа слушателей. Учебный процесс состоит из 3 очных сессий и межсессионного периода.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный (тематический) план

Наименование дисциплины	Всего часов	Очно			Заочно	Форма контроля
		Всего	Лекция	Практическое занятие	Самостоятельная работа	
Общепрофессиональные дисциплины						
Основы менеджмента	40	22	12	10	18	Зачет
Теория и практика управления образовательной организацией	32	16	12	4	16	Экзамен
Основы права	24	8	6	2	16	Зачет
Психология управления	24	8	6	2	16	Зачет
Управление качеством образования	16	8	2	6	8	
Деловое общение и культура речи	24	8	2	6	16	Зачет
Развитие и оценка управленческих компетенций руководителей образовательных организаций	16	6	2	4	10	
Специальные дисциплины						
Лидерство и командообразование	16	8	2	6	8	
Инновационный менеджмент в образовании	16	8	4	4	8	
Управление проектами в сфере образования	8	4	2	2	4	
Основы образовательного маркетинга	16	8	4	4	8	Зачет
Основы управления персоналом в образовательной организации	16	8	2	6	8	
Итоговая аттестация	8	8		8		Защита управленческого проекта
Итого	256	120	56	64	136	

Трудоемкость программы

Наименование дисциплины	Всего часов	Очно	Лекция			Практическое занятие	Заочно		Форма контроля
			Всего	Лекция	Практическое занятие		Самостоятельная работа		
Общепрофессиональные дисциплины									
Основы менеджмента	40	22	12	10	18	Экзамен			
Теория и практика управления образовательной организацией	32	16	12	4	16	Зачет			
Основы права	24	8	6	2	16	Зачет			
Психология управления	24	8	6	2	16	Зачет			
Управление качеством образования	16	8	2	6	8				
Деловое общение и культура речи	24	8	2	6	16	Эссе			
Развитие и оценка управленческих компетенций руководителей образовательных организаций	16	6	2	4	10				
Специальные дисциплины									
Лидерство и командообразование	16	8	2	6	8				
Инновационный менеджмент в образовании	16	8	4	4	8	Зачет			
Управление проектами в сфере образования	8	4	2	2	4				
Основы образовательного маркетинга	16	8	4	4	8	Зачет			
Основы управления персоналом в образовательной организации	16	8	2	6	8	Зачет			
Итоговая аттестация	8	8		8		Защита управленческого проекта			
Итого	256	120	56	64	136				

2.2. Календарный учебный график

Наименование учебного курса	I сессия				II сессия				III сессия			
	Всего часов	Очно	Самостоятельное изучение	Форма контроля	Всего часов	Очно	Самостоятельное изучение	Форма контроля	Всего часов	Очно	Самостоятельное изучение	Форма контроля
Основы менеджмента	40	22	18	Экзамен								
Инновационный менеджмент в образовании	16	8	8	Зачет								
Управление проектами в сфере образования	8	4	4									
Развитие и оценка управленческих компетенций руководителей образовательных организаций	16	6	10									
Основы права					24	8	16	Зачет				
Психология управления					24	8	16	Зачет				
Деловое общение и культура речи					24	8	16	Зачет				
Основы образовательного маркетинга					16	8	8	Зачет				
Основы управления персоналом в образовательной организации					16	8	8	Зачет				
Теория и практика управления образовательной организацией									32	16	8	Зачет
Управление качеством образования									16	8	8	Зачет
Лидерство и командообразование									16	8	8	
Итоговая аттестация									8	8		Защита управленческого проекта

