

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

» 2025 г.

Дополнительная профессиональная программа
(профессиональная переподготовка)

«Менеджмент в образовании»

с инвариантным модулем

«Ценности московского образования»

Разработчики курса:
Баландина Н.Г., канд.экон.наук., доц.
Ядыкина Л.М.

Допущено Комиссией по допуску программ
дополнительного профессионального
образования ГАОУ ДПО «Корпоративный
университет»

Протокол № 31 от «26» мая 2025 года

Рег. номер 01-38-111

Председатель комиссии М.Н. Лазутова

Москва, 2025

Содержание

Наименование	Стр.
Раздел 1. «Общая характеристика программы»	3
Раздел 2. «Содержание программы»	6
2.1. Учебный план	6
2.2. Рабочие программы учебных модулей	16
Рабочая программа модуля 1. «Современные методы менеджмента в управлении образовательной организацией»	16
Рабочая программа модуля 2. «Государственная политика в сфере образования. Правовые основы управления образовательной организацией»	29
Рабочая программа модуля 3. «Ресурсы образовательной организации»	44
Рабочая программа модуля 4. «Кадровый менеджмент в образовании»	58
Рабочая программа модуля 5. «Управление процессами в образовательной организации»	65
Рабочая программа модуля 6. «Проектное управление в образовательной организации»	76
Рабочая программа модуля 7. «Маркетинг в образовании: формирование имиджа образовательной организации»	84
Рабочая программа модуля 8. «Институциональное партнерство и коммуникации в системе образовательных отношений»	95
Рабочая программа модуля 9. «Лидерская эффективность руководителя образовательной организации»	105
Рабочая программа модуля 10. «Интеллектуальные ресурсы и инновационный потенциал современной образовательной организации»	113
Рабочая программа модуля 11. «Управленческая практика»	125
Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»	142
Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»	144
Приложение 1. Календарный учебный график	145

Раздел 1.» Общая характеристика программы»

1.1. Характеристика новой квалификации

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» разработана на основе:

- ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры).
- Профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Приказ Минтруда России от 19 апреля 2021 г. №250)

Основная цель вида профессиональной деятельности: обеспечение развития и эффективной деятельности образовательной организации, повышение качества оказания образовательных услуг.

1.2. Цель реализации программы

Формировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие выполнение нового вида профессиональной деятельности в области управления образовательной организацией для приобретения дополнительной квалификации «Менеджер образования».

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт

Профессиональный стандарт 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификац ии	Наименование	Код	Уровень квалифика ции
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	А/01.7	7
			Организация присмотра и ухода за детьми	А/02.7	7
			Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	А/03.7	7
			Управление развитием дошкольной образовательной организации	А/04.7	7
			Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	А/05.7	7
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	В/01.7	7
			Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7

		Управление развитием общеобразовательной организации	В/03.7	7
		Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	В/04.7	7

1.4. Перечень профессиональных компетенций, формируемых в результате освоения программы

№ п/п	Компетенция	38.04.02 «Менеджмент»
		Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1
2.	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2
3.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3
4.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4
5.	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5

1.4. Перечень трудовых функций и общепрофессиональных компетенций

38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт					
	Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Магистратура	Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень квалификации
Код ФГОС		е				
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне)	А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	А/01.7	7

экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления				Организация присмотра и ухода за детьми	A/02.7	7
				Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	A/03.7	7
				Управление развитием дошкольной образовательной организации	A/04.7	7
				Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	A/05.7	7
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	В	Управление общеобразовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	В/01.7	7
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-				Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7

культурной) и динамичной среды						
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций				Управление развитием общеобразовательной организации	В/03.7	7
ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты				Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	В/04.7	7

- 1.5. Категория обучающихся: уровень образования – высшее образование, область профессиональной деятельности – управление образовательной организацией, педагогические работники образовательных организаций города Москвы – соискатели на должность директора/заместителя директора образовательной организации
- 1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий
- 1.7. Режим занятий: не реже 2 раз в неделю, не менее 6 ак.ч. продолжительность одного занятия.
- 1.8. Срок освоения программы: не менее 4 месяцев
- 1.9. Трудоемкость программы: 250 ч.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы	Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоемкость, час.
---	-----------------	--	---------------------------	----------------	--------------------

		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль №1. Современные методы менеджмента в управлении образовательной организацией						
Тема 1.1. Теоретические основы менеджмента в системе общего образования: сущность, виды и целевые ориентиры	1	1		1		2
Тема 1.2. Методологический инструментарий управления образовательной организацией: классификация и функциональное назначение	3	1	2	1	Практическая работа № 1	4
Тема 1.3. Организационно-педагогическая система образовательной организации: структурные компоненты и особенности внешнего взаимодействия	5	1	4	4		9
Тема 1.4. Управленческий цикл в образовательной организации: от стратегического планирования до оперативного регулирования	5	1	4	4	Практическая работа № 2	9
Тема 1.5. Социальная ответственность и этические принципы управления современной образовательной организацией	3	1	2	2		5
Тема 1.6. Формирование корпоративной культуры педагогического коллектива как ресурс развития образовательной организации	3	1	2	2		5
Аттестация по модулю					Зачёт по совокупности	

					выполненных практических работ №№ 1, 2	
Итого по Модулю № 1	20	6	14	14		34
Модуль № 2. Государственная политика в сфере образования. Правовые основы управления образовательной организацией						
Тема 2.1. Развитие образовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района / городского округа Российской Федерации	2	1	1	1		3
Тема 2.2. Управление образовательной организацией с участием представителей участников образовательной организации	4	1	3	1	Тест № 1	5
Тема 2.3. Правоустанавливающие документы образовательной организации	4	1	3	2		6
Тема 2.4. Формирование системы локальных нормативных актов образовательной организации	4	1	3	2	Практическая работа № 3	6
Аттестация по модулю					Зачет по совокупности теста № 1 и практической работы № 3	
Итого по Модулю № 2	14	4	10	6		20
Модуль № 3. Ресурсы образовательной организации						
Тема 3.1. Основы ресурсного обеспечения	5	5		2		7

образовательных организаций: основные принципы организации финансово-хозяйственной деятельности в Департаменте образования и науки города Москвы.						
Тема 3.2. Планирование финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации: план финансово-хозяйственной деятельности организации как инструмент балансировки доходной и расходной частей бюджета. Порядок формирования и внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности школы.	2	1	1	2	Практическая работа № 4	4
Тема 3.3. Формы и инструменты оценки качества финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации	3	1	2	1		4
Тема 3.4. Внешний и внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации	3	1	2	2	Тест № 2	5
Тема 3.5. Материально-технические ресурсы образовательной организации	3	1	2	2	Практическая работа № 5	5
Тема 3.6. Информационные и цифровые ресурсы в образовании	3	1	2	2		5
Аттестация по модулю					Зачёт по совокупности выполнения теста № 2 и практических работ №№ 4-5	

Итого по Модулю № 3	19	10	9	11		30
Модуль № 4. Кадровый менеджмент в образовании						
Тема 4.1. Основы управления персоналом в образовательной организации	1	1		1		2
Тема 4.2. Организационное поведение и психология управления	3	1	2	2		5
Тема 4.3. Подбор, адаптация и развитие персонала	3	1	2	2		5
Тема 4.4. Обеспечение реализации кадровой политики в соответствии с уставом образовательной организации	3	1	2	2	Практическая работа № 6	5
Аттестация по модулю					Зачёт по итогу выполнения практической работы № 6	
Итого по Модулю № 4	10	4	6	7		17
Модуль № 5. Управление процессами в образовательной организации						
Тема 5.1. Реализация процессного подхода в управлении образовательной организацией	2	1	1			2
Тема 5.2. Ключевые процессы деятельности современной образовательной организации: образовательные, воспитательные и административные	3	1	2	1	Тест № 3	4
Тема 5.3. Проектирование и совершенствование учебно-воспитательного процесса в образовательной организации	3	1	2	1		4

Тема 5.4. Система мониторинга и контроля качества образовательного процесса	2	1	1			2
Тема 5.5. Цифровизация управленческих процессов в образовательной организации	3	1	2			3
Тема 5.6. Разработка локальных актов и регламентов работы образовательной организации	3	1	2	1	Практическая работа № 7	4
Тема 5.7. Планирование деятельности руководителя образовательной организации на краткосрочный и среднесрочный период	6	2	4	1		7
5.8. Содержание и результаты образования	4		4	1		5
5.9. Результативность деятельности образовательной организации	3	1	2	1	Практическая работа № 8	4
Аттестация по модулю					Зачёт по совокупности выполнения теста № 3, практических работ № 7,8	
Итого по модулю № 5	29	9	20	6		35
Модуль № 6. Проектное управление в образовательной организации						
Тема 6.1. Проектное управление в образовательной организации: теоретические основы и нормативно-правовая база	2	1	1	2		4
Тема 6.2. Особенности жизненного цикла проектов в образовательных организациях	3	1	2	2		5

Тема 8.1. Правовые основы взаимодействия участников образовательных отношений	2	1	1	1		3
Тема 8.2. Модели и инструменты управления коммуникацией с обучающимися	2	1	1	1		3
Тема 8.3. Стратегии и практики взаимодействия с родителями (законными представителями)	4	2	2	1		5
Тема 8.4. Взаимодействие с социальными партнерами и органами управления образованием	3	1	2	1	Тест № 4	4
Тема 8.5. Медиация и альтернативные методы разрешения споров в образовательной среде	3	1	2	1	Практическая работа № 11	4
Аттестация по модулю					Зачет по совокупности выполнения теста № 4 и практической работы № 11	
Итого по Модулю № 8	14	6	8	5		19
Модуль № 9. Лидерская эффективность руководителя образовательной организации						
Тема 9.1. Личностные компетенции современного руководителя	2	1	1			2
Тема 9.2. Развитие эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности	2	1	1			2
Тема 9.3. Управление командой и коммуникации	2	1	1	2	Практическая работа № 12	4
Тема 9.4. Имидж и репутация руководителя	2	1	1			2
Аттестация по модулю					Зачет по итогу	

					выполнения п рактической работы № 12	
Итого по Модулю № 9	8	4	4	2		10
Модуль № 10. Интеллектуальные ресурсы и инновационный потенциал современной образовательной организации						
Тема 10.1. Управление научным потенциалом в образовательной организации	1	1				1
Тема 10.2. Организация и управление научной инфраструктурой в образовательной организации	1	1				1
Тема 10.3. Взаимодействие образовательной организации с научными организациями	1	1		2	Тест № 5	3
Аттестация по модулю					Зачет по итогу прохожде ние теста № 5	
Итого по Модулю № 10	3	3		2		5
Модуль 11. Управленческая практика						
Вводная часть						
Консультация по порядку прохождения и подготовке отчетной документации управленческой практики.	1		1			1
Профильная часть						
Блок 1. Управление информацией						
Тема. 1.1.1. Анализ общих принципов организации информационного пространства образовательной организации				1		1
Тема 1.1.2. Изучение опыта использования	1		1		Практиче	1

информационных технологий в маркетинговой деятельности образовательной организации и в работе с социальными партнёрами					ская работа № 1 (блок 1)	
Блок 2. Управление кадрами						
Тема 2.1.1. Анализ реализации кадровой политики в соответствии с уставом образовательной организации				1	Практическая работа № 1 (блок 2)	1
Блок 3. Управление процессами						
Тема 3.1.1. Изучение и анализ реализации процессного подхода в управлении образовательной организацией	2		2			2
Тема 3.1.2. Анализ ключевых процессов деятельности образовательной организации: образовательных, воспитательных и административных				1		1
Тема 3.1.3. Изучение опыта использования проектного подхода в управлении образовательной организацией	1		1		Практическая работа № 1 (блок 3)	1
Блок 4. Управление ресурсами						
Тема 4.1.1. Анализ планирования финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации				1	Практическая работа № 1 (блок 4)	1
Блок 5. Управление результатами						
Тема 5.1.1. Анализ системы мониторинга и контроля качества образовательного	1		1			1

процесса в образовательной организации						
Тема 5.1.2. Анализ программы развития образовательной организации				1	Практическая работа № 1 (блок 5)	1
Подготовка отчётной документации				1		1
Аттестация по модулю	2		2		Зачёт на основании выполненной Практической работы №1 (по блокам) и представления «Дневника управленческой практики»	2
Итого по Модулю № 11	8		8	6		14
Подготовка управленческого проекта				14		14
Итоговая аттестация	2		2		Защита управленческого проекта	2
Итого:	159	55	104	91		250

2.2. Примерный календарный учебный график (на весь период обучения)
(Приложение 1)

2.3. Рабочие программы учебных модулей

Рабочая программа Модуля 1. «Современные методы менеджмента в управлении образовательной организацией»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области современных методов менеджмента в управлении образовательной организацией

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	A/03.7 A/05.7 B/02.7 B/04.7	ОПК-1

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификац ии	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	A/03.7	7
			Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	A/05.7	7
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	B/02.7	7
				B/04.7	7

			Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами		
--	--	--	---	--	--

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: – сущность и основные категории менеджмента в образовании; – виды менеджмента (стратегический, оперативный, проектный, ресурсный) и их применение в условиях образовательной организации; – систему управленческих инструментов в образовании: классические и современные методы; – алгоритм разработки управленческого конструктора для решения кейсовых ситуаций в образовательной организации. Уметь:	ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Руководство ДОО на основе принципов государственного общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления ДОО с привлечением представителей участников образовательных отношений	Требования к информационной образовательной среде ДОО. Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района/городского округа в сфере дошкольного образования. Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья	Осуществляют мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности ДОО и принимать управленческие решения по коррекции деятельности ДОО. Организовывать ведение отчетности по деятельности ДОО и её представление заинтересованным сторонам. Управлять обеспечением безопасной

– разрабатывать управленческий конструктор для решения кейсовых ситуаций в образовательной организации Знать: – целевые ориентиры управления образовательной организацией; – современные подходы к управленческому циклу в образовательных организациях; – основные этапы управленческого цикла; – алгоритм разработки фрагмента управленческого цикла для образовательной организации Уметь: – разрабатывать фрагмент управленческого цикла для образовательной организации				работников ДОО	эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры ДОО
	В/02.7 Административная деятельность общеобразовательной организации	Руководство общеобразовательной организацией на основе принципов государственного общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района / городского округа в сфере общего образования	Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации и коррекцию на основе их данных этой деятельности	
			Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества	Организовывать ведение отчетности о деятельности общеобразовательной организации и ее представлении заинтересованным сторонам	
			Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации	Управлять обеспечением безопасной эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры общеобразов	

					Требования к информационной образовательной среде общеобразовательной организации	ательной организации
			А/05.7 Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	Определение форматов взаимодействия, в том числе сетевого взаимодействия	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующие деятельность ДОО	Организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями
			В/04.7 Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования	Определение форматов взаимодействия, в том числе сетевого взаимодействия	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное,	Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации, родителями (законными представителями) обучающихся, органами государственными

			ия и социальн ыми партнера ми		налоговое, бюджетное, администрати вное, трудовое, антикоррупци онное законодательс тво Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующе й деятельность общеобразова тельной организации	ной власти и органами местного самоуправле ния, профсоюзны ми организация ми, представител ями СМИ, социальными партнерами общеобразов ательной организации
--	--	--	---	--	---	--

1.5. Трудоемкость обучения: 34 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоём кость
		Лекции	Практиче ские и др. формы занятий			
Модуль №1. Современные методы менеджмента в управлении образовательной организацией						
Тема 1.1. Теоретические основы менеджмента в системе общего образования: сущность, виды и целевые ориентиры	1	1		1		2
Тема 1.2. Методологический инструментарий управления образовательной ной организацией: классификация и функциональное назначение	3	1	2	1	Практиче ская работа № 1	4

Тема 1.3. Организационно-педагогическая система образовательной организации: структурные компоненты и особенности внешнего взаимодействия	5	1	4	4		9
Тема 1.4. Управленческий цикл в образовательной организации: от стратегического планирования до оперативного регулирования	5	1	4	4	Практическая работа № 2	9
Тема 1.5. Социальная ответственность и этические принципы управления современной образовательной организацией	3	1	2	2		5
Тема 1.6. Формирование корпоративной культуры педагогического коллектива как ресурс развития образовательной организации	3	1	2	2		5
Аттестация по модулю № 1						Зачёт по совокупности выполненных работ №1 и 2
Итого по Модулю № 1	20	6	14	14		34

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема №.1.1. Теоретические основы менеджмента в системе общего образования: сущность, виды и целевые ориентиры	Лекция, 1 ч.	Сущность и основные категории менеджмента в образовании. Специфика управленческой деятельности в общеобразовательных организациях. Виды менеджмента (стратегический, оперативный, проектный, ресурсный) и их применение в условиях образовательной организации.

