

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ГОРОДА МОСКВЫ
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования города Москвы
«КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ МОСКОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ»



«УТВЕРЖДАЮ»

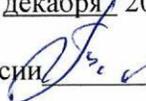
Директор ГАОУ ДПО
«Корпоративный университет»
О.А. Айгунова

«24» декабря 2025 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

«Лидерство руководителя образовательной организации и
принятие управленческих решений»
с инвариантным модулем
«Ценности московского образования»

Разработчик программы:
Н.А. Мартынова

Допущено Комиссией по допуску программ
дополнительного профессионального
образования ГАОУ ДПО «Корпоративный
университет»
Протокол № 26 от «25» декабря 2024 года
Рег. номер 01-38-090
Зам. председателя комиссии  А.Е. Тимашова

Москва, 2024

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области лидерства руководителя образовательной организации и принятия управленческих решений.

1.2. Совершенствуемые компетенции

№	Компетенции	Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Бакалавриат
		Код компетенции
1	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3

1.3. Планируемые результаты обучения

№	Знать — уметь	Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Бакалавриат
		Код компетенции
1.	Знать: <ul style="list-style-type: none">– стили лидерства руководителя;– принципы эмоционального менеджмента;– особенности управленческого мышления;– принципы «гибкого сознания» в управлении коллективом;– методы и инструменты принятия управленческих решений;– алгоритм разработки технологической карты решения управленческой задачи. Уметь: разрабатывать технологическую карту решения управленческой задачи	ОПК-3

1.4. Категория обучающихся: уровень образования – высшее образование, область профессиональной деятельности – руководство образовательной организацией.

1.5. Форма обучения: очная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

1.6. Режим занятий: не менее 4 часов в день, не менее одного занятия в неделю.

1.7. Трудоемкость: 16 часов.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего ауд, час.	Виды учебных занятий, учебных работ		Трудоемкость	Формы контроля
			Лекция	Практическое занятие		
1.	Лидерство руководителя. Стили лидерства	4	2	2	4	
2.	Мышление руководителя: проактивность и гибкость	3	1	2	3	Тест № 1
3.	Алгоритмы действий в целях повышения эффективности работы сотрудников	4	2	2	4	
4.	Методы и инструменты принятия управленческих решений	5	2	3	5	Практическая работа № 1
	Итоговая аттестация					Зачет по совокупности выполненных теста № 1 и практической работы № 1
	ИТОГО	16	7	9	16	

2.2. Календарный учебный график

Наименование раздела, темы	Объем нагрузки	Учебные недели			
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
Лидерство руководителя. Стили лидерства	4	X			

Мышление руководителя: проактивность и гибкость	3		X		
Алгоритмы действий в целях повышения эффективности работы сотрудников	4		X	X	
Методы и инструменты принятия управленческих решений	5			X	X

2.3. Учебная программа

№ п/п	Тема	Виды учебных занятий	Содержание
1.	Лидерство руководителя. Стили лидерства	Лекция, 2 часа	Теория лидерства. Стили лидерства руководителя. Резонансные и диссонансные стили. Эмоциональный менеджмент. Принципы эмоционального менеджмента. Развитие эмоционального интеллекта. Эмоциональные установки коллектива. Эмоциональное заражение. Обратная связь. 5 языков похвалы. Лидерство руководителя образовательной организации
		Практическое занятие, 2 часа	Групповая дискуссия: Обсуждение примеров эмоционального менеджмента. Индивидуальная работа: создание схемы эмоционального дома руководителя и сотрудника для осознанного управления. Работа в мини-группах: Где и