2.3. Учебная программа

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Общепрофессиональные дисциплины		
Основы менеджмента (30 часов, 12л, 10л, 18 с/р)		
Природа управления, исторические тенденции его развития	Лекция (2 час)	Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Развитие управленческой мысли: школа научного менеджмента, административная (классическая) школа управления, школа человеческих отношений, математическая школа управления. Подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный
Модели менеджмента	Лекция (2 час)	Особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.
	Самостоятельная работа (2 час)	Сравнительная характеристика моделей менеджмента
Элементы организационной структуры управления, принципы ее построения	Лекция (2 час)	Организационная структура управления. Факторы выбора организационной структуры. Организационная модель. Типы организационных структур и их характеристики: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная. Методы проектирования организационных структур управления.
	Самостоятельная работа (2 час)	Модель организационной структуры управления образовательной организации
Управленческий цикл и основные функции менеджмента	Лекция (2 час)	Управление как деятельность: субъект, объект, функции, методы управления. Управленческий цикл: анализ, коммуникации (обратная связь); планирование, организация, мотивация, контроль.
	Самостоятельная работа (2 час)	Управленческий цикл: цели, задачи, функции управления
Управленческий анализ в менеджменте	Практическое занятие (2 час)	Содержание и цели анализа. Виды анализа: оперативный, текущий (ретроспективный), перспективный. Инструменты анализа: STEEP-анализ. SWOT-анализ. Значение анализа в стратегическом управлении образовательной организации. Объекты стратегического анализа. Педагогический анализ как функция управления организацией. Проблемно-ориентированный анализ: сущность и общая логика. Структура проблемного анализа: анализ результатов, процесса, условий, ресурсообеспечивающей деятельности, управление управляющей системой
Планирование как функция	Лекция (2 час)	Прогнозирование, планирование, план. Планирование функционирования и разви-

менеджмента		тия образовательной организации. Виды и типы планов, иерархия планов. Иерархические уровни планирования: стратегическое, тактическое, оперативное планирование. Методы планирования. Планирование — как функция менеджмента. Целеполагание. Стратегическое и оперативное планирование в образовательной организации: методы планирования
	Самостоятельная работа (2 час) Лекция (2 час)	Общая характеристика процесса мотивации: потребности, мотивы, цели. Виды мотивации. Основные теории мотивации: содержательные теории (теория иерархии потребностей по А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеlland, теория двух факторов Ф. Герцберга); процессуальные теории (теория ожиданий В. Врума, теория равенства Адамса, теория приобретенных потребностей Портера-Лоулера). Способы мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации
Контроль как функция менеджмента	Самостоятельная работа (2 час)	
	Практическое занятие (2 час)	Объекты, сущность, задачи и принципы контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Методы контроля. Алгоритм осуществления контроля. Эффективность контроля. Алгоритм осуществления контроля в локальных нормативных документах образовательной организации
Технология разработки и принятия управленческих решений	Самостоятельная работа (2 час)	
	Практическое занятие (2 час)	Место решений в системе управления. Понятие «управленческое решение». Виды управленческих решений. Основные этапы процесса принятия управленческих решений: выявление проблемы, анализ проблемы и постановка диагноза, поиск вариантов решения проблемы, оценка альтернатив и выбор наилучшего решения, согласование проекта решения, утверждение решения, подготовка решения к реализации. Функции управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Проблема классификации управленческих решений. Документальное оформление управленческих решений.
Проблемные ситуации и методы их решения	Самостоятельная работа (2 час)	Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Индивидуальные стили принятия решений
	Практическое занятие (2 час)	Проблемная ситуация, методы решения проблемных ситуаций в деятельности организаций. Структуризация проблемы и построение дерева целей. Р. Аккоф о возможности и способах решения управленческих проблем. Использование диаграммы Х. Исайавы для анализа проблем организации. Оценка остроты проблемной ситуации как исходный пункт процесса разработки, принятия и реализации управленческого