		Целевые ориентиры управления образовательной организацией: обеспечение качества образования в соответствии с ФГОС, создание безопасной и развивающей среды, эффективное использование ресурсов, развитие кадрового потенциала. Особенности менеджмента в столичном образовании: управление крупными образовательными комплексами, цифровая трансформация процессов, индивидуализация обучения, интеграция городских ресурсов в образовательное пространство. Принципы эффективного управления: data-driven подход, вовлечение родителей и социальных партнеров, адаптивность к изменениям нормативно-правовой базы
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Анализ реализации управленческих подходов в системе общего образования
Тема № 1.2. Методологический инструментарий управления образовательной организацией: классификация и функциональное назначение	Лекция, 1 ч.	Система управленческих инструментов в образовании: классические и современные методы. Классификация инструментов по уровням управления (стратегические, тактические, оперативные) и направлениям деятельности (кадровые, финансовые, образовательные). Сочетание традиционных управленческих подходов с цифровыми инновациями Адаптация бизнес-методик к специфике образовательных организаций Персонализация инструментов под задачи конкретной образовательной организации. Формирование культуры data-driven управления. Алгоритм разработки управленческого конструктора для решения кейсовых ситуаций в образовательной организации
	Практическое занятие, 2 ч.	Практическая работа № 1. Разработка управленческого конструктора для решения кейсовых ситуаций в образовательной организации
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Отработка практических навыков по формированию осознанного выбора и комбинирования управленческих инструментов под конкретные задачи образовательной организации
Тема 1.3. Организационно-педагогическая система образовательной организации: структурные компоненты и особенности внешнего взаимодействия	Лекция, 1 ч.	Структурно-функциональная модель современной образовательной организации. Ключевые компоненты системы: управленческий, педагогический, учебно-воспитательный, материально-технический и социально-психологический. Особенности проектирования организационно-педагогической системы в условиях столичного образования: Модели управления крупными образовательными комплексами.

		Интеграция основного и дополнительного образования. Формирование единого образовательного пространства образовательной организации. Внешнее взаимодействие как ресурс развития
	Практическое занятие, 4 ч.	Работа в малых группах (3-4 чел.) Проектирование организационно-педагогической системы образовательной организации: от внутренней структуры к внешним связям. Формируем у обучающихся умение анализировать и проектировать систему управления образовательной организацией, учитывая внутренние структурные компоненты и внешние взаимодействия
	Самостоятельная работа, 4 ч.	Отработка практических навыков по формированию у обучающихся умения анализировать и проектировать систему управления образовательной организацией, учитывая внутренние структурные компоненты и внешние взаимодействия
Тема 1.4. Управленческий цикл в образовательной организации: от стратегического планирования до оперативного регулирования	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к управленческому циклу в образовательных организациях. Основные этапы управленческого цикла: стратегическое планирование, тактическое целеполагание, оперативное регулирование, мониторинг и корректировка. Особенности разработки программы развития образовательной организации в условиях мегаполиса. Практика внедрения системы сбалансированных показателей (BSC) в управление московскими образовательными организациями. Технологии оперативного управления образовательным процессом с использованием данных МЭШ и других цифровых платформ. Взаимосвязь стратегических и оперативных решений в условиях динамичных изменений образовательной политики. Опыт московских образовательных организаций в построении эффективных систем управления, сочетающих долгосрочное планирование и гибкое реагирование на изменения. Принципы ситуационного управления в образовательной организации. Роль аналитики и big data в принятии управленческих решений. Формирование культуры непрерывного улучшения и профессионального развития управленческих команд. Интеграция управленческого цикла с городскими образовательными проектами и программами. Алгоритм разработки фрагмента управленческого цикла для образовательной организации

	Практическое занятие, 4 ч.	Деловая игра с элементами стратегического проектирования и оперативного управления «Управленческий цикл в образовательной организации: от стратегического планирования до оперативного регулирования». Формируем навыки перевода стратегических целей в конкретные управленческие решения с учетом образовательной специфики. Практическая работа № 2. Разработка фрагмента управленческого цикла для образовательной организации
	Самостоятельная работа, 4 ч.	Отработка практических навыков по формированию навыков перевода стратегических целей в конкретные управленческие решения с учетом образовательной специфики
Тема 1.5. Социальная ответственность и этические принципы управления современной образовательной организацией	Лекция, 1 ч.	Концепция социальной ответственности в управлении образовательной организацией. Этические основы профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения. Формирование корпоративной культуры, основанной на принципах гуманизма, толерантности и инклюзивности. Социальное партнерство как инструмент реализации социальной ответственности образовательной организации. Опыт московских образовательных организаций в создании доступной образовательной среды для различных категорий обучающихся. Взаимодействие с местным сообществом и реализация социально значимых проектов. Этические дилеммы современного руководителя образовательной организации и способы их разрешения. Формирование системы ценностей образовательной организации, ориентированной на интересы всех участников образовательного процесса. Принципы прозрачности и открытости в управлении образовательной организации. Социальные инициативы московских образовательных организаций как отражение их ответственности перед городским сообществом. Воспитание гражданской позиции и социальной активности обучающихся через управленческие решения
	Практическое занятие, 2 ч.	Интерактивный семинар-практикум «Социально ответственное управление образовательной организацией: от принципов к практике»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Отрабатываем формирование у обучающихся практических навыков внедрения принципов социальной ответственности и этических норм в управленческую практику образовательной организации
Тема 1.6. Формирование корпоративной культуры педагогического коллектива как	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к формированию корпоративной культуры в образовательных организациях. Роль руководителя в создании ценностно-смыслового единства

ресурс развития образовательной организации		педагогического коллектива. Особенности корпоративной культуры московских образовательных организаций в условиях крупных образовательных комплексов. Инструменты диагностики и развития организационной культуры: традиции, ритуалы, кодексы профессиональной этики. Опыт московских образовательных организаций по созданию командного духа и профессиональных сообществ педагогов. Влияние корпоративной культуры на качество образовательных результатов и психологический климат в коллективе. Формирование культуры непрерывного профессионального развития и педагогического новаторства. Взаимосвязь корпоративной культуры с системой мотивации и стимулирования педагогических работников. Практики наставничества и профессиональных обучающихся сообществ как элементы организационной культуры. Развитие корпоративного волонтерства и социальной активности педагогов
	Практическое занятие, 2 ч.	Проектно-аналитический семинар с элементами тренинга и деловой игры «Проектирование корпоративной культуры педагогического коллектива: от ценностей к управленческим решениям»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Отрабатываем формирование практических навыков диагностики, проектирования и внедрения элементов корпоративной культуры, способствующих развитию образовательной организации
Аттестация по модулю № 1		Зачёт по совокупности выполненных практических работ №№ 1, 2

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения практических работ №№ 1-2.

Практическая работа № 1. Разработка управленческого конструктора для решения кейсовых ситуаций в образовательной организации

Содержание:

Слушатель формирует файл в формате *.docx, содержащий результат выполнения практической работы. Подготовленный файл практической работы слушатель загружает в систему дистанционного обучения <https://sdo.corp-univer.ru/> на странице курса под своей учетной записью.

Требования к работе:

1. Выбрана 1 конкретная кейсовая ситуация (например: конфликт в педколлективе, нарушение дисциплины в классе, жалоба родителей, низкая мотивация учащихся). Кратко описаны: участники ситуации, суть проблемы, почему она требует управленческого решения.
2. Разработаны 3-4 ключевых шага для решения, включая: действия администрации/педагогов, используемые документы или инструменты (локальные акты, методики, цифровые сервисы), привлекаемых специалистов (психолог, соцпедагог и др.).

3. Предложен 1 коммуникативный приём для снижения напряжённости при решении (например: техника активного слушания, «я-сообщения», предварительные консультации).
4. Определены 2 критерия оценки эффективности решения.

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе.

Оценивание: зачёт/незачёт.

Практическая работа № 2. Разработка фрагмента управленческого цикла для образовательной организации

Содержание:

Слушатель формирует файл в формате *.docx, содержащий результат выполнения практической работы. Подготовленный файл практической работы слушатель загружает в систему дистанционного обучения <https://sdo.corp-univer.ru/> на странице курса под своей учетной записью.

Требования к работе:

1. Определен конкретный управленческий процесс (например: организация методической работы, контроль качества образования, работа с обращениями родителей, подготовка к проверке) и его место в общем управленческом цикле (планирование - организация - мотивация - контроль - анализ).
2. Выделены 3-4 ключевых этапа выбранного процесса с кратким описанием: цель и задачи каждого этапа; Участники процесса (роли и зоны ответственности); Необходимые ресурсы (кадровые, материальные, информационные)
3. Разработаны инструменты реализации для 1-2 этапов (на выбор): Шаблон документа (приказ, план, отчет); Чек-лист контроля; Алгоритм действий для ответственного; Форма обратной связи.
4. Предложен показатель эффективности для оценки результатов процесса (количественный или качественный) и способ его измерения.
5. Указана возможная проблема в реализации процесса и способ ее профилактики/решения.

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по совокупности выполненных практических работ №№ 1,2

Требования: слушателем выполнены и оценены положительно (зачтены) практические работы №№ 1-2.

Критерии оценивания: выполнены указанные требования.

Оценивание: зачёт / незачёт.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
3. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»
4. Распоряжение Правительства РФ от 24 июня 2022 г. № 1688-р об Утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года
5. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. № 3273-р об Утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста

Основная литература

1. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
3. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2024. – 139 с.
4. Мардас, А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 307 с.
5. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 350 с.

Дополнительная литература

1. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем пер. с англ. Натальи Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 320 с.
2. Базавлуцкая, Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск. Изд-во Библиотека А. Миллера, 2017. – 97 с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с.
4. Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. Цифровая книга.
5. PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила / М. Умаров. – М. Альпина Паблишер, 2016 г. – 230 с.
6. Коргова, М. А. Менеджмент. История менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 167 с.

Интернет-источники

1. Сайт Министерства просвещения России. Банк документов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/> (дата обращения 21.05.2025).
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Официальный сайт Рособнадзора. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://obrnadzor.gov.ru> (дата обращения 21.05.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 2. «Государственная политика в сфере образования. Правовые основы управления образовательной организацией»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области государственной политики в сфере образования и правовых основ управления образовательной организацией.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	A/01.7 A/03.7 A/04.7 B/01.7 B/02.7 B/03.7	ОПК-1

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень квалификации
A	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью дошкольной	A/01.7	7

			образовательной организации		
			Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	A/03.7	7
			Управление развитием дошкольной образовательной организации	A/04.7	7
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	B/01.7	7
			Администрирование деятельности общеобразовательной организации	B/02.7	7
			Управление развитием общеобразовательной организации	B/03.7	

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: – правовые основы функционирования образовательных организаций в системе российского законодательства; – особенности правового статуса образовательной организации как юридического лица; – правовые основы участия представителей	ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического	A/01.7 Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	Организация разработки/корректировки, утверждения образовательных программ дошкольного образования, в соответствии с требованиями	Направления и тенденции развития дошкольного образования в Российской Федерации и в мировом образовательном пространстве	Определять перечень образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ, формы организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных

	участников образовательной деятельности в управлении образовательной организацией; – систему правоустанавливающих документов как основу легитимности деятельности образовательной организации; – теоретические и нормативно-правовые основы разработки локальных нормативных актов образовательной организации; – локальные нормативные акты образовательного учреждения и их соответствие требованиям законодательства; – алгоритм разработки и экспертизы системы локальных нормативных актов образовательной организации Уметь: – разрабатывать и экспертировать системы локальных нормативных актов образовательной организации	анализа практик управления		Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее - ФГОС ДО) с учетом примерных образовательных программ дошкольного образования, примерных адаптированных основных образовательных программ дошкольного образования детей с ограниченными возможностями здоровья (далее - ОВЗ), а также дополнительных общеразвивающих программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их развития и обеспечения	х отношений, возможностях детей, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО. Организовывать разработку/корректировку образовательных программ дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС ДО, с учетом примерных образовательных программ дошкольного образования, примерных адаптированных основных образовательных программ дошкольного образования детей с ОВЗ, а также дополнительных общеразвивающих программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их развития и обеспечения преемственности и дошкольного образования с начальным
--	--	-----------------------------------	--	---	---

				преимущества дошкольного образования с начальным общим образованием		общим образованием
			А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Руководство ДОО на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления ДОО с привлечением представителей участников образовательных отношений	Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района/городского округа в сфере дошкольного образования	Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность ДОО, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты
			А/04.7 Управление развитием дошкольной образовательной организации	Руководство развитием ДОО с учётом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупции	Анализировать опыт развития дошкольных организаций, тенденции развития дошкольного образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы, приоритеты экономического и социального развития. Обеспечивать разработку

				Российской Федерации	онное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующие деятельность ДОО. Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области дошкольного образования и социально-экономического развития	программы развития ДОО с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы
			В/01.7 Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организацией	Организация разработки, корректировки и утверждения основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО, Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования (далее - ФГОС НОО), Федеральным государственным	Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования	Организовывать разработку, коррекцию основных общеобразовательных программ, формы организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных отношений, возможностях обучающихся, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с

				нным образовател ьным стандартом основного общего образования (далее - ФГОС ООО), Федеральны м государстве нным образовател ьным стандартом среднего общего образования (далее - ФГОС СОО), Федеральны м государстве нным образовател ьным стандартом начального общего образования обучающих ся с ОВЗ с учетом примерных основных образовател ьных программ и примерных адаптирован ных основных общеобразо вательных программ; дополнител ьных общеобразо вательных программ и программ профессион		ФГОС соответствующе го уровня
--	--	--	--	---	--	--

				ального обучения		
			В/02.7 Админист рировани е деятельно сти общеобра зовательн ой организац ии	Руководство разработкой , актуализаци ей и утверждени ем локальных нормативны х актов общеобразо вательной организации	Законодательс тво Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципально го района/городс кого округа в сфере общего образования. Федеральны е законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальн ые правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, администрати вное, трудовое, антикоррупци онное законодательс тво Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующе й деятельность общеобразова тельной организации	Создавать условия для участия участников образовательны х отношений в управлении образовательной деятельностью образовательной организации в пределах их компетенции. Применять в профессиональн ой деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность общеобразова тельной организации, разрабатывать соответствующи е локальные нормативные акты
			В/03.7 Управлен	Руководство развитием	Стратегически е и	Анализировать тенденции

			ие развитием общеобра зовательн ой организац ии	общеобразо вательной организации с учетом правовых норм законодате льства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативны х правовых актов муниципаль ного района/горо дского округа Российской Федерации	программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально- экономическо го развития	развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовате льных организаций
--	--	--	---	---	---	--

1.5. Трудоемкость обучения: 20 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

	Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоёмкость
			Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль №2. Государственная политика в сфере образования. Правовые основы управления образовательной организацией							
	Тема 2.1. Развитие образовательной ой организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов	2	1	1	1		3

	муниципального района / городского округа Российской Федерации						
	Тема 2.2. Управление образовательной организацией с участием представителей участников образовательной организации	4	1	3	1	Тест № 1	5
	Тема 2.3. Правоустанавливающие документы образовательной организации	4	1	3	2		6
	Тема 2.4. Формирование системы локальных нормативных актов образовательной организации	4	1	3	2	Практическая работа № 3	6
	Аттестация по модулю № 2						Зачет по совокупности выполнения теста № 1 и практической работы № 3
	Итого по Модулю №2	14	4	10	6		20

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 2.1. Развитие образовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района / городского округа Российской Федерации	Лекция, 1 ч.	Правовые основы функционирования образовательных организаций в системе российского законодательства. Иерархия нормативно-правовых актов: федеральное, региональное и муниципальное регулирование образовательной деятельности. Особенности правового статуса образовательной организации как юридического лица. Локальные нормативные акты образовательного учреждения и их соответствие требованиям законодательства.