			когда использовать разные стили лидерства?
2.	Мышление руководителя: про активность и гибкость	Лекция, 1 час	Особенности управленческого мышления: проблемное, мышление результата и возможностей, интуитивное, аналитическое, конкретно-действенное, практическое. Круг влияния и круг забот. 5 принципов проактивного мышления: обучение, ответственность, креативность, служение, доверие. Понятие «гибкого сознания». Фиксированное мышление и гибкое мышление. Установки на данность и установки на рост. Как изменить установку. Принципы «гибкого сознания» в управлении коллективом
		Практическое занятие, 2 часа	Работа в мини-группах: Что входит в ваш круг влияния и забот? Техники переосмысления и перестройки механизмов восприятия. Тест № 1
3.	Алгоритмы действий в целях повышения эффективности работы сотрудников	Лекция, 2 часа	Алгоритмы действий в целях повышения эффективности работы сотрудников. Поощрения и система мотивации. Обучение сотрудников. Постановка конкретных целей и задач с обозначением сроков. Технология наказания и поощрения. Умение наказывать как часть управленческой квалификации руководителя. Повышение качество работы сотрудника, управление в условиях постоянных изменений. Как работать со сложными сотрудниками и сложными ситуациями
		Практическое	Работа в мини-группах: Решение

		занятие, 2 часа	кейсовых заданий
4.	Методы и инструменты принятия управленческих решений	Лекция, 2 часа	<p>Виды управленческих решений: оперативные (повседневные) решения; тактические решения; стратегические решения.</p> <p>Требования, предъявляемые к управленческим решениям: обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность, комплексность, учёт стимулирующей функции, гибкость, полнота оформления.</p> <p>Методы и инструменты принятия управленческих решений: экспертная оценка, мозговой штурм, метод декомпозиции и др.</p> <p>Инструменты анализа проблемы, поиска причинно-следственных связей, нарушенного или отсутствующего процесса, поддающегося изменению поведения, выработки и выбора идей, планирования.</p> <p>Методика А. Роу: стили принятия управленческих решений.</p> <p>Алгоритм принятия управленческих решений.</p> <p>Преимущества и недостатки индивидуального принятия решения и групповой работы.</p> <p>Алгоритм разработки технологической карты решения управленческой задачи</p>
		Практическое занятие, 3 часа	<p>Работа в мини-группах: 10 методов проработки кейсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методика «Поле поиска». 2. «SWOT – анализ» 3. «Теннис идей» 4. «Преимущества и недостатки» 5. Техника «Премортем» 6. Формулируем задачу. 7. «Расширяем перспективы»

			8. «5 Почему» 9. «Решение через ценности» 10.«Мечтатель, реалист, критик» Практическая работа № 1: Разработка технологической карты решения управленческой задачи
	Итоговая аттестация		Зачет по совокупности выполненных теста № 1 и практической работы № 1

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Оценка качества освоения программы осуществляется в форме текущего контроля и итоговой аттестации.

3.1. Текущий контроль

Текущий контроль включает прохождение теста № 1 и выполнение практической работы № 1.

Пример вопросов теста №1

Выберите, что из названного относится к теории лидерства:

1. Теория о ближайшем развитии
2. Теория великого человека
3. Теория ситуационного лидерства
4. Теория Маслоу

Укажите два уровня в использовании техники «заражения эмоциями»?

1. Рациональный и эмоциональный
2. Логический и этический
3. Лидерский и ситуационный
4. Рациональный и концептуальный

Выберите вариант, в котором верно перечислены резонансные стили лидерства

1. Идеалистический, обучающий, товарищеский, демократический
2. Обучающий, товарищеский, демократический, авторитарный
3. Амбициозный, товарищеский, демократический, авторитарный

Критерии оценивания: слушатели получают зачет, если количество правильных ответов более 60%.

Оценивание: зачёт / незачёт.

Практическая работа № 1 «Разработка технологической карты решения управленческой задачи»

Описание

Разработайте технологическую карту решения управленческой задачи с учётом необходимого для решения задачи стиля лидерства и применением методов и инструментов принятия управленческих решений.

Пример

Имеется задача по повышению привлекательности образовательной организации для родителей/законных представителей воспитанников дошкольных отделений с тем, чтобы как можно более высокий процент выпускников дошкольных отделений продолжали обучение в данной образовательной организации.

Требования к практической работе:

1. В технологической карте учтен необходимый для решения задачи стиль лидерства, применены методы и инструменты принятия управленческих решений.
2. Технологическая карта содержит план действий и мероприятий для решения поставленной задачи.
3. План действий и мероприятий отражает оптимальное соотношение затрачиваемых ресурсов и планируемых результатов как показатель эффективности.
4. Технологическая карта включает промежуточный контроль на этапах решения задачи.
5. В технологической карте предусмотрены корректирующие действия при выявлении необходимости в таковых.