		решения.
Основы тайм-менеджмента	Самостоятельная работа (2 час)	Проблемы в деятельности организаций и методы их решения
	Практическое занятие (2 час)	Понятие и история тайм-менеджмента. Технологгия, принципы, правила и методы тайм-менеджмента. Инструменты тайм-менеджмента: целеполагание (техника SMART, пирамида Б. Франклина); планирование (колесо жизненного баланса Пол Дж. Майера, диаграмма Ганта, бостонская матрица, техника «Слон», метод «Алпы», метод ментальных карт); расстановка приоритетов (принцип ABCDE, принцип Парето, матрица Эйзенхауэра); организация деятельности (техника «помидора», метод «большого будильника», техника «лягушки», метод «швейцарского сыра», метод «стратегическая картонка», чек-лист).
	Самостоятельная работа (2 час)	Методы самомотивации: заточка карандашей, первый шаг, промежуточная радость, кнут и пряник, зона смерти, техника «якорь».
Теория и практика управления образовательной организацией (32 часа; 12л, 4п, 16 с/р)		
Концептуальные основы управления образовательной организацией	Лекция (2 час)	Управление как вид профессиональной деятельности. Характеристика функций управления. Управление образованием как вид социального управления. Методология и менеджмент в образовании. Закономерности и принципы менеджмента в образовании. Функции менеджмента в образовании. Методы менеджмента в образовании. Образовательная организация как объект управления. Образовательная организация: понятие, признаки, структура. Организационная структура образовательной организации. Организационная культура образовательной организации. Управленческая культура как системное понятие: сущность структура, тенденции изменения.
	Лекция (2 час)	Современные тенденции развития и проблемы образования в России и мире. Государственная политика в сфере образования. Российский опыт модернизации образовательной системы. Цели, ключевые задачи, основные направления государственной политики в сфере образования. Современные тренды развития образования. Реализация мероприятий государственной политики в сфере общего образования
Стратегии развития образования в России и за рубежом.	Самостоятельная работа (2 час)	Решение кейсовых заданий на применение правовых норм в сфере образовательной деятельности
	Лекция (2 час)	Организация образовательной деятельности. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Структура и виды нормативно-правовых актов в образовательной практике Российской Федерации. Законодательная база образования образовательной организации. Формы образовательных организаций. Наименования образовательных организаций. Устав образовательной организации.

Технология разработки локальных нормативных актов образовательной организации	Образовательные программы. Регламентация основной деятельности образовательной организации. Нормативная база деятельности образовательной организации. Локальные акты. Программа развития.		Образовательные программы. Регламентация основной деятельности образовательной организации. Нормативная база деятельности образовательной организации. Локальные акты. Программа развития.
	Решение кейсовых заданий по организации деятельности образовательной организации в соответствии с нормативными правовыми актами.	Самостоятельная работа (2 час)	Решение кейсовых заданий по организации деятельности образовательной организации в соответствии с нормативными правовыми актами.
	Принципы локального правотворчества в образовательной организации. Локальные нормативные акты образовательной организации (понятие, признаки, виды и формы). Требования к локальным нормативным актам. Алгоритм разработки локальных нормативных актов образовательной организации по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности.	Лекция (2 час)	Принципы локального правотворчества в образовательной организации. Локальные нормативные акты образовательной организации (понятие, признаки, виды и формы). Требования к локальным нормативным актам. Алгоритм разработки локальных нормативных актов образовательной организации по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности.
Государственно-общественное управление образовательной организацией	Экспертное оценивание локальных нормативных документов образовательной организации	Самостоятельная работа (2 час)	Экспертное оценивание локальных нормативных документов образовательной организации
	Государственно-общественное управление: принципы, механизмы реализации в практике управления образовательной организацией. Структурная модель государственно-общественного управления ОУ. Деятельность управляющего совета в образовательной организации: основные принципы, цели и задачи деятельности, компетенция в соответствии с уставом образовательной организации. Порядок формирования и состав управляющего совета. Статус, права и обязанности, ответственность членов управляющего совета. Организация деятельности управляющего совета. Комиссии и рабочие группы управляющего совета. Информационная открытость управляющего совета. Структура раздела "Управляющий совет" на сайте образовательной организации	Лекция (2 час)	Государственно-общественное управление: принципы, механизмы реализации в практике управления образовательной организацией. Структурная модель государственно-общественного управления ОУ. Деятельность управляющего совета в образовательной организации: основные принципы, цели и задачи деятельности, компетенция в соответствии с уставом образовательной организации. Порядок формирования и состав управляющего совета. Статус, права и обязанности, ответственность членов управляющего совета. Организация деятельности управляющего совета. Комиссии и рабочие группы управляющего совета. Информационная открытость управляющего совета. Структура раздела "Управляющий совет" на сайте образовательной организации
Организация образовательного процесса организации в условиях реализации обновленных ФГОС общего образования	Федеральные государственные образовательные стандарты. Формы получения образования и формы обучения. Формирование содержания образования в образовательной организации. Федеральные образовательные программы. Разработка основной образовательной программы образовательной организации. Особенности реализации образовательных программ. Обновление содержания образования общего образования: единство образовательного пространства и вариативность образования. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по федеральным основным общеобразовательным программам. Гигиенические нормативы и Санитарно-эпидемиологические требования. Реализация образовательных программ в сетевой форме. Реализация образовательных программ с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Обучение по индивидуальному учебному плану.	Практическое занятие (2 час)	Федеральные государственные образовательные стандарты. Формы получения образования и формы обучения. Формирование содержания образования в образовательной организации. Федеральные образовательные программы. Разработка основной образовательной программы образовательной организации. Особенности реализации образовательных программ. Обновление содержания образования общего образования: единство образовательного пространства и вариативность образования. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по федеральным основным общеобразовательным программам. Гигиенические нормативы и Санитарно-эпидемиологические требования. Реализация образовательных программ в сетевой форме. Реализация образовательных программ с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Обучение по индивидуальному учебному плану.