		Практика применения нормативных документов в управлении образовательной организацией. Опыт московской системы образования по гармонизации федеральных требований и городских образовательных инициатив. Правовые аспекты финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций. Нормативное регулирование качества образования и условий образовательного процесса. Взаимодействие с учредителем и контрольно-надзорными органами в правовом поле. Современные тенденции развития законодательства в сфере образования и их влияние на управленческие решения. Формирование правовой культуры руководителя образовательной организации
	Практическое занятие, 1 ч.	Интенсивный практикум с элементами case-study и правового моделирования «Правовое проектирование развития образовательной организации: от федеральных требований к локальным решениям»
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Формирование у обучающихся навыка оперативного анализа и применения многоуровневых нормативных требований при проектировании развития образовательной организации
Тема 2.2. Управление образовательной организацией с участием представителей участников образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Современные модели государственно-общественного управления в образовательных организациях. Правовые основы участия представителей участников образовательной деятельности в управлении школой. Формы и механизмы вовлечения родителей, обучающихся и педагогического коллектива в процесс принятия управленческих решений. Опыт московских школ по созданию и работе управляющих советов, попечительских советов и других коллегиальных органов управления. Развитие системы общественного контроля за качеством образования. Технологии организации продуктивного взаимодействия с родительским сообществом. Участие обучающихся в управлении образовательной организацией через советы обучающихся и другие формы самоуправления. Особенности организации государственно-общественного управления в крупных образовательных комплексах. Цифровые инструменты взаимодействия с участниками образовательных отношений. Формирование культуры ответственного соуправления в образовательной организации. Практики московских образовательных организаций по развитию общественного участия в оценке качества образования
	Практическое занятие, 3 ч.	Ролевая игра «Заседание управляющего совета»: управление образовательной организацией с участием представителей участников образовательной организации

	Самостоятельная работа, 1 ч.	Выполнить тест № 1
Тема 2.3. Правоустанавливающие документы образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Система правоустанавливающих документов как основа легитимности деятельности образовательной организации. Устав образовательного учреждения - основной документ, регламентирующий цели, задачи и принципы функционирования. Лицензия на осуществление образовательной деятельности и свидетельство о государственной аккредитации: порядок получения, содержание и значение. Локальные нормативные акты образовательной организации: виды, требования к разработке и порядок принятия. Договорные отношения в системе образования: с учредителем, родителями, педагогическими работниками. Опыт московских образовательных организаций по формированию эффективной системы локального нормотворчества. Особенности разработки и актуализации правоустанавливающих документов в условиях крупных образовательных комплексов. Взаимосвязь правоустанавливающих документов разных уровней: федеральных, региональных, муниципальных и локальных. Современные требования к содержанию и оформлению документов образовательной организации. Практика ведения документации в условиях цифровой трансформации системы образования
	Практическое занятие, 3 ч.	Практикум «Экспертиза документов»: анализ и проектирование правоустанавливающих документов образовательной организации
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Формирование у обучающихся практических навыков анализа, корректировки и разработки основных правоустанавливающих документов образовательной организации в соответствии с актуальными требованиями законодательства
Тема 2.4. Формирование системы локальных нормативных актов образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Теоретические и нормативно-правовые основы разработки локальных нормативных актов образовательной организации. Иерархия и взаимосвязь локальных актов с законодательством Российской Федерации и нормативными документами субъекта РФ. Классификация локальных нормативных актов по направлениям деятельности: организационные, учебно-методические, кадровые, финансово-хозяйственные. Особенности разработки и принятия основных локальных актов: правил внутреннего распорядка, положений о структурных подразделениях, регламентов образовательной деятельности. Практика московских образовательных организаций по созданию эффективной системы локального регулирования в условиях крупных образовательных комплексов. Технологии вовлечения участников образовательных отношений в процесс нормотворчества. Контроль соответствия локальных

		актов действующему законодательству и учредительным документам. Опыт использования цифровых платформ для разработки, хранения и актуализации локальной нормативной базы. Формирование единого правового пространства образовательной организации через систему взаимосвязанных локальных актов. Алгоритм разработки и экспертизы системы локальных нормативных актов образовательной организации
	Практическое занятие, 3 ч.	Формирование системы локальных нормативных актов образовательной организации: проектно-аналитический семинар с элементами деловой игры «Жизненный цикл локального нормативного акта»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 3. Разработка и экспертиза системы локальных нормативных актов образовательной организации
Аттестация по модулю № 2		Зачет по совокупности выполнения теста № 1 и практической работы № 3

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе прохождения теста № 1 и выполнения практической работы № 3.

Тест №1.

Примерные вопросы теста

1. Какой орган государственно-общественного управления в образовательной организации обладает наибольшими полномочиями согласно ФЗ "Об образовании в РФ"?

- Педагогический совет
- Родительский комитет
- **Управляющий совет**
- Совет учащихся

2. Кто не является обязательным участником управляющего совета образовательной организации?

- Представители родителей
- Представители педагогов
- **Представители местной администрации**
- Директор образовательной организации (по должности)

3. Какая форма участия родителей в управлении образовательной организацией не предусмотрена законодательством?

- Участие в работе управляющего совета
- Внесение предложений через сайт образовательной организации
- **Право вето на решения педагогического совета**
- Участие в оценке качества образования

4. Какой документ регламентирует порядок взаимодействия с участниками образовательных отношений?

- Трудовой кодекс РФ
- **Локальные нормативные акты образовательной организации**
- СанПиН
- Федеральные образовательные стандарты (ФГОС)

5. Что из перечисленного не входит в задачи управляющего совета образовательной организации?

- Утверждение программы развития
- Содействие в привлечении внебюджетных средств
- **Назначение директора образовательной организации**
- Контроль качества питания

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

Оценивание: зачёт / не зачёт.

Практическая работа № 3. Разработка и экспертиза системы локальных нормативных актов образовательной организации

Содержание:

Слушатель формирует файл в формате *.docx, содержащий результат выполнения практической работы. Подготовленный файл практической работы слушатель загружает в систему дистанционного обучения <https://sdo.corp-univer.ru/> на странице курса под своей учетной записью.

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи системы локальных нормативных актов образовательной организации
- Определены 2-3 конкретные задачи, которые решает система ЛНА
- Описаны типовые локальные нормативные акты как элементы системы нормативного регулирования деятельности образовательной организации
- Указаны механизмы разработки и принятия локальных нормативных актов
- Описан порядок разработки выбранного ЛНА
- Определены ответственные за подготовку и утверждение документа
- Предложена структура документа (основные разделы)
- Указаны действия по проведению экспертизы локального акта
- Определены нормативные документы для проверки соответствия
- Выявлены возможные проблемы и пути их решения

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/не зачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачет по совокупности теста №1 и практической работы №3

Требования: слушателем выполнены и оценены положительно (зачтены) тест № 1 и практическая работа № 3.

Критерии оценивания: выполнены указанные требования.

Оценивание: зачёт / не зачёт.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных»
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
4. «Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
5. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»
6. Распоряжение Правительства РФ от 24 июня 2022 г. № 1688-р об Утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года
7. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. № 3273-р об Утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста
8. Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2022 г. № 678-р.
9. Распоряжение Правительства РФ от 29 мая 2015 года № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»
10. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 N 1155 (ред. от 08.11.2022) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования"
11. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»
12. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»
13. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18.07.2022 № 569 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования»
14. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 июля 2022 № 568 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования»
15. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования»
16. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12 августа 2022 № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утверждённый приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413»
17. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 мая 2023 № 372 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования»
18. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 мая 2023 № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования»
19. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 мая 2023 № 371 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования»

20. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.02.2024 № 110 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства образования и науки Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования»

21. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 19.03.2024 № 171 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования»

22. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28 сентября 2020 №28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4. 3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодёжи»

23. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 15 августа 2022 № 03-1190 «О направлении методических рекомендаций по проведению цикла внеурочных занятий "Разговоры о важном"»

24. Приказ Министерства просвещения РФ и Министерства экономического развития РФ от 19 декабря 2019 г. № 702/811 «Об утверждении общих требований к организации и проведению в природной среде следующих мероприятий с участием детей, являющихся членами организованной группы несовершеннолетних туристов: прохождения туристских маршрутов, других маршрутов передвижения, походов, экспедиций, слетов и иных аналогичных мероприятий, а также указанных мероприятий с участием организованных групп детей, проводимых организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и организациями отдыха детей и их оздоровления, и к порядку уведомления уполномоченных органов государственной власти о месте, сроках и длительности проведения таких мероприятий»

25. Письмо Минпросвещения России от 16.06.2022 N 06-836 "О направлении информации" (вместе с "Методическими рекомендациями по организации экскурсий для обучающихся, включая экскурсии по историко-культурной, научно-образовательной и патриотической тематике" утв. Минпросвещения России 10.06.2022)

26. Закон города Москвы «О развитии образования в городе Москве» (в редакции законов Москвы от 10.10.2001 № 46, от 29.10.2003 № 63, от 22.12.2004 № 91, от 15.06.2005 № 23, от 08.11.2006 № 55, от 22.04.2009 № 8, от 14.07.2010 № 36, от 18.05.2011 № 18, от 04.07.2012 № 35, от 25.06.2014 № 37, от 24.06.2015 № 36, от 05.06.2019 № 24, от 08.05.2024 № 15).

27. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (в редакции постановления Правительства Москвы от 29.03.2022 г. № 490-ПП).

Основная литература

1. Ладнушкина, Н.М. Контроль и надзор в сфере образования: монография [Текст] / Г. Т. Алимов, Н.М. Ладнушкина, Д.А. Пашенцев, С.И. Фёклин. М.: Книгодел, 2020. – 184 с.

2. Чернявский, А.Г., Пашенцев, Д.А., Ладнушкина, Н. М., Фёклин, С. И Государственная регламентация образовательной деятельности. – М: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 200 с.

Дополнительная литература

1. Головина, Т.Г. Предметные олимпиады как средство выявления и развития предметных способностей школьников // Педагогика сегодня: проблемы и решения: материалы VI Международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, апрель 2020 г.). – СПб.: Свое издательство, 2020. – С. 32–35. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/364/15710/> (дата обращения: 21.05.2025).

2. Березина, А.А. Профессиональные педагогические сообщества // Научные высказывания. 2023. №13 (37). С. 29–31. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://nvjournal.ru/article/Professionalnye_pedagogicheskie_soobshchestva (дата обращения: 21.05.2025).

Интернет-источники

1. Сайт Министерства просвещения России. Банк документов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/> (дата обращения 21.05.2025).
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Официальный сайт Рособнадзора. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://obrnadzor.gov.ru> (дата обращения 21.05.2025).
3. Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=111493> (дата обращения 16.05.2025).
4. Официальный сайт Мэра Москвы. Раздел Департамента образования и науки города Москвы. Документы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mos.ru/donm/documents/> (дата обращения 21.05.2025).
5. Собянин, С.С. Наши задачи. Стратегия развития образования Москвы до 2030 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sobyanin.ru/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-moskvy-do-2030> (дата обращения: 21.05.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 3. «Ресурсы образовательной организации»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области ресурсов образовательной организации

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	А/03.7 А/04.7 В/02.7 В/03.7	ОПК-2
2	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в		ОПК-4

	организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		
--	--	--	--

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	А/03.7	7
			Управление развитием дошкольной образовательной организации	А/04.7	7
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7
			Управление развитием общеобразовательной организации	В/03.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения

1	Знать: — основные виды ресурсов образовательной организации; — особенности ресурсного обеспечения московских образовательных организаций в контексте реализации городских образовательных проектов; — технологии нормирования и планирования ресурсной базы образовательной организации; — нормативно-правовая база финансового планирования образовательных организаций; — технологии разработки и реализации плана финансово-хозяйственной	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач. ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления,	А/03.7 Администрирование деятельности и дошкольной образовательной организации	Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами ДОО. Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов. Организация подготовки отчетности о деятельности ДОО, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности ДОО.	Основы стратегического планирования образовательных систем. Основы менеджмента в образовании.	Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности ДОО и принимать управленческие решения по коррекции деятельности ДОО. Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников ДОО, включая дополнительное профессиональное образование. Организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности.
			А/04.7 Управление развитием дошкольной образовательной организации	Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций. Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития ДОО	Теория, практика и методы управления развитием ДОО (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического,	Организовывать оценку ресурсов и возможных источников их привлечения, ограничений и рисков реализации программы развития ДОО. Применять программно-проектные методы организации деятельности.

деятельность и с учетом специфики образовательного учреждения ; — современные цифровые инструменты финансового управления и отчетности; — методы и технологии проведения контрольных процедур; — современные подходы к планированию развития материальной базы образовательной организации; — современные подходы к использованию информационных и цифровых технологий в управлении образовательной организацией; — алгоритм разработки фрагмента финансового плана образователь-	лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии и создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества.	
		В/02.7 Администрирование деятельности и общеобразовательной организации	Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации	Основы делопроизводства и документооборота (в том числе электронного) в общеобразовательной организации	Организовывать систему делопроизводства и документооборота общеобразовательной организации
		В/03.7 Управление развитием общеобразовательной организации	Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций. Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды. Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации	Стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества.	Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации. Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития.