Критерии оценивания: слушатели получают зачет, если практическая работа выполнена с учетом всех требований.

Оценивание: зачёт / незачёт.

3.2. Итоговая аттестация: зачет по совокупности выполненных теста № 1 и практической работы № 1

Оценивание: зачёт / незачёт

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Основная литература

1. Выбойщик И.В. и др. Личностные и социально-профессиональные особенности руководителей школ с различной организационной культурой (часть 1) // Психология. Психофизиология. - 2023. - т.16-№2.- .16-27
2. Выбойщик И.В., Маркина Н.В., Юсупова Ю.Л., Гумницкая А.С. Жизнестойкость и факторы управленческой деятельности менеджеров образования с различным стажем и статусом: ресурсный подход Психология. Психофизиология. 2022. Т. 15, № 2. С. 5–18.
3. Карпов А.В; Ключева Н.В. Технологии управления развитием персонала. – М.: Проспект 2021. - 408 с.
4. Фридман А.С. Как наказывать подчиненных. За что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента. – М: Добрая книга 2024, - 320 с.
5. Микалко М. Рисовый штурм – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2024, - с. 416
6. Тайб Л.К. Найти баланс: 50 советов о том, как управлять временем и энергией. – М.: Альпина Паблишер 2021, - 216 с.
7. Методы принятия решений / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина паблишер, 2019. – 208 с. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей».)
8. Гоулман Д., Бояцис Р. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. –М.: Альпина, 2023, 301 с.

Дополнительная литература

1. Миллер Дж. Проактивное мышление. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015, –270 с.
2. Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 505 с.
3. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чепелер. – М.: Издательство Олимп-Бизнес, 2018, 2018. – 208 с.: ил.
4. Тулган Б. Все начальники делают это. Пошаговое руководство по

- решению (почти всех проблем менеджера / Брюс Тулган ; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.
5. Левина С.Ш. Управленческие решения: практикум / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 223 с. – (Высшее образование).

Интернет – ресурсы

1. Демин Г.А. Управленческие решения. [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Пермский государственный национальный исследовательский университет. –Пермь, 2020. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf> (дата обращения 17.12.2024 г.)
2. Как научиться управлять эмоциями. – Образовательная платформа Edutoria от Сбера. URL: <https://edutoria.ru/blog/post/kak-nauchitsya-upravlyat-ehmociyami> (дата обращения 17.12.2024 г.)
3. «Гибкое сознание», Кэрол Дуэк: как установки мешают добиваться успеха. – Бизнес-секреты. URL: https://secrets.tinkoff.ru/knigi-dlya-biznesa/gibkoe-soznanie/?ysclid=m4sj3vno4w862473436&internal_source=copypaste (дата обращения 17.12.2024 г.)
4. Диагностика для лидера. Как Вы управляете школой? URL: <https://rowe.ioe.hse.ru/> (дата обращения 23.12.2024 г.)
5. Методика А. Роу стили принятия управленческих решений. URL: <https://ioe.hse.ru/cdle/rowe?ysclid=m2ekcgx7yq285696283> (дата обращения 23.12.2024 г.)

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для освоения программы необходимы следующие технические средства обучения:

1. мультимедийный проектор;
2. интерактивная доска;
3. компьютер и мультимедийная техника со стандартным программным обеспечением;
4. презентации по темам занятий;
5. флипчарт со сменным блоком бумаги (10 листов);
6. маркеры черного, темно-синего или темно-зеленого цвета (10 штук);
7. описания упражнений и кейсов к занятиям;
8. доступ в сеть интернет;
9. доступ к материалам курса, размещённым на образовательной платформе <https://sdo.corp-univer.ru>.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего педагогического образования. Опыт преподавательской работы не менее 1 года.

**«Ценности московского образования»
Инвариантный модуль
(2 ч.)**

Раздел 1. «Характеристика программы»

1. Цель реализации модуля 1: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области ценностей московского образования.