Воспитательные практики в современной образовательной среде	Самостоятельная работа (2 час)	Модель организации образовательного процесса в условиях реализации ФГОС общего образования
	Практическое занятие (2 час)	Цель и задачи воспитательной деятельности педагога в соответствии с нормативными документами. Ценностные основы воспитательной деятельности. Субъекты организации воспитательной деятельности в образовании (учитель-предметник, классный руководитель, педагог дополнительного образования, социальный педагог, педагог-организатор, вожатый, тьютор, советник по воспитанию, заместитель директора по воспитательной работе и др.) и их трудовые функции в области воспитания в соответствии с требованиями Професиональных стандартов. Модульная структура содержания Примерной программы воспитания. Общая характеристика современных воспитательных технологий. Обоснованность выбора форм и методов воспитательной деятельности педагога с учетом возрастных и индивидуальных особенностей развития обучающихся и цели воспитательного события. Классификация методов воспитательной деятельности. Организация деятельности классного руководителя в современных условиях.
	Самостоятельная работа (4 час)	От программы воспитания образовательной организации к плану воспитательной работы с обучающимися
Управление развитием образовательной организации	Лекция (2 час)	Современные направления стратегического развития образовательной организации. Понятие стратегического видения образовательной организации. Назначение и содержание миссии образовательной организации. Стратегическая цель образовательной организации: принципы ее формулирования. Разработка и реализация стратегии развития образовательной организации. Сущность и содержание стратегической концепции как представления об «идеальной картине» образовательной организации будущего.
	Самостоятельная работа (4 час)	«Дорожная карта» или механизмы реализации стратегических изменений. Ключевые показатели и способы их мониторинга. Программа развития образовательной организации – инструмент системного управления процессами изменений.
Основы права (24 часа; бл, 2л, 16с/р)		
Основы административного права	Лекция (2 час)	Назначение административного права в условиях модернизации. Нормы административного права. Правовое регулирование в административном праве. Административно-правовое регулирование. Понятие административно-правовых норм. Административно-правовые отношения.
	Самостоятельная работа (2 час)	Административная ответственность руководителя образовательной организации