2	ьной организаци и; Уметь: – разр абатывать фрагмент финансовог о плана образовател ьной организаци и Знать: – сист ему материальн о- техническог о обеспечения как основу создания современно й образовател ьной среды; – алго ритм разработки мер по оптимизаци и использован ия материальн о- технически х ресурсов образовател ьной организаци и Уметь: – разр абатывать меры по оптимизаци и использован ия материальн о- технически					Управлять реализацией программы развития общеобразовател ьной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных отношений
---	--	--	--	--	--	---

	х ресурсов образовательной организации					
--	--	--	--	--	--	--

1.5. Трудоемкость обучения: 30 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоёмкость
		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль №3. Ресурсы образовательной организацией						
Тема 3.1. Основы ресурсного обеспечения образовательных организаций: основные принципы организации финансово-хозяйственной деятельности в Департаменте образования и науки города Москвы.	5	5		2		7
Тема 3.2. Планирование финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации: план финансово-хозяйственной деятельности организации как инструмент балансировки доходной и расходной частей бюджета. Порядок формирования и внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности школы.	2	1	1	2	Практическая работа № 4	4
Тема 3.3. Формы и инструменты оценки качества финансово-хозяйственной деятельности	3	1	2	1		4

образовательной организации						
Тема 3.4. Внешний и внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации	3	1	2	2	Тест № 2	5
Тема 3.5. Материально-технические ресурсы образовательной организации	3	1	2	2	Практическая работа № 5	5
Тема 3.6. Информационные и цифровые ресурсы в образовании	3	1	2	2		5
Аттестация по модулю № 3					Зачёт по совокупности выполнения теста № 2 и практических работ № № 4,5	
Итого по Модулю № 3	19	11	8	11		30

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 3.1. Основы ресурсного обеспечения образовательных организаций: основные принципы организации финансово-хозяйственной деятельности в Департаменте образования и науки города Москвы.	Лекция, 5 ч.	Системный подход к ресурсному обеспечению образовательной деятельности как условие эффективного функционирования организации. Основные виды ресурсов образовательной организации: кадровые, материально-технические, финансовые, информационные, временные. Принципы рационального распределения и использования ресурсов в условиях бюджетного финансирования. Особенности ресурсного обеспечения московских образовательных организаций в контексте реализации городских образовательных проектов. Современные механизмы привлечения дополнительных ресурсов через государственно-частное партнерство и внебюджетные источники. Опыт эффективного управления ресурсами в крупных образовательных комплексах.

		Технологии нормирования и планирования ресурсной базы образовательной организации. Цифровые инструменты учета и контроля использования ресурсов. Формирование комфортной и безопасной образовательной среды через оптимальное ресурсное обеспечение. Основные принципы организации финансово-хозяйственной деятельности в Департаменте образования и науки города Москвы. Использование информационных систем в сфере образования города Москвы. Формирование доходной части бюджета учреждения: государственное задание целевые субсидии, гранты, внебюджетные средства. Взаимодействие школы и ЦФО через информационные системы.
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Анализ эффективных практик рационального распределения ресурсов образовательной организации
Тема 3.2. Планирование финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации: план финансово-хозяйственной деятельности организации как инструмент балансировки доходной и расходной частей бюджета. Порядок формирования и внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности школы.	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к планированию финансово-хозяйственной деятельности в системе образования. Нормативно-правовая база финансового планирования образовательных организаций. Особенности бюджетного планирования в условиях государственного (муниципального) задания. Технологии разработки и реализации плана финансово-хозяйственной деятельности с учетом специфики образовательного учреждения. Опыт московских образовательных организаций по эффективному распределению бюджетных средств и привлечению внебюджетных источников финансирования. Алгоритм разработки фрагмента финансового плана образовательной организации. Контроль за исполнением государственного задания и его корректировка в течение учебного года. План финансово-хозяйственной деятельности организации как инструмент балансировки доходной и расходной частей бюджета. Порядок формирования и внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности школы.
	Практическое занятие, 1 ч.	Интерактивный практикум для отработки навыков определения связей между показателями государственного задания и статьями плана финансово-хозяйственной деятельности
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 4. Разработка фрагмента финансового плана образовательной организации
Тема 3.3. Формы и инструменты оценки качества финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Методы расчета нормативных затрат на оказание государственных услуг в сфере образования. Контроль исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности и внесение корректировок. Взаимосвязь финансового планирования с программой развития образовательной организации. Современные

		цифровые инструменты финансового управления и отчетности. Формирование прозрачной и эффективной системы управления финансовыми ресурсами. Особенности системы оплаты труда работников образовательных организаций города Москвы. Основные вопросы кадрового обеспечения в части расчетов по заработной плате работников образовательной организации. Специфика осуществления закупочной деятельности в образовательных организациях
	Практическое занятие, 2 ч.	Групповая работа с кейсом в формате мини-аудита «Анализ эффективности использования финансовых ресурсов образовательной организации с применением ключевых оценочных показателей» Интерактивный семинар в формате консультации для формирования навыков проведения мини-аудита эффективности использования финансовых ресурсов образовательной организации
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Отработка навыков применения инструментов оценки качества финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) образовательной организации, научиться интерпретировать финансовые показатели и формулировать управленческие решения на их основе
Тема 3.4. Внешний и внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Система контроля финансово-хозяйственной деятельности как важнейший элемент управления образовательной организацией. Внешний контроль со стороны учредителя, контрольно-счетных органов, налоговой службы и других надзорных инстанций. Внутренний контроль как инструмент обеспечения эффективности использования бюджетных средств и имущества образовательного учреждения. Особенности организации контрольных мероприятий в московской системе образования. Методы и технологии проведения контрольных процедур: документальные проверки, инвентаризации, мониторинг исполнения бюджета. Практика взаимодействия с контролирующими органами в процессе проверок. Современные подходы к организации внутреннего финансового контроля с использованием цифровых технологий. Формирование системы мер по устранению выявленных нарушений и профилактике финансовых рисков. Развитие культуры финансовой ответственности и прозрачности в образовательной организации. Контроль учета и сохранности имущества. Порядок и сроки проведения годовой инвентаризации активов и обязательств. Внутренний и внешний финансовый контроль в образовательных организациях. Обзор основных нарушений в финансово-хозяйственной

		деятельности образовательных организаций. Ответственность должностных лиц образовательной организации за допущенные нарушения в финансово-хозяйственной деятельности.
	Практическое занятие, 2 ч.	Анализ порядка организации и проведения контрольных мероприятий в московской системе образования
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Выполнить тест № 2
Тема 3.5. Материально-технические ресурсы образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Система материально-технического обеспечения как основа создания современной образовательной среды. Нормативные требования к оснащению образовательных организаций. Особенности формирования и обновления материально-технической базы в условиях бюджетного финансирования. Опыт московских образовательных организаций по эффективному использованию инфраструктурных ресурсов и технологическому оснащению образовательного процесса. Современные подходы к планированию развития материальной базы образовательной организации. Учет и инвентаризация имущества как инструмент управления ресурсами. Технологии содержания и ремонта зданий и сооружений образовательных организаций. Особенности управления материально-техническими ресурсами в крупных образовательных комплексах. Цифровые инструменты учета и мониторинга состояния материальной базы. Формирование комфортной, безопасной и доступной образовательной среды для всех участников образовательного процесса. Алгоритм разработки мер по оптимизации использования материально-технических ресурсов образовательной организации
	Практическое занятие, 2 ч.	Работа в малых группах с кейсом на основе реальных данных: оптимизация использования материально-технических ресурсов образовательной организации
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 5. Разработка мер по оптимизации использования материально-технических ресурсов образовательной организации
Тема 3.6. Информационные и цифровые ресурсы в образовании	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к использованию информационных и цифровых технологий в управлении образовательной организацией. Цифровая трансформация образовательного процесса: от электронных журналов до интеллектуальных систем управления. Московская электронная школа как пример комплексного внедрения цифровых решений в образовательное пространство. Классификация цифровых образовательных ресурсов: платформы

		онлайн-обучения, виртуальные лаборатории, интерактивные образовательные среды. Формирование цифровой образовательной экосистемы образовательной организации: техническое оснащение, кадровый потенциал, нормативное обеспечение. Опыт московских образовательных организаций по созданию единого цифрового образовательного пространства. Управление цифровыми рисками и обеспечение информационной безопасности участников образовательного процесса. Развитие цифровой грамотности педагогического коллектива как условие эффективного использования технологических ресурсов. Интеграция городских цифровых ресурсов в образовательную деятельность. Перспективные направления цифровизации управления образовательной организацией
	Практическое занятие, 2 ч.	Интерактивный семинар с групповым обсуждением и экспресс-анализом «Анализ эффективности использования цифровых ресурсов в образовательной организации»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Отработка практических навыков оценивания эффективности цифровых инструментов в образовательном процессе и принимать обоснованные решения об их внедрении или оптимизации
Аттестация по модулю № 3		Зачёт по совокупности выполнения теста № 2 и практических работ № 4-5

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения практических работ №№ 4-5 и прохождения теста № 2

Практическая работа № 4. Разработка фрагмента финансового плана образовательной организации

Содержание:

Слушатель формирует файл в формате *.docx, содержащий результат выполнения практической работы. Подготовленный файл практической работы слушатель загружает в систему дистанционного обучения <https://sdo.corp-univer.ru/> на странице курса под своей учетной записью.

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи финансового планирования в образовательной организации
- Описаны основные статьи доходов и расходов как элементы финансового плана
- Указаны механизмы формирования доходной части плана
- Приведено описание расходной части финансового плана
- Указаны методы оптимизации финансового плана
- Приведены критерии оценки качества финансового плана

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

Практическая работа № 5. Разработка мер по оптимизации использования материально-технических ресурсов образовательной организации

Содержание:

Слушатель формирует файл в формате *.docx, содержащий результат выполнения практической работы. Подготовленный файл практической работы слушатель загружает в систему дистанционного обучения <https://sdo.corp-univer.ru/> на странице курса под своей учетной записью.

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи оптимизации материально-технических ресурсов (МТР) образовательной организации
- Описаны типовые проблемы использования МТР как возможные направления оптимизации
- Указаны механизмы анализа текущего состояния МТР
- Приведено описание предлагаемых мер оптимизации
- Указаны возможные ограничения и пути их преодоления
- Приведены критерии оценки результативности оптимизации

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

Тест №2.

Примерные вопросы теста

1. Какой орган осуществляет внешний финансовый контроль за деятельностью государственных образовательных организаций в Москве?

- Департамент образования и науки города Москвы
- **Контрольно-счетная палата Москвы**
- Внутренняя ревизионная комиссия образовательной организации
- Управляющий совет образовательной организации

2. Какой документ, утвержденный на региональном уровне, регламентирует порядок организации внутреннего финансового контроля в московских образовательных организациях?

- Закон города Москвы "Об образовании"
- Постановление Правительства Москвы о финансовом контроле
- **в) Приказ Департамента финансов города Москвы**
- Устав конкретной образовательной организации

3. Какая из перечисленных проверок не является обязательной для образовательных организаций Москвы в рамках внешнего контроля?

- Проверка целевого использования субсидий Департаментом образования
- Контроль закупок по 44-ФЗ со стороны Московского городского управления ФАС
- **Аудит бухгалтерской отчетности по инициативе директора образовательной организации**
- Мониторинг эффективности расходования средств Комитетом общественного контроля Москвы

4. Какой из перечисленных показателей обязательно анализируется при внутреннем контроле в московских образовательных организациях в соответствии с региональными требованиями?

- **Доля внебюджетных доходов от платных образовательных услуг**
- Средняя зарплата учителей по сравнению с другими регионами
- Количество учащихся из других субъектов РФ
- Уровень удовлетворенности родителей качеством образования

5. Какое последствие может наступить для московской образовательной организации при выявлении нарушений в ходе проверки Контрольно-счетной палатой Москвы?

- Аннулирование лицензии на образовательную деятельность
- Снижение рейтинга образовательной организации в системе Департамента образования
- **Приостановление финансирования до устранения нарушений**
- Обязательная публикация отчета на сайте образовательной организации

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

Оценивание: зачёт / незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по совокупности выполнения теста № 2 и практических работ №№ 4-5

Требования: слушателем выполнены и оценены положительно (зачтены) практические работы №№ 4- 5 и тест № 2.

Критерии оценивания: выполнены указанные требования.

Оценивание: зачёт / незачёт.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 01.07.1998 № 145-ФЗ.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
4. Федеральный закон № 174-ФЗ от 03.11.2006 «Об автономных учреждениях».
5. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».
6. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте».
7. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
8. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
9. Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
10. Постановление Правительства РФ от 08.08.2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».
11. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему педагогического роста».
12. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».

13. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2025 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23 декабря 2024 г., протокол № 10пр).

Основная литература

1. Базаров, Т. Ю., Крымов, А. А. Счастливая компания: секреты практической психологии. – М.: Московский институт психоанализа, 2023. – 174 с.
2. Быкова, А. В. Лидерство и управление командами: учебное пособие. – М.: РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с. – Б. ц. – Текст: непосредственный. Книга из коллекции РТУ МИРЭА - Экономика и менеджмент.
3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Юрайт, 2021. – 270 с.
4. Воровщиков, С.Г. Готов ли я быть руководителем школы: самооценка: учеб. пособие. – М.: Изд-во АНО НШУОС, «5 за знания», 2021. – 164 с.
5. Воровщиков, С.Г. Перспективные векторы развития системы дополнительного профессионального образования // Антропологическая дидактика и воспитание. 2021. Т.4. №2. – С. 70 - 80.
6. Ершов, П., Поташев, М. Правила команды: искусство думать вместе. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 208 с.
7. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – М.: Юрайт, 2022. – 167 с.
8. Корниенко, В. И. Командообразование. Учебник для вузов / В.И. Корниенко. – М.: Юрайт, 2023. – 291 с.
9. Командный менеджмент как ресурс управления в образовательных системах: учебное пособие / О.А. Шклярова, Н.Л. Галеева, О.П. Осипова, Е.А. Парахина, Е.В. Савенкова под ред. О.А. Шкляровой – М.: МПГУ, 2021. – 384 с.
10. Кукушкин, М. Живые. Как корпоративная культура спасает людей и компании. – М.: Изд. дом «Синергия», 2021. – 328 с.
11. Остервальдер, А., Мастроджакомо, С. Инструменты командной работы. Пять способов сплотить команду, выстроить доверительные отношения и добиться высоких результатов – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 322 с.
12. Фиофанова, О.А. Управление на основе больших данных в сфере образования. Государственная служба. 2021. – № 3. – С. 86–91.
14. Соловьёва, М. И. Повышение эффективности системы финансового планирования бюджетных образовательных учреждений / М. И. Соловьёва. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 38 (328). – С. 68-71. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/328/73658/> (дата обращения: 16.06.2025).
15. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 1 – М.: Юрайт, 2020. – 365 с.
16. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 2 – М.: Юрайт, 2020. – 251 с.

Дополнительная литература

1. Адизес, И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 264 с.
2. Бакурадзе, А. Б. Методическое пособие (рекомендации). Управление современной общеобразовательной организацией. – Изд-во АРКТИ, 2019. – 176 с.
3. Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г. Трансформация корпоративной культуры: важные детали, без которых ничего не работает. – М.: Альпина, 2020. – 176 с.