1.1. Совершенствуемые/новые компетенции

№	Компетенции	Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование (бакалавриат)
		Код компетенции
1.	Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики	ОПК-1

1.2. Планируемые результаты обучения

№	Знать - уметь	Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование
		Код компетенции
1.	<p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования 2. Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования 3. Стратегию ориентации в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования <p>Уметь:</p> <p>Ориентироваться в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования</p>	ОПК-1

1.3. Категория обучающихся: уровень образования - высшее образование, область профессиональной деятельности – основное общее, среднее общее образование.

1.4. Модуль реализуется с применением дистанционных образовательных технологий.

1.5. Трудоемкость обучения: 2 часа.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1 Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Внеаудиторные учебные занятия		Форма контроля	Трудоемкость
		Видео лекции/лекции презентации	Практические занятия		
1.1	Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования.	0,5	0,5	Тест №1.1	1
1.2	Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования.	0,5	0,5	Тест №1.2	1

2.2 Учебная программа

Темы	Виды учебных занятий/работ	Содержание
Тема 1.1 Основные документы, задачи и механизмы, определяющие ценности и цели московского образования.	Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа	Государственная программа города Москвы «Развитие образования города («Столичное образование»)). Приоритетные задачи московской системы образования. Основные механизмы повышения эффективности системы образования Москвы (Рейтинг вклада школ в качественное образование, аттестационная справка директора и др.). Городские проекты. Результаты системы образования города Москвы. Стратегия ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования
	Практическая	Систематизация содержания лекции на

	работа, 0,5 часа	основании стратегии ориентации в основных документах, задачах, механизмах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования Тест №1.1
Тема 1.2. Управленческие инструменты как средства достижения целей московского образования.	Видео лекции/лекции презентации, 0,5 часа	Содержание управленческой компетентности сотрудников образовательных организаций города Москвы (управленческие функции и инструменты для их реализации; управленческое решение; техники и приемы командной работы; способы предвидения и предотвращения конфликтных ситуаций). Социальные коммуникации как фактор эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений (принципы, способы передачи информации в ОО; построение грамотного взаимодействия участников образовательных отношений) Стратегия ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования
	Практическая работа, 0,5 часа	Систематизация содержания лекции на основании стратегии ориентации в основных инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования Тест №1.2

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

В качестве контроля выступает промежуточная аттестация в форме тестирования.

«Зачет» выставляется при условии выполнения не менее 60% верных ответов.

Тест №1.1

Пример вопросов тестирования:

1. Цель реализации Государственной программы города Москвы «Столичное образование»:

А. Создание средствами образования условий для формирования личной успешности жителей города Москвы

Б. Максимальное удовлетворение запросов жителей города Москвы на образовательные услуги

В. Развитие государственно-общественного управления в системе образования

Г. Обеспечение соответствия качества общего образования изменяющимся запросам общества

2. Основной целью существования рейтинга школ является:

- А. Поиск школ-лидеров для предоставления им повышенного финансирования, с помощью которого они смогут создать и развить свою уникальную атмосферу для предоставления качественного образования и массового развития таланта
- Б. Мотивация каждой школы на работу в интересах каждого ребенка, семьи, города
- В. Осуществление статистического мониторинга состояния образования

Тест №1.2

Пример вопросов тестирования:

1. *Выберите ключевые составляющие личной эффективности?*

- А. результативное достижение личных целей
- Б. способность человека с меньшими затратами ресурсов (труда, времени) достигать большего результата
- В. физическое здоровье
- Г. знания и опыт

2. *Что является оценкой эффективности исполнения управленческого решения?*

- А. Степень достижения цели
- Б. Состав источников финансовых ресурсов
- В. Количество исполнителей решения
- Г. Количество альтернатив

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Интернет-источники:

1. **Школа. Москва** [Электронный ресурс] (URL: <https://shkolamoskva.ru/> (дата обращения 23.01.2024 г.)
2. **Московская электронная школа** [Электронный ресурс] (URL: <https://school.mos.ru/> (дата обращения 23.01.2024 г.)

4.2. Материально-технические условия реализации модуля

Для реализации модуля необходимо следующее материально-техническое обеспечение: мультимедийное оборудование (компьютер с выходом в Интернет).

Ссылка для доступа к модулю:

<https://sdo.corp-univer.ru/course/view.php?id=1467>