Основы гражданского права	Лекция (2 час)	Общие положения теории гражданского права. Предмет гражданско-правового регулирования в сфере образования. Понятие, содержание и виды гражданских правоотношений. Гражданско-правовая ответственность. Понятие, содержание и виды гражданско-правовых договоров; заключение, применение и расторжение договоров.
	Самостоятельная работа (2 час)	Гражданско-правовая ответственность руководителя образовательной организации
Основы трудового права.	Лекция (2 час)	Трудовое право: предмет, источники и субъекты трудового права. Работники, работодатели и их правовой статус. Права и обязанности работодателя в трудовых отношениях. Трудовые конфликты, порядок их разрешения. Рабочее время и время отдыха. Система заработной платы. Правила внутреннего трудового распорядка. Трудовая дисциплина. Особенности применения трудового законодательства в системе образования.
	Практическое занятие (2 час)	Трудовой договор: виды трудовых договоров, контракт. Правовое регулирование трудоустройства.
	Самостоятельная работа (4 час)	Особенности применения трудового законодательства в системе образования.
Ответственность образовательной организации как юридического лица	Самостоятельная работа (8 час)	Виды юридической ответственности. Гражданско-правовая ответственность образовательной организации. Административная ответственность образовательной организации. Налоговая ответственность образовательной организации
Психология управления (24 часа; 6л, 2п, 16 с/р)		
Психология власти и влияния в организации	Лекция (2 час)	Сила, влияние и власть в организации. Каналы власти. Личностные и должностные источники власти. Власть и влияние. Формы влияния: принуждение, убеждение, сотрудничество. Типы власти: формальная и неформальная. Инструменты власти: ущемление, вознаграждение, экспертная, эталон, легитимность. Власть и функции руководителя. Управление как реализация индивидуального стиля руководителя, личностных особенностей менеджера. Личность руководителя и навыки управления. Стили руководства. Лидерство и управление. Потенциал развития личности руководителя.
	Самостоятельная работа (4 час)	Влияние и власть: формы и механизмы реализации власти. Администраторство как нормативно-правовое явление. Лидерство как социально-психологическое явление. Отличие администратора (менеджера) от лидера. Три подхода к решению проблемы лидерства.
Характеристика организации	Лекция (2 час)	Корпоративная культура организации Понятие культуры, взаимосвязь культуры и

онной культуры организации		бизнеса. Уровни корпоративной культуры. Принципы и признаки корпоративной культуры. Функции корпоративной культуры. Типология корпоративных культур.
	Самостоятельная работа (4 час)	Элементы корпоративной культуры (организационные ценности, философия организации, обряды, ритуалы, легенды и мифы, нормы, лозунги, менталитет). Классификация корпоративных культур.
	Лекция (2 час)	Конфликтные ситуации и конфликты. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения. Определение и классификация конфликтов. Причины конфликтов. Управление конфликтами.
	Практическое занятие (2 час)	Стратегия поведения в конфликтной ситуации. Фазы развития конфликта: конструктивная и деструктивная. Методы разрешения конфликтов. Исходы конфликтных ситуаций: предупреждение конфликта, уход от конфликта, сглаживание конфликта, приход к компромиссу, возникновение конфронтации, принуждение.
Самостоятельная работа (8 час)		Управление конфликтами в образовательной организации. Решение кейсовых заданий
Управление качеством образования (16 часов; 2л, 6л, 8с/р)		
Государственная политика в области обеспечения качества образования	Лекция (2 час)	Повышение качества подготовки обучающихся как приоритетное направление развития системы образования Российской Федерации. Нормативно-правовые основы управления качеством образования. Понятие качества образования. Менеджмент качества. Единая система оценки качества образования (ЕСОКО) в образовательных организациях как условие достижения планируемых результатов обучающихся и профессионализма педагогов. Методика ФИОКО оценки механизмов управления качеством образования. Механизмы управления качеством образовательной деятельности.
	Самостоятельная работа (2 час)	Направления мотивирующего мониторинга. Управление качеством образования на уровне образовательной организации на основе мотивирующего мониторинга. Принципы формирования федеральной системы оценки качества образования: индекс качества образования.
Система оценки достижения планируемых результатов обучающихся	Практическое занятие (2 часа)	Требования обновленных ФГОС общего образования и ФООП к системе оценки достижений планируемых результатов обучающихся
	Самостоятельная работа (2 час)	Достижение объективности в оценке образовательных результатов обучающихся
Организация оценочной деятельности педагога на основе современных требований к	Практическое занятие (2 часа)	Структура умений оценочной деятельности педагога: умение планировать оценочную деятельность, умение оценивать, умение формулировать оценку. Типичные ошибки педагогов в оценочной деятельности. Использование результатов различных