4. Коровина, О.Ю. Организационная культура в сфере образования. - Изд. центр. ВИРО: Вологда, 2006. – 61 с.
5. Моисеев, А. М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С - Я / А. М. Моисеев; под ред. О. М. Моисеевой. – М.: АСОУ, 2014. - 369, [1] с.
6. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. - 336 с.: ил.
7. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Интернет-ресурсы

1. Министерство просвещения Российской Федерации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/> (дата обращения 16.05.2025).
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Официальный сайт Рособнадзора. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://obrnadzor.gov.ru> (дата обращения 16.05.2025).
3. Российское образование. Федеральный портал. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.edu.ru> (дата обращения 16.05.2025).
4. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zakupki.gov.ru/> (дата обращения 16.05.2025).
5. Национальный проект «Образование». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/national-project/> (дата обращения 16.01.2025).
6. Школа.Москва. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://shkolamoskva.ru/> (дата обращения 17.05.2025).
7. Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=111493> (дата обращения 16.05.2025).
8. Департамент образования и науки города Москвы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mos.ru/dogm> (дата обращения 16.05.2025).
9. ГКУ СФК Департамента образования и науки города Москвы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sfk.dogm.mos.ru/> (дата обращения 16.01.2025).
10. Озерова М.В. Управление на основании данных: практики управленческих команд школ российского мегаполиса. Материалы вебинара от 25.04.2023. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rutube.ru/video/8a7cdd5127462a5f0d14f217dead2591/> (дата обращения 14.05.2025).
11. Тарификация педагогических работников: порядок и образцы необходимых документов. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/385540-tarifikatsiya-pedagogicheskikh-rabotnikov-19-m9?btx=14703818&ysclid=m6ytttyii85309908#rab1> (дата обращения 19.05.2025).
12. Озерова, М.В. Управление на основании данных: практики управленческих команд школ российского мегаполиса. Материалы вебинара от 25.04.2023. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rutube.ru/video/8a7cdd5127462a5f0d14f217dead2591/?ysclid=m74r9anlwj701195927> (дата обращения 14.05.25)

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров,

обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 4. «Кадровый менеджмент в образовании»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области кадрового менеджмента в образовании.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02 «Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	А/03.7 В/02.7	ОПК-3
2	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		ОПК-4

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень квалификации
А		7		А/03.7	7

	Управление дошкольной образовательной организацией		Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации		
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: — особенности кадровой политики образовательной организации в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов; — управление конфликтами и создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллектив; — психологические аспекты управления педагогическим коллективом; — особенности адаптации новых сотрудников в условиях образовательного комплекса; — правовые и организационные основы формирования кадровой политики	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и	А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановка кадров в соответствии с уставом ДОО	Основы управления персоналом, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда	Организовывать работу по защите персональных данных обучающихся и работников ДОО
			В/02.7 Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации	Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учетом реализуемых организаций образователь	Планировать и контролировать деятельность структурных подразделений общеобразовательной организации

	образовательной организации; – особенности разработки и реализации локальных нормативных актов, регулирующих кадровые процессы; – обеспечение правовой защиты и социальных гарантий работников в соответствии с уставными положениями; – алгоритм анализа и корректировки кадровых документов образовательной организации на соответствие уставу. Уметь: – анализировать и корректировать кадровые документы образовательной организации на соответствие уставу	коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующим им бизнес-модели организаций			ных программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации	
--	---	--	--	--	--	--

1.5. Трудоемкость обучения: 17 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоёмкость
		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль № 4. Кадровый менеджмент в образовании						
Тема 4.1. Основы управления персоналом в	1	1		1		2

образовательной организации						
Тема 4.2. Организационное поведение и психология управления	3	1	2	2		5
Тема 4.3. Подбор, адаптация и развитие персонала	3	1	2	2		5
Тема 4.4. Обеспечение реализации кадровой политики в соответствии с уставом образовательной организации	3	1	2	2	Практическая работа № 6	5
Аттестация по модулю № 4					Зачёт по итогу выполнения практической работы № 6	
Итого по Модулю № 4	10	4	6	7		17

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 4.1. Основы управления персоналом в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в системе образования. Особенности кадровой политики образовательной организации в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов. Система подбора, адаптации и профессионального развития педагогических работников. Опыт московских образовательных организаций по формированию эффективных механизмов мотивации и стимулирования педагогического труда. Организация системы наставничества и профессиональных обучающихся сообществ как инструмент развития кадрового потенциала. Управление конфликтами и создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе. Особенности кадрового менеджмента в крупных образовательных комплексах. Цифровые технологии в управлении персоналом: от электронного документооборота до систем мониторинга профессионального роста.

		Формирование корпоративной культуры и ценностей образовательной организации. Обеспечение баланса между административным управлением и профессиональной автономией педагогов
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Анализ опыта образовательных организаций г. Москвы по формированию эффективных механизмов мотивации и стимулирования педагогического труда
Тема 4.2. Организационное поведение и психология управления	Лекция, 1 ч.	Теоретические основы организационного поведения в системе образования. Психологические аспекты управления педагогическим коллективом: мотивация, лидерство, коммуникации. Особенности организационной культуры образовательных учреждений и ее влияние на эффективность работы. Практика московских образовательных организаций по формированию благоприятного психологического климата и управлению групповой динамикой в коллективе. Конфликтология в образовательной организации: профилактика, диагностика и методы разрешения конфликтных ситуаций. Психологические основы принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Эмоциональный интеллект руководителя как ресурс эффективного управления. Особенности организационного поведения в условиях крупных образовательных комплексов. Технологии формирования командной работы и развития профессиональных сообществ. Психологические аспекты цифровой трансформации управления образовательной организацией
	Практическое занятие, 2 ч.	Деловая игра «Создаем систему мотивации»: мотивация персонала в организационной структуре образовательного учреждения
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Формирование у обучающихся навыков анализа организационной структуры образовательной организации и разработки эффективных методов мотивации персонала с учетом должностных ролей и профессиональных потребностей
Тема 4.3. Подбор, адаптация и развитие персонала	Лекция, 1 ч.	Современные технологии управления кадровыми процессами в образовательных организациях. Система поиска и отбора педагогических кадров: от традиционных методов до цифровых рекрутинговых платформ. Особенности адаптации новых сотрудников в условиях образовательного комплекса: наставничество, тьюторское сопровождение, корпоративное обучение. Формирование кадрового резерва и планирование карьерных траекторий в системе образования. Индивидуальные образовательные маршруты как инструмент профессионального роста педагогических работников. Современные форматы повышения квалификации: от традиционных курсов до цифровых образовательных сред. Оценка эффективности кадровой работы и ее влияние на качество образовательных результатов

	Практическое занятие, 2 ч.	Ролевая игра с элементами оценки «Эффективное собеседование при подборе педагогического персонала»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Отработка практических навыков проведения собеседований при подборе педагогического персонала, научиться оценивать профессиональные и личностные качества кандидатов
Тема 4.4. Обеспечение реализации кадровой политики в соответствии с уставом образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Правовые и организационные основы формирования кадровой политики образовательной организации. Соответствие кадровой стратегии миссии, целям и ценностям, закрепленным в уставе учреждения. Особенности разработки и реализации локальных нормативных актов, регулирующих кадровые процессы. Опыт московских образовательных организаций по созданию эффективных механизмов управления персоналом в рамках уставных требований. Система подбора, расстановки и развития кадрового потенциала с учетом стратегических ориентиров образовательной организации. Формирование корпоративной культуры и профессиональных стандартов поведения сотрудников. Взаимосвязь кадровой политики с программой развития образовательной организации. Обеспечение правовой защиты и социальных гарантий работников в соответствии с уставными положениями. Контроль исполнения кадровой политики и внесение корректировок в условиях изменяющегося законодательства. Алгоритм анализа и корректировки кадровых документов образовательной организации на соответствие уставу
	Практическое занятие, 2 ч.	Работа в малых группах с кейсами и шаблонами документов «Разработка локальных нормативных актов по кадровой политике в соответствии с уставом образовательной организации»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 6. Анализ и корректировка кадровых документов образовательной организации на соответствие уставу
Аттестация по модулю № 4		Зачёт по итогу выполнения практической работы № 6

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения практической работы № 6.

Практическая работа № 6. Анализ и корректировка кадровых документов образовательной организации на соответствие уставу

Содержание:

Слушатель формирует файл в формате *.docx, содержащий результат выполнения практической работы. Подготовленный файл практической работы слушатель загружает в систему дистанционного обучения <https://sdo.corp-univer.ru/> на странице курса под своей учетной записью.

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи анализа кадровых документов
- Описаны типовые кадровые документы, подлежащие проверке

- Указаны механизмы сверки документов с уставом
- Приведено описание выявленных несоответствий
- Предложены меры по корректировке документа
- Приведены критерии оценки качества корректировки

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по итогу выполнения практической работы № 6

Требования: слушателем выполнена и оценена положительно (зачтена) практическая работа № 6

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачёт / незачёт

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему педагогического роста».
3. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».
4. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2025 год. (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23 декабря 2024 г., протокол № 10пр).
5. Тарификация педагогических работников: порядок и образцы необходимых документов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/385540-tarifikatsiya-pedagogicheskikh-rabotnikov-19-m9?btx=14703818&ysclid=m6ytttyii85309908#rab1>

Основная литература

1. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.
2. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567776>.

3. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 364 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18847-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560156>.
4. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561271>.
5. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564648>.
6. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — М.: Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567626> (дата обращения: 04.06.2025).

Дополнительная литература

1. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология: учебник для вузов / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07752-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562879>.
2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562320>.
3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567525>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 5. «Управление процессами в образовательной организации»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области управления процессами в образовательной организации.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	А/03.7 В/02.7	ОПК-1
2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		ОПК-2

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификац ии	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	А/03.7	7
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт
----------	---------------	--------------------------	---------------------------

		Магистратура Код ФГОС	Код трудо- вой функции Наимено- вание трудо- вой функции	трудо- вое дей- ствие	необходи- мые знания	необходи- мые умения
1	Знать: — теоретическое основы и практическое применение процессного подхода в управлении современной образовательной организацией; — взаимосвязь процессного подхода с системой менеджмента качества образования; — система ключевых процессов современной образовательной организации как основа ее эффективного функционирования; — современные технологии управления процессами; — современные подходы к проектированию целостного учебно-воспитательного процесса в условиях реализации ФГОС; — современные подходы к организации системы мониторинга и контроля качества образования в соответствии с требованиями ФГОС; — современные тенденции	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Управление разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов ДОО. Управление имуществом комплексом ДОО и его развитием. Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами ДОО	Основы менеджмента в образовании. Основы психологии и личности и групп	Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность ДОО, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты. Управлять развитием имущественного комплекса ДОО и обеспечением сохранности имущества, средств обучения и воспитания, оборудования и инвентаря. Организовывать системную административно-хозяйственную работу ДОО
			В/02.7 Администрирование деятельности общеобразовательной	Управление имуществом комплексом общеобразовательной организации и его развитием	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового,	Управлять развитием имущественного комплекса общеобразовательной организации, обеспечивать сохранность

цифровой трансформации управления образовательными организациями; — правовые и организационные основы создания локальной нормативной базы образовательной организации; — современные подходы к стратегическому и тактическому планированию в системе образования; — алгоритм разработки и осуществление правовой экспертизы локального нормативного акта образовательной организации. Уметь: — разрабатывать и осуществлять правовую экспертизу локального нормативного акта образовательной организации		организации		инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества	имущества, средств обучения, оборудования и инвентаря. Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия
--	--	-------------	--	--	--

1.5. Трудоемкость обучения: 35 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоемкость
		Лекции	Практические и др.			

			формы занятий			
Модуль № 5. Управление процессами в образовательной организации						
Тема 5.1. Реализация процессного подхода в управлении образовательной организацией	2	1	1			2
Тема 5.2. Ключевые процессы деятельности современной образовательной организации: образовательные, воспитательные и административные	3	1	2	1	Тест № 3	4
Тема 5.3. Проектирование и совершенствование учебно-воспитательного процесса в образовательной организации	3	1	2	1		4
Тема 5.4. Система мониторинга и контроля качества образовательного процесса	2	1	1			2
Тема 5.5. Цифровизация управленческих процессов в образовательной организации	3	1	2			3
Тема 5.6. Разработка локальных актов и регламентов работы образовательной организации	3	1	2	1	Практическая работа № 7	4
Тема 5.7. Планирование деятельности руководителя образовательной организации на краткосрочный и среднесрочный период	6	2	4	1		7
5.8. Содержание и результаты образования	4		4	1		5

5.9. Результаты деятельности образовательной организации	3	1	2	1	Практическая работа № 8	4
Аттестация по модулю № 5					Зачёт по совокупности выполнения теста № 3, практических работ № 7,8	
Итого по Модулю № 5	29	9	20	6		35

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 5.1. Реализация процессного подхода в управлении образовательной организацией	Лекция, 1ч	Теоретические основы и практическое применение процессного подхода в управлении современной образовательной организацией. Ключевые бизнес-процессы образовательного учреждения: модель 5У. Опыт московских образовательных организаций по внедрению процессного управления в условиях крупных образовательных комплексов. Методики описания, анализа и оптимизации образовательных процессов с использованием современных управленческих инструментов. Взаимосвязь процессного подхода с системой менеджмента качества образования. Цифровизация управленческих процессов как фактор повышения эффективности образовательной организации. Формирование системы показателей для мониторинга и оценки процессной деятельности. Особенности процессного управления при реализации инновационных образовательных проектов. Практика применения бережливых технологий в оптимизации образовательных процессов
	Практическое занятие, 1 ч.	Групповой практикум с кейс-методом «Оптимизация ключевых процессов образовательной организации с использованием процессного подхода»
Тема 5.2. Ключевые процессы деятельности современной образовательной организации:	Лекция, 1 ч.	Система ключевых процессов современной образовательной организации как основа ее эффективного функционирования. Образовательные процессы: проектирование и

образовательные, воспитательные и административные		реализация учебных программ, организация образовательной деятельности, оценка качества обучения. Воспитательные процессы: формирование ценностных ориентиров, социализация обучающихся, развитие ученического самоуправления. Административные процессы: управление ресурсами, документооборот, взаимодействие с внешними stakeholders. Опыт московских образовательных организаций по оптимизации и цифровизации ключевых процессов в условиях крупных образовательных комплексов. Взаимосвязь и взаимовлияние образовательных, воспитательных и административных процессов. Современные технологии управления процессами: бережливое производство, agile-подходы, цифровые платформы. Формирование системы показателей для мониторинга эффективности ключевых процессов. Особенности процессного управления при реализации городских образовательных проектов
	Практическое занятие, 2 ч.	Анализ опыта образовательных организаций по оптимизации и цифровизации ключевых процессов в условиях крупных образовательных комплексов
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Выполнить тест №3
Тема 5.3. Проектирование и совершенствование учебно-воспитательного процесса в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к проектированию целостного учебно-воспитательного процесса в условиях реализации ФГОС. Методологические основы разработки образовательных программ с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся. Интеграция учебной и внеурочной деятельности как условие достижения личностных и метапредметных результатов. Опыт московских образовательных организаций по созданию эффективных моделей учебно-воспитательного процесса в условиях крупных образовательных комплексов. Технологии проектирования воспитательной системы образовательной организации на основе традиционных ценностей и современных вызовов. Система оценки качества учебно-воспитательного процесса: от внутришкольного контроля до независимой диагностики. Цифровые инструменты проектирования и анализа образовательных результатов. Персонализация учебно-воспитательного процесса через развитие тьюторского сопровождения и индивидуальных образовательных маршрутов. Взаимодействие с социальными партнерами и городскими ресурсами в организации воспитательной работы
	Практическое занятие, 2 ч.	Проектный семинар с групповой работой по шаблонам «Оптимизация модели учебно-воспитательного процесса в образовательной организации»