оценке образовательных результатов		ных оценочных процедур для выявления обучающихся с трудностями в обучении, академической неуспеваемостью. Педагогическое наблюдение и педагогический мониторинг в диагностике школьной неуспешности обучающихся.
	Самостоятельная работа (2 час)	Универсальный кодификатор проверяемых требований к результатам освоения основной образовательной программы и элементов содержания предметных областей для использования в подготовке к федеральному процедуре оценки качества образования
Нормативно-правовая основа внутренней системы оценки качества образовательной организации	Практическое занятие (2 часа)	Локальные нормативные акты образовательной организации, регламентирующие внутреннюю оценку качества образования: Положение о внутренней системе оценки качества, Положение о формах, периодичности текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся, план-график функционирования внутренней системы оценки качества образования. Планирование оценочных процедур, перечень объектов оценки, показателей и критериев оценивания, инструментария, график оценочных процедур
	Самостоятельная работа (2 час)	Экспертное оценивание локальных нормативных документов образовательной организации
Деловое общение и культура речи (16 часов; 2л, 6п, 16 с/р)		
Деловое общение	Лекция (2 час)	Общение как коммуникация. Общение как вид деятельности. Общение как специфическая форма взаимодействия субъектов. Функции и цели общения. Средства общения. Характеристика делового общения: содержание, функции, стиль, манера. Типы общения, социальные и роли. Понятие коммуникативной компетентности и коммуникативного барьера. Структура коммуникативной компетентности. Техника эффективного делового общения. Сфера деловых отношений. Основные параметры делового общения.
	Самостоятельная работа (4 час)	Этика делового общения.
	Практическое занятие (2 час)	Совещание: типы, стили, функции, причины неэффективности. Педагогический совет как организационно-управленческое средство, способствующее развитию инициативы и творчества педагогов.
Деловое общение как средство реализации управленческих функций руководителя	Самостоятельная работа (4 час)	Алгоритм планирования, подготовки и проведения совещаний в коллективе. Тематика совещаний и педагогических советов в контексте государственной политики в сфере образования
	Практическое занятие (4 час)	Технология жанров письменной деловой коммуникации. Деловая документация: документ как особый тип текста и его языковые особенности. Речевой этикет в де-

		ловой переписке. Устная речь и ее особенности: устная форма речи, ее особенности от письменной, слушание как вид речевой деятельности. Приемы эффективного слушания. Жанровые разновидности устного делового общения: ситуация делового общения, деловая беседа, переговоры, деловой разговор по телефону. Устная публичная речь: определение, сфера функционирования, лингвистические особенности. Принципы и правила подготовки публичного выступления. Взаимодействие с аудиторией. Виды публичных выступлений Принципы и правила подготовки публичного выступления. Виды публичных выступлений Этикет делового общения и культура речи.
	Самостоятельная работа (4 час) Самостоятельная работа (4 час)	
Развитие и оценка управленческих компетенций руководителей организаций (16 часов, 2л, 4п, 10 с/р)		
Самоменеджмент и имидж руководителя	Лекция (2 час)	Самоменеджмент: понятия, концепции, принципы. Факторы формирования эффективного самоменеджмента: приоритеты и зрелость системы ценностей, отношение к изменениям, межличностная ориентация, когнитивный стиль.
	Практическое занятие (2 час)	Слагаемые имиджа руководителя-лидера. Самоменеджмент как целенаправленная работа менеджера над собой: профессиональное самосознание, индивидуальный стиль деятельности и общения, профессиональное общение.
	Самостоятельная работа (4 час)	Имидж руководителя
	Практическое занятие (2 часа)	Модель управленческой компетентности современного руководителя в соответствии с профессиональным стандартом руководителя образовательной организации. Концепция целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, Концепция единой федеральной системы формирования кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций на основе результатов аттестации на соответствие должности «Руководитель общеобразовательной организации».
	Самостоятельная работа (6 час)	Профессиональные и надпрофессиональные компетенции руководителей образовательных организаций в области управления образовательными системами и критерии их оценки
Лидерство и командообразование (16 час; 2л, 6п, 8 с/р)		
Лидер и команда в системе управления	Лекция (2 час)	Формирование команды как основной фактор развития организации. Особенности личного стиля взаимодействия лидера с членами команды. Этапы командообразования. Принципы, методы и технологии формирования команды. Воздействие и убеждение в деятельности руководителя. Методы мотивации членов команды.

Управленческая команда образовательной организации: от создания к развитию	Самостоятельная работа (2 час)	Принципы и инструменты формирования командных ценностей; результаты и эффекты от их принятия. Как избежать типичных пороков команды
	Практическое занятие (4 часа)	Решение кейсовых заданий по планированию и организации взаимодействия участников образовательных отношений.
	Самостоятельная работа (2 час)	Современные подходы к формированию команды как ресурсу развития образовательной организации. Интерпретация термина «команда» в отечественной науке. Преимущества, недостатки и риски командной работы. Структура командной работы. Этапы формирования команды. Команда единомышленников – ведущий фактор эффективного управления школой
Делегирование полномочий	Самостоятельная работа (2 час)	Эффективный руководитель. Роль лидера в команде
	Практическое занятие (2 час)	Принципы управления: единоначалие и коллегиальность. Делегирование: назначение и особенности применения Делегирование полномочий: полномочия, связь полномочий и ответственности, власть и полномочия, виды и уровни полномочий Сопротивление делегированию: возможные причины и методы нейтрализации.
Инновационный менеджмент в образовании (16 часов; 4л, 4п, 8 с/р)	Самостоятельная работа (4 час)	Алгоритм эффективного делегирования
	Лекция (2 час)	Основные направления государственной инновационной политики. Инновационная стратегия: сущность, особенности и выбор. Виды стратегических инноваций. Организационные формы инновационной деятельности. Сущность и принципы планирования инноваций. Методы государственного регулирования в инновационной сфере. Правовые основы развития инновационной деятельности. Порядок формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования. Рекомендуемые Минпросвещения России направления деятельности федеральных инновационных площадок.
	Самостоятельная работа (2 час)	Концептуальная модель управления инновациями в образовательной организации
	Лекция (2 час)	Сущность понятия «инновация». Классификация инноваций. Инновационный процесс как объект управления, стадии и этапы инновационного цикла. Особенности системы управления инновационным процессом.
Инновации и инновационный процесс в образовании	Самостоятельная работа (2 час)	Инновационная деятельность педагога. Диссеминация инновационных практик образования.
	Практическое	Цели и основные направления инновационной деятельности в системе образования.

тура в системе образования: структура, сущность, классификация элементов и их содержание	занятие (4 час)	Инновационная инфраструктура: федеральные и региональные инновационные площадки. Порядок признания организации федеральной, региональной инновационной площадкой. Реализация инновационной деятельности образовательной организации: разработка инновационного проекта, получение статуса региональной инновационной площадки, реализация проекта, мониторинг достижения результатов, распространение инновационных практик и моделей. Методология, Содержание Ресурсное обеспечение Возможные риски при реализации проекта (программы) Результаты проекта Управление деятельностью инновационных площадок.
	Самостоятельная работа (4 час)	Экспертиза эффективности инновационной деятельности
Управление проектами в сфере образования (8 часов; 2л, 2п, 4 с/р)		
Проектный подход в образовании	Лекция (2 час)	Организация проектной деятельности в системе образования РФ. Ключевые понятия проектного управления. Типология проектов в сфере образования. Проект и проектная идея. Жизненный цикл и структура проекта. Внешняя среда проекта. Инструменты и методы управления проектами в сфере образования. Цели и результаты проекта. SMART-технология в целеполагании. Ключевые риски и бюджет проекта. Национальный, приоритетные и федеральные проекты в сфере образования.
	Самостоятельная работа (2 час)	
Управленческий проект в образовательной организации как форма реализации управленческого решения	Практическое занятие (2 час)	Виды и особенности управленческих проектов в образовательной организации как формы реализации управленческого решения. Навыки управленческой команды по разработке проектов развития в образовательной организации. Структура и этапы разработки проектов развития в образовательной организации. Инструменты планирования при разработке проектов. Формирование навыков эффективного планирования и проектирования
	Самостоятельная работа (2 час)	Дорожная карта управленческого проекта. Структура дорожной карты: актуальность, цель, результат проекта. Задачи, ресурсы, риски. План мероприятий.
Основы образовательного маркетинга/16 часов; 4л, 4п, 8 с/р)		
Сущность, содержание, управление маркетинговой деятельностью	Лекция (2 час)	Общее представление и исходные понятия маркетинга. Характеристика современных концепций маркетинга. Маркетинговый комплекс образовательных услуг: услуга (продукт), цена (стоимость), место, продвижение, персонал, процесс (обучение), образовательная среда. Маркетинговая среда организации и ее структура. Стратегические и конъюнктурные приоритеты маркетинга. Процесс управления маркетингом. Маркетинговые исследования. Задачи и содержание маркетинговых исследований. Бенчмаркинг; анализ результатов маркетинговых исследований Разработка маркетин-
	Самостоятельная работа (2 час)	