	Самостоятельная работа, 1 ч.	Отработка формирования у обучающихся практических навыков проектирования и оптимизации учебно-воспитательного процесса
Тема 5.4. Система мониторинга и контроля качества образовательного процесса	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к организации системы мониторинга и контроля качества образования в соответствии с требованиями ФГОС. Методологические основы построения эффективной системы оценки образовательных результатов: от академических достижений до личностного развития обучающихся. Опыт московских образовательных организаций по созданию многоуровневой системы оценки качества образования с использованием данных МЭШ и независимых диагностик. Технологии внутреннего мониторинга: критерии, показатели, инструменты сбора и анализа данных. Взаимосвязь внутренней и внешней оценки качества образования. Цифровые платформы для сбора, обработки и визуализации данных мониторинга. Использование результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений и совершенствования образовательного процесса. Особенности организации системы контроля качества в условиях крупных образовательных комплексов. Формирование культуры оценки как инструмента профессионального развития педагогов
	Практическое занятие, 1 ч.	Интерактивный практикум с элементами деловой игры «Аудит качества» «Разработка системы мониторинга качества образовательного процесса в образовательной организации»
Тема 5.5. Цифровизация управленческих процессов в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Современные тенденции цифровой трансформации управления образовательными организациями. Ключевые направления цифровизации управленческих процессов: документооборот, кадровая работа, финансово-хозяйственная деятельность, контроль качества образования. Опыт московских образовательных организаций по внедрению цифровых платформ управления. Технологии работы с большими данными для аналитики и прогнозирования в образовании. Автоматизация административных процессов и создание цифровых двойников управленческих систем. Цифровые инструменты поддержки принятия управленческих решений: дашборды, системы бизнес-аналитики, предиктивные модели. Особенности цифровой трансформации управления в условиях крупных образовательных комплексов. Формирование цифровой культуры управления и развитие ИКТ-компетенций руководителей. Обеспечение информационной безопасности и защиты персональных данных при цифровизации управления
	Практическое занятие, 2 ч.	Проектная мастерская с использованием цифровых симуляторов «Оптимизация

		управленческих процессов образовательной организации с помощью цифровых инструментов»
Тема 5.6. Разработка локальных актов и регламентов работы образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Правовые и организационные основы создания локальной нормативной базы образовательной организации. Система локальных актов образовательной организации: устав, положения, регламенты, правила, должностные инструкции. Особенности разработки локальных документов в соответствии с законодательством РФ и региональными требованиями. Опыт московских образовательных организаций по созданию эффективных регламентов работы в условиях крупных образовательных комплексов. Технологии проектирования и согласования локальных актов с участием коллегиальных органов управления. Контроль актуальности и соответствия локальных документов действующему законодательству. Цифровые инструменты разработки, хранения и актуализации локальной нормативной базы. Формирование единого правового пространства образовательной организации через систему взаимосвязанных локальных актов. Практика внедрения регламентов и стандартов работы для обеспечения качества образовательного процесса. Алгоритм разработки и правовой экспертизы локального нормативного акта образовательной организации
	Практическое занятие, 2 ч.	Экспертный практикум с элементами юридического квеста «Разработка и экспертиза локальных нормативных актов образовательной организации»
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Практическая работа № 7. Разработка и правовая экспертиза локального нормативного акта образовательной организации
Тема 5.7. Планирование деятельности образовательной организации на краткосрочный и среднесрочный период	Лекция, 2 ч.	Современные подходы к стратегическому и тактическому планированию в системе образования. Методология разработки планов работы образовательной организации на учебный год и перспективный период. Особенности планирования в условиях реализации национального проекта "Образование" и региональных программ развития. Опыт московских образовательных организаций по созданию системы взаимосвязанных планов различного временного горизонта. Технологии проектирования образовательных результатов с учетом требований ФГОС и профессиональных стандартов. Инструменты адаптивного планирования для оперативного реагирования на изменения образовательной среды. Цифровые решения для автоматизации процессов планирования и контроля исполнения. Формирование системы показателей эффективности реализации планов. Взаимодействие с участниками образовательных

		отношений при разработке и корректировке планов работы
	Практическое занятие, 4 ч.	Проектный интенсив с использованием матричного планирования «Разработка системы оперативного и тактического планирования деятельности руководителя образовательной организации»
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Формировать у обучающихся комплексное умение разрабатывать систему взаимосвязанных планов деятельности руководителя ОО, обеспечивающую согласованность оперативных и тактических управленческих решений с учетом нормативных требований и ресурсных возможностей
5.8. Содержание и результаты образования	Практическое занятие, 4 ч.	Образование. Государственная политика в сфере образования. Государственная программа города Москвы «Столичное образование». Ключевые принципы реализации образовательной политики в городе Москве. Приоритетные направления развития московского образования до 2030 года. Программа «Моя школа». Сервисы МЭШ. Развитие дополнительного образования. Содержание. Нормативно-правовая база содержания образования. Федеральные государственные образовательные стандарты: требования к основной образовательной программе. Образовательная программа: структура, содержание, особенности реализации. Результаты. Проверимость и измеримость образовательных результатов.
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Отработка практических навыков по анализу образовательных результатов и использования данных для управления содержанием образования на уровне образовательной организации.
5.9. Результативность деятельности образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Система оценки результативности как ключевой элемент управления образовательной организацией. Нормативно-правовая основа оценки результативности. Самообследование образовательной организации. Многоуровневая система результатов. Подготовка и размещение отчета о результатах самообследования. Сбалансированная система показателей.
	Практическое занятие, 2 часа	Отработка навыков использования результатов самообследования для стратегического и тактического управления образовательной организацией.
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Практическая работа № 8. Разработка фрагмента отчета о результативности деятельности образовательной организации с предложениями по улучшению
Аттестация по модулю № 5		Зачёт по совокупности выполнения теста № 3 и практических работ № 7,8

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе прохождения теста № 3, выполнения практических работ № 7,8

Тест № 3. Примерные вопросы.

1. Какой из перечисленных процессов относится к управлению качеством образования?

а) Проведение внутреннего мониторинга учебных достижений

- б) Составление расписания уроков
- в) Организация экскурсий для учащихся
- г) Закупка мебели для классов

2. Что является основной задачей процесса управления содержанием образования?

а) Разработка и корректировка рабочих программ по предметам

- б) Распределение стимулирующих выплат педагогам
- в) Организация дежурств по школе
- г) Проведение родительских собраний

3. Какой процесс относится к управлению ресурсами образовательной организации?

а) Формирование системы воспитательных мероприятий

- б) Анализ результатов ГИА
- в) Планирование и исполнение бюджета**
- г) Проведение педагогических советов

4. Что является ключевым элементом процесса управления воспитанием?

а) Разработка плана воспитательной работы на учебный год

- б) Составление графика аттестации педагогов
- в) Проведение инвентаризации имущества
- г) Подготовка статистической отчетности

5. Какой показатель не используется для оценки эффективности управления качеством образования?

а) Результаты государственной итоговой аттестации

- б) Удовлетворенность родителей образовательными услугами
- в) Количество проведенных педсоветов**
- г) Динамика учебных достижений учащихся

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

Оценивание: зачёт / незачёт.

Практическая работа № 7. Разработка и правовая экспертиза локального нормативного акта образовательной организации

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи разработки/корректировки локального нормативного акта (ЛНА)
- Описаны типовые нарушения и пробелы в ЛНА как объекты правовой экспертизы
- Указаны механизмы правовой экспертизы ЛНА
- Приведено описание выявленных несоответствий и предложений по их устранению
- Указаны способы минимизации правовых рисков при доработке ЛНА
- Приведены критерии оценки качества ЛНА после доработки

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по совокупности выполнения теста № 3 и практической работы № 7

Требования: слушателем выполнены и оценены положительно (зачтены) Тест № 3 и практическая работа № 7

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачёт / незачёт

Практическая работа № 8. Разработка фрагмента отчета о результативности деятельности образовательной организации с предложениями по улучшению

Требования к работе:

1. Выбрана одна ключевая область деятельности для анализа
2. Проведен анализ результативности по выбранной области за последний отчетный период, который включает: не менее 2-3 количественных или качественных показателей; проведено сравнение с предыдущими периодами или показателями/целями; выявлены 1-2 ключевые проблемы или «зоны роста».
3. Разработаны 2-3 конкретных предложений по улучшению на основе выявленных проблем
4. Определен 1 показатель эффективности для оценки успешности реализации предложенных улучшений

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачет / незачет

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему педагогического роста».
2. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана».
3. Воровщиков, С.Г. Перспективные векторы развития системы дополнительного профессионального образования // Антропологическая дидактика и воспитание. 2021. – Т.4. №2. – С. 70 - 80.
4. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на

2025 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23 декабря 2024 г., протокол № 10пр).

5. Тарификация педагогических работников: порядок и образцы необходимых документов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/385540-tarifikatsiya-pedagogicheskikh-rabotnikov-19-m9?btx=14703818&ysclid=m6ytttyii85309908#rab1> (дата обращения 19.02.24)

Основная литература

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова; под общей редакцией В. И. Бусова. — М.: Юрайт, 2025. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560497>.
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М.: Юрайт, 2025. — 534 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16695-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568546>.
3. Прохорова, О. Г. Управление образовательной организацией: воспитательная деятельность: учебник / О. Г. Прохорова. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 117 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09765-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562847>.
4. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Ю. Трапицына. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21266-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581061>.

Дополнительная литература

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 322 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17914-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560175>.
2. Смирнова, Л. О. Использование деятельностного подхода в проектах цифровой трансформации в образовании: учебник для вузов / Л. О. Смирнова; под редакцией Л. О. Смирновой. — М.: Юрайт, 2025. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15409-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568244>.
3. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами: учебник и практикум для вузов / С. В. Воробьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 491 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07307-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562539>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров,

обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 6. «Проектное управление в образовательной организации»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области проектного управления в образовательной организации.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		ОПК-4
2	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты		ОПК-5

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификаци ии	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	А/03.7	7

В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: теоретические основы проектного управления в системе общего образования; особенности и жизненного цикла образовательных проектов от инициации до завершения; полный цикл управления образовательными проектами; современные подходы к интеграции классических и гибких методологий управления проектами в	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Планирование, координация и контроль деятельности и структурных подразделений ДОО. Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов	Основы управления проектами в образовании. Основы менеджмента в образовании	Управлять образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, формировать и поддерживать коллегиальные органы управления ДОО с привлечением представителей участников образовательных отношений. Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности ДОО и принимать управленческие решения по коррекции деятельности ДОО
		ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать	В/02.7 Администрирование деятельности	Планирование, координация и контроль деятельности	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегическог	Осуществлять текущее руководство образовательной организацией на основе сочетания

образовательной сфере; - алгоритм разработки модели организации и проектной деятельности педагогов и обучающихся	научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	общеобразовательной организации	и структурных подразделений общеобразовательной организации. Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами и общеобразовательной организации	о, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества	принципов единоначалия и коллегиальности. Создавать условия для участия участников образовательных отношений в управлении образовательной деятельностью образовательной организации в пределах их компетенции. Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия
---	---	---------------------------------	--	--	---

1.5. Трудоемкость обучения: 26 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

2.1. Учебный план						
Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоёмкость
		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль № 6. Проектное управление в образовательной организации						
Тема 6.1. Проектное управление в образовательной организации: теоретические основы и нормативно-правовая база	2	1	1	2		4

Тема 6.2. Особенности жизненного цикла проектов в образовательных организациях	3	1	2	2		5
Тема 6.3. Гибридные модели управления проектами для образовательных организаций	3	1	2	2		5
Тема 6.4. Организация проектной деятельности педагогического коллектива и обучающихся	5	1	4	2	Практическая работа № 9	7
Тема 6.5. Цифровые решения для проектного менеджмента	3	1	2	2		5
Аттестация по модулю № 6					Зачёт по итогу выполнения практической работы № 9	
Итого по Модулю № 6	16	5	11	10		26

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 6.1. Проектное управление в образовательной организации: теоретические основы и нормативно-правовая база	Лекция, 1 ч.	Теоретические основы проектного управления в системе общего образования. Особенности жизненного цикла образовательных проектов от инициации до завершения. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности в образовательных организациях согласно 273-ФЗ "Об образовании в РФ" и другим законодательным актам. Опыт московских образовательных организаций по внедрению проектного управления в условиях реализации городских образовательных инициатив. Взаимосвязь проектной деятельности с программой развития образовательной организации. Правовые

		аспекты управления проектами: договорные отношения, распределение ответственности, отчетность. Особенности финансирования образовательных проектов в рамках государственного задания и внебюджетных источников. Контроль и оценка эффективности проектной деятельности в соответствии с нормативными требованиями
	Практическое занятие, 1 ч.	Интерактивный разбор кейсов «Правовой экспресс-анализ образовательных проектов»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Анализ нормативно-правовой основы реализации проектов в образовательных организациях г. Москвы
Тема 6.2. Особенности жизненного цикла проектов в образовательных организациях	Лекция, 1 ч.	Полный цикл управления образовательными проектами: от генерации идеи до оценки результатов. Методология проектирования в образовании: анализ потребностей, постановка целей, формирование команды, планирование ресурсов. Опыт московских образовательных организаций по реализации успешных образовательных проектов в рамках городских программ развития. Технологии вовлечения участников образовательных отношений в проектную деятельность. Особенности управления междисциплинарными и сетевыми образовательными проектами. Инструменты мониторинга и контроля реализации проектов с учетом требований ФГОС. Практика презентации и тиражирования результатов проектной деятельности. Формирование системы поддержки и сопровождения образовательных инициатив
	Практическое занятие, 2 ч.	Интерактивный воркшоп с проектированием «Моделирование жизненного цикла образовательного проекта»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Анализ особенностей реализации жизненного цикла образовательного проекта с учетом организационной специфики, ресурсных возможностей и нормативных требований
Тема 6.3. Гибридные модели управления проектами для образовательных организаций	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к интеграции классических и гибких методологий управления проектами в образовательной сфере. Особенности адаптации гибридных моделей (Waterfall + Agile, Scrum + Kanban) к специфике образовательных процессов. Опыт московских образовательных организаций по внедрению комбинированных подходов к управлению педагогическими и административными проектами. Технологии сочетания жесткого планирования и итеративных методов в реализации образовательных инициатив.

		Практика применения гибридных моделей при организации крупных городских образовательных проектов. Инструменты кастомизации управления проектами с учетом типа, масштаба и сроков образовательных инициатив. Формирование организационной культуры, поддерживающей гибкие подходы к проектному управлению
	Практическое занятие, 2 ч.	Проектный интенсив с использованием гибридных методологических карт «Разработка гибридной модели управления образовательным проектом»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Формирование у обучающихся навыка применения гибридных моделей управления образовательными проектами, обеспечивающих баланс между структурностью традиционных подходов и гибкостью agile-методик в условиях организационных ограничений
Тема 6.4. Организация проектной деятельности педагогического коллектива и обучающихся	Лекция, 1 ч.	Современные модели интеграции проектной деятельности в образовательный процесс образовательной организации. Технологии формирования проектной культуры среди педагогов и обучающихся. Опыт московских образовательных организаций по созданию эффективной системы управления совместными проектами. Методики организации проектных команд с участием учителей, учащихся и родителей. Особенности проектной деятельности в условиях реализации ФГОС и московского стандарта качества образования. Развитие системы наставничества и тьюторского сопровождения проектных инициатив. Практика использования городских ресурсов и социального партнерства в школьных проектах. Формирование единого проектного пространства школы через интеграцию урочной и внеурочной деятельности
	Практическое занятие, 4 ч.	Проектная мастерская с ролевой дифференциацией «Разработка системы управления совместными проектами педагогов и обучающихся» Выбор темы управленческого проекта
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 9. Разработка модели организации проектной деятельности педагогов и обучающихся
Тема 6.5. Цифровые решения для проектного менеджмента	Лекция, 1 ч.	Современные цифровые инструменты и платформы для управления проектами в образовании. Обзор популярных решений и их адаптация под задачи образовательных организаций. Автоматизация процессов планирования, контроля и отчетности.

		Использование облачных технологий для командной работы и удаленного взаимодействия. Анализ данных и визуализация проектной деятельности с помощью BI-инструментов. Цифровая трансформация управления проектами: преимущества, риски и перспективы внедрения. Практические кейсы применения цифровых решений в управлении образовательными проектами.
	Практическое занятие, 2 ч.	Интерактивный цифровой практикум с кейс-стади «Внедрение цифровых инструментов в управление образовательными проектами»
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Формирование у обучающихся практических навыков подбора, настройки и эффективного использования цифровых инструментов для управления образовательными проектами с учетом специфики педагогического коллектива и учебного процесса
Аттестация по модулю № 6		Зачёт по результату выполнения практической работы № 9

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения практической работы № 9

Практическая работа № 9. Разработка модели организации проектной деятельности педагогов и обучающихся

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи организации проектной деятельности
- Описаны типовые проблемы организации проектной деятельности как возможные направления разработки модели
- Указаны механизмы вовлечения участников в проектную деятельность
- Приведено описание этапов реализации проектной деятельности
- Указаны возможные трудности и пути их преодоления
- Приведены критерии оценки эффективности проектной деятельности

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе № 8

Оценивание: зачёт/незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по результату выполнения практической работы № 9

Требования: слушателем выполнена и оценена положительно (зачтена) практическая работа № 9

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачёт / незачёт

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

Основная литература

1. Проектное управление: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1864377. - ISBN 978-5-16-017640-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1910633>
2. Степанов, А. А. Управление работой проектных команд: учебное пособие / А. А. Степанов, М. В. Савина. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. - 122 с. - ISBN 978-5-394-05889-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2161344>
3. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г. А. Поташева. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084497>
4. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебник для вузов / С. Н. Москвин. — М.: Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566613>
5. Зараменских, Е. П. Информационные системы: управление жизненным циклом: учебник и практикум для вузов / Е. П. Зараменских. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21415-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/571328>

Дополнительная литература

1. Стандартизация проектного управления: монография / Н. В. Кузнецов, С. Н. Сильвестров, С. А. Побываев; под ред. Н. В. Кузнецова, С. Н. Сильвестрова; Финансовый университет при Правительстве РФ. — М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. - 183 с. — ISBN 978-5-394-06147-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2198447>
2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1124349>

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 7. «Маркетинг в образовании: формирование имиджа образовательной организации»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области маркетинга в образовании и формирования имиджа образовательной организации.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	A/03.7 A/05.7 B/02.7 B/04.7	ОПК-4

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	A/03.7	7
			Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	A/05.7	

В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7
			Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	В/04.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: – теоретические основы и практическое формирование конкурентного позиционирования образовательной организации и в образовательном пространстве; – технологии построения идентичности бренда; – технологии маркетинга	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-	А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Формирование и поддержка организационной культуры ДОО	Нормы профессиональной этики педагогических работников. Нормы/правила делового этикета и служебного поведения	Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении ДОО
			А/05.7 Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образован	Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками и отношений в сфере образования и	Принципы, методы и технологии коммуникации, ведения переговоров, методы отстаивания интересов ДОО при взаимодействии с субъектами внешнего окружения.	Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации,

	платных услуг; – современные подходы к идентификации и сегментации и целевых аудиторий образовательной организации; – алгоритм формирования имиджа образовательной организации. Уметь: – формировать имидж образовательной организации	модели организаций.	ия и социальными партнерами	социальным и партнерами. Представление ДОО во взаимодействии с социальным и партнерами, общественными организациями, другими образовательными и не образовательными организациями Определение форматов взаимодействия, в том числе сетевого взаимодействия. Обеспечение взаимодействия с участниками и образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем/собственником, общественными и другими организациями, представите	Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента. Информационные коммуникационные технологии, применяемые в управлении ДОО	органами государственной власти и органами местного самоуправления, социальными партнерами, профсоюзными организациями, представителями СМИ, родителями (законными представителями) обучающихся. Организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями. Отстаивать интересы ДОО при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, организациями-партнерами. Соблюдать протокол деловых встреч и этикет. Осуществлять контроль и оценку эффективности взаимодействия и
--	---	----------------------------	------------------------------------	---	---	---

				лями средств массовой информации (далее - СМИ). Оценка результатов взаимодействия с участниками и отношений в сфере образования и социальным и партнерами, при необходимости коррекция деятельности		представления интересов ДОО.
			В/02.7 Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации. Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов. Управление информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том	Нормы профессиональной этики педагогических работников. Нормы/правила делового этикета и служебного поведения. Основы психологии личности и групп. Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организацией	Формировать организационную культуру общеобразовательной организации. Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников общеобразовательной организации, включая дополнительное профессиональное образование

				числе официальны м сайтом общеобразо вательной организации		
			В/04.7 Управлен ие взаимоде йстви ем общеобра зовательн ой организац ии с участника ми отношени й в сфере образован ия и социальн ыми партнера ми	Формирова ние положитель ного имиджа общеобразо вательной организации . Определени е потребности, направлени й и ожидаемых результатов взаимодейст вия с участникам и отношений в сфере образования и социальным и партнерами. Определени е форматов взаимодейст вия, в том числе сетевого взаимодейст вия	Технологии и регламенты взаимодействи я работников общеобразоват ельной организации с родителями (законными представителя ми) обучающихся. Нормативные документы, регулирующие сетевое взаимодействи е общеобразоват ельной организации. Принципы, методы и технологии коммуникации, ведения переговоров, методы лоббирования интересов общеобразоват ельной организации при взаимодействи и с субъектами внешнего окружения.	Проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями. Лоббировать интересы общеобразователь ной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами. Координировать деятельность участников образовательных отношений,

					Технологии урегулирования конфликтов. Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента	предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ. Осуществлять контроль и оценку эффективности взаимодействия и представления интересов общеобразовательной организации
--	--	--	--	--	--	--

1.5. Трудоемкость обучения: 24 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоёмкость
		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль № 7. Маркетинг в образовании: формирование имиджа образовательной организации						
Тема 7.1. Стратегическое позиционирование образовательной организации	3	1	2			3
Тема 7.2. Бренд-менеджмент в образовательной организации	5	1	4	2		7
Тема 7.3. Планирование и реализация внебюджетной деятельности в образовательной организации	5	1	4	4		9
Тема 7.4. Ключевые целевые аудитории и каналы коммуникации	3	1	2	2	Практическая работа № 10	5

Аттестация по модулю № 7					Зачёт по результату выполнения практической работы № 10	
Итого по Модулю № 7	16	4	12	8		24

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 7.1. Стратегическое позиционирование образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Теоретические основы и практические механизмы формирования конкурентного позиционирования образовательной организации в образовательном пространстве. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала для определения уникального позиционирования. Опыт московских образовательных организаций по созданию узнаваемого образовательного бренда через реализацию специализированных программ и проектов. Технологии маркетинга образовательных услуг: от исследования запросов потребителей до продвижения уникального предложения. Формирование системы ключевых сообщений и ценностей, отражающих миссию и специфику образовательной организации. Взаимодействие с местным сообществом и социальными партнерами как элемент стратегического позиционирования. Управление репутацией образовательной организации в условиях цифровой трансформации
	Практическое занятие, 2 ч.	Анализ позиций образовательной организации на рынке образовательных услуг
Тема 7.2. Бренд-менеджмент в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к созданию и развитию образовательного бренда как стратегического ресурса образовательной организации. Формирование уникального позиционирования образовательной организации на основе анализа конкурентной среды и запросов целевых аудиторий. Опыт московских образовательных организаций по разработке комплексной системы бренд-менеджмента. Технологии построения идентичности бренда: миссия, ценности, визуальные и вербальные коммуникации. Управление репутацией образовательной организации в цифровом пространстве. Вовлечение всех участников образовательных отношений в развитие школьного бренда. Особенности бренд-коммуникаций с разными целевыми группами: обучающимися, родителями, социальными

		партнерами. Инструменты измерения эффективности бренда образовательной организации
	Практическое занятие, 4 ч.	Анализ каналов коммуникации образовательной организации с основными целевыми группами (обучающиеся, родители, социальные партнеры)
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Отработка навыка формирования уникального позиционирования образовательной организации на основе анализ конкурентной среды
Тема 7.3. Планирование и реализация внебюджетной деятельности в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Нормативно-правовые основы организации внебюджетной деятельности в образовательных учреждениях согласно Федеральному закону "Об образовании в РФ". Модели привлечения дополнительного финансирования: платные образовательные услуги. Опыт образовательных организаций по разработке и реализации эффективных программ внебюджетной деятельности. Технологии маркетинга платных услуг. Особенности ценообразования и налогообложения при оказании платных образовательных услуг. Управление рисками и обеспечение финансовой прозрачности внебюджетной деятельности. Взаимодействие с родительским сообществом и социальными партнерами в рамках внебюджетных проектов. Контроль качества и отчетность по внебюджетной деятельности
	Практическое занятие, 4 ч.	Анализ внебюджетной деятельности в образовательной организации в контексте реализации платных образовательных услуг
	Самостоятельная работа, 4 ч.	Составление плана реализации образовательных услуг на внебюджетной основе
Тема 7.4. Ключевые целевые аудитории и каналы коммуникации	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к идентификации и сегментации целевых аудиторий образовательной организации. Основные группы стейкхолдеров образовательной организации: обучающиеся, родители, педагоги, учредители, социальные партнеры, местное сообщество. Опыт московских образовательных организаций по построению эффективной системы коммуникации с различными целевыми группами. Технологии анализа потребностей и ожиданий ключевых аудиторий. Многофункциональная система каналов коммуникации: традиционные и цифровые платформы, офлайн- и онлайн-форматы. Особенности коммуникационной политики в условиях крупных образовательных комплексов. Разработка персонализированных сообщений и контент-стратегии для разных целевых групп. Мониторинг и оценка эффективности коммуникационных каналов. Алгоритм формирования имиджа образовательной организации

	Практическое занятие, 2 ч.	Разработка критериев оценки эффективности системы коммуникаций образовательной организации
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 10. Формирование имиджа образовательной организации
Аттестация по модулю № 7		Зачёт по результату выполнения практической работы № 10

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения практической работы № 10

Практическая работа № 10. Формирование имиджа образовательной организации.

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи формирования имиджа образовательной организации
- Описаны типовые проблемы имиджа как направления для маркетинговой работы
- Указаны механизмы исследования текущего имиджа
- Приведено описание инструментов формирования имиджа
- Указаны способы преодоления возможных трудностей
- Приведены критерии оценки эффективности мероприятий

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по результату выполнения практической работы № 10

Требования: слушателем выполнена и оценена положительно (зачтена) практическая работа № 10

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачёт / незачёт

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»
3. Закон города Москвы «О развитии образования в городе Москве» (в редакции законов Москвы от 10.10.2001 № 46, от 29.10.2003 № 63, от 22.12.2004 № 91, от 15.06.2005 № 23, от 08.11.2006 № 55, от 22.04.2009 № 8, от 14.07.2010 № 36, от 18.05.2011 № 18, от 04.07.2012 № 35, от 25.06.2014 № 37, от 24.06.2015 № 36, от 05.06.2019 № 24, от 08.05.2024 № 15).
4. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (в редакции постановления Правительства Москвы от 29.03.2022 г. № 490-ПП).

Основная литература

1. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — М.: Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568539>.
2. Сафонов, А. А. Образовательный маркетинг: учебник для вузов / А. А. Сафонов, М. А. Сафонова. — М.: Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17645-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581021>.
3. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — М.: Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561198>.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560747>.
5. Жильцова, О. Н. Связи с общественностью: учебник для вузов / О. Н. Жильцова, И. М. Синяева, Д. А. Жильцов. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19117-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561025>.
6. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебник для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05503-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562694>.

Дополнительная литература

1. Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. В. Пашкус. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 244 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21427-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/571353>.
2. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / под редакцией В. Г. Смирновой. — М.: Юрайт, 2025. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560501>.
3. Лобанова, Т. Н. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 275 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20892-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569318>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров,

обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 8. «Институциональное партнерство и коммуникации в системе образовательных отношений»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области институционального партнерства и коммуникаций в системе образовательных отношений.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	A/03.7 A/05.7 B/02.7 B/04.7	ОПК-4

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалифика- ции	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	A/03.7	7
			Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере	A/05.7	

			образования и социальными партнерами		
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7
			Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	В/04.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: - нормативно-правовую базу, регулирующую отношения между участниками и образовательного процесса; - ключевые модели коммуникативного взаимодействия; - формы и методы работы с родителями;	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать	А/03.7 Администрирование деятельности и дошкольной образовательной организации	Формирование и поддержка организационной культуры ДОО	Нормы профессиональной этики педагогических работников. Нормы/правила делового этикета и служебного поведения	Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении ДОО
			А/05.7 Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками и отношений в сфере образования и	Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. Обеспечение взаимодействия с участниками образовательных	Принципы, методы и технологии коммуникации, ведения переговоров, методы отстаивания интересов ДОО при взаимодействии с субъектами внешнего окружения.	Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной

	- пра ктики социальног о партнерства ; - алг оритм разработки модели институцио нального партнерства для образовател ьной организаци и. Уметь: - раз рабатывать модели институцио нального партнерства для образовател ьной организаци и	новые рыночные возможно сти, разрабаты вать стратегии создания и развития инновацио нных направлен ий деятельно сти и соответств ующие им бизнес- модели организац ий.	социальным и партнерами	отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем/собст венником, общественными и другими организациями, представителями средств массовой информации (далее - СМИ). Оценка результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, при необходимости коррекция деятельности	Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс- культурного менеджмента. Информаци онно- коммуникаци онные технологии, применяемые в управлении ДОО	организации, органами государственной власти и органами местного самоуправления, социальными партнерами, профсоюзными организациями, представителями СМИ, родителями (законными представителями) обучающихся. Организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями. Управлять взаимодействием педагогов с родителями (законными представителями) обучающихся в рамках основной деятельности ДОО. Соблюдать протокол деловых встреч и этикет.
			В/02.7 Администри рование деятельност	Формирование и поддержка организационной культуры	Нормы профессионал ьной этики педагогическ	Формировать организационну ю культуру общеобразовател

			и общеобразо вательной организации	общеобразователь ной организации	их работников. Нормы/прави ла делового этикета и служебного поведения. Основы психологии личности и групп. Информацио нно- коммуникаци онные технологии, применяемые в управлении общеобразова тельной организацией	ьной организации. Формировать систему мотивации и условия для профессиональн ого развития педагогических и иных работников общеобразовател ьной организации, включая дополнительное профессиональн ое образование
			В/04.7 Управление взаимодейст вием общеобразо вательной организации с участникам и отношений в сфере образования и социальным и партнерами	Формирование положительного имиджа общеобразователь ной организации. Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.	Технологии и регламенты взаимодейств ия работников общеобразова тельной организации с родителями (законными представител ями) обучающихся . Принципы, методы и технологии коммуникаци и, ведения переговоров, методы лоббирования интересов общеобразова тельной организации при взаимодейств ии с субъектами внешнего окружения.	Проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями. Лоббировать интересы общеобразовател ьной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами

					Технологии урегулирования конфликтов. Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента	местного самоуправления, социальными партнерами. Координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ
--	--	--	--	--	---	---

1.5. Трудоемкость обучения: 19 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоёмкость
		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль № 8. Институциональное партнерство и коммуникации в системе образовательных отношений						
Тема 8.1. Правовые основы взаимодействия участников образовательных отношений	2	1	1	1		3
Тема 8.2. Модели и инструменты управления коммуникацией с обучающимися	2	1	1	1		3
Тема 8.3. Стратегии и практики взаимодействия с родителями (законными представителями)	4	2	2	1		5
Тема 8.4. Взаимодействие с социальными	3	1	2	1	Тест № 4	4

партнерами и органами управления образованием						
Тема 8.5. Медиация и альтернативные методы разрешения споров в образовательной среде	3	1	2	1	Практическая работа № 11	4
Аттестация по модулю № 8					Зачет по совокупности выполнения теста № 4 и практической работы № 11	
Итого по Модулю № 8	14	6	8	5		19