Организация маркетинговой деятельности		тинговой стратегии образовательной организации на основании маркетинговых исследований
	Лекция (2 час)	Содержание деятельности руководителя в сфере управления маркетингом образовательных услуг. Маркетинговые коммуникации. Реклама как элемент маркетинговых коммуникаций. План маркетинга. Маркетинговый контроль. Оценка результативности маркетинговой деятельности.
	Самостоятельная работа (2 час)	Технологии продвижения образовательных услуг на основе образовательных результатов
	Практическое занятие (4 час)	Миссия организации. Конкурентные преимущества образовательной организации. Маркетинговая цель. Выбор и обоснование маркетинговой стратегии. Схема взаимоотношений с потребителями и социальными партнерами, организация внешних и внутренних процессов. Имиджевый портрет образовательной организации.
Формирование маркетинговой стратегии развития образовательной организации	Самостоятельная работа (4 час)	Разработка маркетинговой стратегии образовательной организации и обеспечение ее реализации
Основы управления персоналом в образовательной организации (12 часов; 2л, 6п, 8 с/р)		
Основы управления персоналом в образовательной организации	Лекция (2 час)	Персонал образовательной организации как объект управления Цели, функции, принципы, методы и содержание управления персоналом. Стратегии работы с кадрами. Особенности работы с персоналом образовательной организации. Кадровая политика. Подбор и расстановка кадров. Профессиональная и организационная адаптация молодых специалистов. Адаптация кадров. Оценка сотрудников организации. Планирование карьеры. Мотивация персонала. Обучение сотрудников. Аттестация и оценка работы персонала. Оценка эффективности управления персоналом.
	Практическое занятие (2 час)	Управление карьерой в организации Этапы управления деловой карьерой. Затраты на планирование карьеры и обучение, повышение квалификации. Функции кадровой службы организации в области планирования деловой карьеры. Оценка эффективности управления деловой карьерой. Понятие и этапы карьеры; содержание функций кадровой службы организации в области планирования деловой карьеры сотрудников. Влияние процесса управления деловой карьерой персонала на результаты деятельности организации.
	Самостоятельная работа (4 час)	Решение кейсовых заданий по управлению деловой карьерой персонала организации
Корпоративная система непрерывного профессионального развития работников с	Практическое занятие (4 часа)	Система методической работы, обеспечивающая профессиональное развитие педагогических работников: анализ изучения затруднений учителей, осуществление индивидуального ориентированного подхода в организации методической работы, обеспеч-

учетом требований профессиональных стандартов		печение профессиональной готовности педагогических работников к реализации ФГОС через создание системы непрерывного профессионального развития. Совершенствование компетенций педагогов в контексте глобальных тенденций цифровой трансформации образования. Содержание и формы методического сопровождения деятельности педагогов.
	Самостоятельная работа (4 час)	Управление профессиональным развитием педагогических работников