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 8.1. Правовые основы взаимодействия участников образовательных отношений	Лекция, 1 ч.	Нормативно-правовая база, регулирующая отношения между участниками образовательного процесса: обучающимися, родителями (законными представителями), педагогическими работниками и администрацией образовательной организации. Основные положения Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" и подзаконных актов в сфере образования. Права и обязанности участников образовательных отношений, механизмы их реализации и защиты. Локальные нормативные акты образовательной организации: порядок разработки, принятия и применения. Разрешение конфликтных ситуаций в образовательной среде с учетом норм права. Особенности правового регулирования дистанционного и инклюзивного образования. Современные тенденции и практика правоприменения в сфере управления образовательными организациями
	Практическое занятие, 1 ч.	Анализ правовых условий взаимодействия участников образовательных отношений с учетом региональной специфики
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Оценка состояния нормативно-правовых условий взаимодействия участников образовательного процесса
Тема 8.2. Модели и инструменты управления коммуникацией с обучающимися	Лекция, 1 ч.	Современные подходы к организации эффективной коммуникации между педагогами, администрацией и обучающимися. Ключевые модели коммуникативного взаимодействия: односторонняя, диалоговая, многоуровневая и их применение в образовательном процессе. Инструменты

		управления коммуникацией: цифровые платформы, очные и гибридные форматы. Техники активного слушания, обратной связи и мотивации учащихся. Особенности коммуникации с разными возрастными группами и в инклюзивной среде. Управление конфликтами и профилактика деструктивного общения. Практические кейсы построения эффективных коммуникационных стратегий в образовательных организациях. Роль коммуникации в повышении вовлеченности учащихся и качества образовательных результатов
	Практическое занятие, 1 ч.	Обсуждение эффективных моделей и инструментов управления коммуникацией с обучающимися
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Анализ коммуникативных стратегий в образовательных учреждениях
Тема 8.3. Стратегии и практики взаимодействия с родителями (законными представителями)	Лекция, 2 ч.	Современные модели и эффективные практики построения партнерских отношений между образовательной организацией и родителями обучающихся. Нормативно-правовые основы взаимодействия: права и обязанности участников образовательных отношений. Формы и методы работы с родителями: традиционные (родительские собрания, индивидуальные консультации) и инновационные (онлайн-платформы, мобильные приложения, проектная совместная деятельность). Технологии конструктивного диалога и разрешения конфликтных ситуаций. Особенности взаимодействия с родителями детей с особыми образовательными потребностями. Развитие родительской компетентности через просветительские программы и тренинги. Управление родительскими инициативами и вовлечение семей в образовательный процесс. Оценка эффективности взаимодействия: методы мониторинга и обратной связи. Лучшие региональные и федеральные практики организации работы с родительским сообществом в контексте повышения качества образования
	Практическое занятие, 2 ч.	Обсуждение лучших региональных и федеральных практик организации работы с родительским сообществом
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Разработка чек-листа конструктивного диалога и разрешения конфликтных ситуаций
Тема 8.4. Взаимодействие с социальными партнерами и органами управления образованием	Лекция, 1 ч.	Особенности построения эффективного взаимодействия образовательных организаций с социальными партнерами и органами управления образованием в условиях столичной образовательной среды. Нормативно-правовая база и городские программы, регулирующие сотрудничество образовательных организаций с органами исполнительной власти и органами самоуправления Москвы. Использование ресурсов проекта «Московская электронная школа» (МЭШ)

		для организации сетевого взаимодействия. Практики социального партнерства с ведущими вузами, научными центрами, технопарками, музеями и предприятиями города. Кейсы успешного взаимодействия московских образовательных организаций с общественными организациями и НКО в реализации социально значимых проектов. Мониторинг и оценка эффективности партнерских отношений с использованием городской системы показателей качества образования
	Практическое занятие, 2 ч.	Анализ успешных практик взаимодействия образовательных организаций с внешними партнерами
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Выполнить тест №4
Тема 8.5. Медиация и альтернативные методы разрешения споров в образовательной среде	Лекция, 1 ч.	Правовые основы и принципы применения медиации в системе образования согласно Федеральному закону № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Специфика образовательных конфликтов: между участниками учебного процесса (педагоги-обучающиеся, родители-администрация), трудовые споры, разногласия с социальными партнерами. Технологии медиативного вмешательства: фазы процедуры, техники активного слушания, управление эмоциями, генерация решений. Организация школьных служб примирения: нормативное закрепление, подготовка медиаторов-педагогов, вовлечение учащихся. Альтернативные методы (переговоры, фасилитация, круги сообщества) для профилактики и разрешения споров. Интеграция медиативных практик в систему управления образовательной организацией и локальные акты. Кейсы успешного применения медиации в московских школах. Использование цифровых инструментов (онлайн-платформы, чат-боты) для дистанционного урегулирования конфликтов. Оценка эффективности медиации через снижение количества судебных исков и улучшение психологического климата. Этические аспекты деятельности медиатора в образовании. Алгоритм разработки модели институционального партнерства для образовательной организации
	Практическое занятие, 2 ч.	Разработка алгоритма медитативного вмешательства
	Самостоятельная работа, 1 ч.	Практическая работа № 11. Разработка модели институционального партнерства для образовательной организации
Аттестация по модулю № 8		Зачет по совокупности выполненного теста № 4 и практической работы № 11

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения теста № 4 и практической работы № 11

Тест № 4. Примерные вопросы

1. Что включает в себя понятие "социальное партнерство" в образовании?
 - а) Только финансовую поддержку школы бизнесом
 - б) Исключительно контроль со стороны государственных органов
 - в) Совместную деятельность школы, бизнеса, НКО и органов власти для достижения образовательных целей**
 - г) Трудоустройство выпускников

2. Какой ресурс проекта «Московская электронная школа» наиболее эффективен для организации сетевого взаимодействия?
 - а) Электронный журнал/дневник
 - б) Библиотека электронных образовательных материалов**
 - в) Система видеонаблюдения
 - г) Чат для родителей

3. Какая из перечисленных форм сотрудничества с вузами и научными центрами наиболее актуальна для московских школ?
 - а) Проведение разовых экскурсий
 - б) Организация совместных проектов и исследовательской деятельности**
 - в) Закупка учебников у вузов
 - г) Трудоустройство выпускников школ

4. Какой показатель не используется в мониторинге эффективности партнерских отношений в системе столичного образования?
 - а) Количество заключенных договоров с социальными партнерами
 - б) Уровень удовлетворенности участников образовательного процесса
 - в) Средний балл ЕГЭ по школе**
 - г) Количество реализованных совместных проектов

5. Какая из перечисленных практик социального партнерства с музеями Москвы наиболее эффективна для образовательного процесса?
 - а) Разовые посещения экспозиций
 - б) Участие в городских программах**
 - в) Покупка абонементов для учителей
 - г) Размещение школьных выставок в музеях

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

Оценивание: зачёт / незачёт.

Практическая работа № 11. Разработка модели институционального партнерства для образовательной организации

Требования к работе:

1. Приведены цель и задачи развития партнерских отношений
2. Описаны типовые проблемы партнерства как направления для работы
3. Указаны механизмы установления и поддержания партнерских отношений
4. Приведено описание конкретных шагов по развитию партнерства
5. Указаны способы преодоления возможных трудностей
6. Приведены критерии оценки эффективности партнерства

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по результату выполнения практической работы № 11 и теста № 4.

Требования: слушателем выполнены и оценены положительно (зачтены) практическая работа № 11 и тест № 4.

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачёт / незачёт

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных»
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

Основная литература

1. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для вузов / Д. П. Гавра. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 231 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06317-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560775>.
2. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации: учебник для вузов / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова. — М.: Юрайт, 2025. — 123 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16590-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564018>.
3. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для вузов / В. А. Спивак. — М.: Юрайт, 2025. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15321-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560464>.
4. Охременко, И. В. Конфликтология: учебник для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563551>.
5. Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией А. С. Обухова. — М.: Юрайт, 2025. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10260-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565782>.

Дополнительная литература

1. Гулевич, О. А. Социальная психология: учебник и практикум для вузов / О. А. Гулевич, И. Р. Сариева. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05490-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560349>.
2. Глухов, В. П. Психоллингвистика учебник и практикум для вузов / В. П. Глухов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19690-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560940>.
3. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 364 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18847-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560156>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 9. «Лидерская эффективность руководителя образовательной организации»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области лидерской эффективности руководителя образовательной организации.

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02 «Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и	A/01.7 B/01.7	ОПК-4

	соответствующие им бизнес-модели организаций		
--	--	--	--

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: – понятие и структуру эмоционального интеллекта в контексте управленческой деятельности; – роль эмоционального интеллекта в эффективном взаимодействии с педагогическим коллективом, обучающи	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-	А/01.7 Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации. Руководство деятельностью по реализации образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ, в	Направления и тенденции развития дошкольного образования в Российской Федерации и в мировом образовательном пространстве. Основы возрастной психологии и педагогики детей дошкольного возраста. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ.	Планировать результаты реализации образовательных программ дошкольной образовательной организации (далее - ДОО). Обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ дошкольного и начального общего образования при программировании и содержания образовательной деятельности. Формировать систему выявления, поддержки и развития индивидуальных

	мися и родителям и; — методы развития самосознания, саморегуляции, социальной чуткости и управления отношениями; — техники эмпатии и активного слушания как инструменты построения доверительной коммуникации; — теоретические основы и практические аспекты формирования и управления эффективной командой в образовательной организации; — инструменты разрешения конфликтов и профилактики деструктив	модели организаций		том числе в сетевой форме		талантов и базовых способностей обучающихся
			В/01.7 Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации. Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме. Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся, направленной на самоопределение, самообразование и профессиональную ориентацию. Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений	Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования. Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов.	Планировать результаты реализации образовательных программ образовательной организации. Обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней общего образования. Управлять разработкой и корректировкой образовательных программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня с учетом мнений участников образовательных отношений. Определять перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей (законных представителей) и требованиях к условиям реализации образовательных программ. Руководить деятельностью по диагностике обучающихся для выявления способностей и

ных ситуаций в коллективе – тех нологии составлени я алгоритма раскрытия и реализации лидерского потенциал а в управлени и образовате льной организаци и Уметь: – сос тавлять алгоритм раскрытия и реализации лидерского потенциал а в управлени и образовате льной организаци и				по коррекции и улучшению организации образователь ной деятельности.	Основы педагогики и психологии. Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования	одаренности, обеспечением участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня, организацией работ с одаренными обучающимися, в том числе профильного, предпрофильного обучения, индивидуально-групповых занятий, неаудиторных занятий, организацией проектной и исследовательской деятельности
--	--	--	--	--	---	---

1.5. Трудоемкость обучения: 10 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

[illegible]

Тема 9.1. Личностные компетенции современного руководителя	2	1	1			2
Тема 9.2. Развитие эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности	2	1	1			2
Тема 9.3. Управление командой и коммуникации	2	1	1	2	Практическая работа № 12	4
Тема 9.4. Имидж и репутация руководителя	2	1	1			2
Аттестация по модулю № 9					Зачет по итогу выполнения п рактической работы № 12	
Итого по Модулю № 9	8	4	4	2		10

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 9.1. Личностные компетенции современного руководителя	Лекция, 1 ч.	Ключевые личностные качества и профессиональные компетенции руководителя образовательной организации в условиях динамичных изменений системы образования. Эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, лидерские способности и навыки стратегического мышления как основа эффективного управления. Коммуникативная компетентность и умение выстраивать доверительные отношения с коллективом, родителями и социальными партнерами. Саморазвитие и непрерывное профессиональное совершенствование руководителя. Управление временем и принятие решений в условиях неопределенности. Этические принципы и социальная ответственность современного лидера в образовании. Влияние личностных компетенций на формирование корпоративной культуры и достижение стратегических целей организации
	Практическое занятие, 1 ч.	Формирование стратегии профессионального развития с учетом личностных факторов

Тема 9.2. Развитие эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности	Лекция, 1 ч.	Понятие и структура эмоционального интеллекта в контексте управленческой деятельности в сфере образования. Роль эмоционального интеллекта в эффективном взаимодействии с педагогическим коллективом, обучающимися и родителями. Методы развития самосознания, саморегуляции, социальной чуткости и управления отношениями. Практики распознавания и контроля эмоций в конфликтных и стрессовых ситуациях. Техники эмпатии и активного слушания как инструменты построения доверительной коммуникации. Влияние эмоционального интеллекта на принятие управленческих решений и формирование благоприятного психологического климата в образовательной организации. Кейсы и тренинги по применению навыков эмоционального интеллекта в профессиональной практике руководителя
	Практическое занятие, 1 ч.	Разбор кейсов влияния степени развития эмоционального интеллекта на профессиональную деятельность
Тема 9.3. Управление командой и коммуникации	Лекция, 1 ч.	Теоретические основы и практические аспекты формирования и управления эффективной командой в образовательной организации. Принципы распределения ролей и зон ответственности среди участников педагогического коллектива. Технологии мотивации персонала и создания условий для профессионального роста. Стратегии конструктивного взаимодействия с различными типами сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных компетенций. Инструменты разрешения конфликтов и профилактики деструктивных ситуаций в коллективе. Особенности вертикальных и горизонтальных коммуникаций в образовательной среде. Современные методы проведения совещаний, организации обратной связи и принятия коллегиальных решений. Использование цифровых платформ и корпоративных коммуникационных инструментов для повышения эффективности командной работы. Формирование корпоративной культуры и ценностей, способствующих достижению стратегических целей образовательной организации
	Практическое занятие, 1 ч.	Разбор эффективных практик управления командой на основе коммуникативной составляющей взаимодействия
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Практическая работа № 12. Составление алгоритма раскрытия и реализации лидерского потенциала в управлении образовательной организации
Тема 9.4. Имидж и репутация руководителя	Лекция, 1 ч.	Теоретические основы и практические аспекты формирования и управления эффективной

		командой в образовательной организации. Принципы распределения ролей и зон ответственности среди участников педагогического коллектива. Технологии мотивации персонала и создания условий для профессионального роста. Стратегии конструктивного взаимодействия с различными типами сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных компетенций. Инструменты разрешения конфликтов и профилактики деструктивных ситуаций в коллективе. Особенности вертикальных и горизонтальных коммуникаций в образовательной среде. Современные методы проведения совещаний, организации обратной связи и принятия коллегиальных решений. Использование цифровых платформ и корпоративных коммуникационных инструментов для повышения эффективности командной работы. Формирование корпоративной культуры и ценностей, способствующих достижению стратегических целей образовательной организации. Технологии составления алгоритма раскрытия и реализации лидерского потенциала в управлении образовательной организации
	Практическое занятие, 1 ч.	Формирование навыка составления дорожной карты развития вертикальных и горизонтальных коммуникаций в образовательной среде
Аттестация по модулю № 9		Зачет по итогу выполнения практической работы № 12

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе выполнения практической работы № 12

Практическая работа № 12. Составление алгоритма раскрытия и реализации лидерского потенциала в управлении образовательной организации

Требования к работе:

- Приведены цель и задачи развития лидерской эффективности
- Описаны типовые вызовы лидерства в образовании как направления для работы
- Указаны механизмы диагностики лидерского потенциала
- Приведено описание конкретных инструментов развития лидерских качеств
- Указаны способы преодоления типичных управленческих ошибок
- Приведены критерии оценки лидерской эффективности

Критерии оценивания: выполнены все требования к работе

Оценивание: зачёт/незачёт.

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по результату выполнения практической работы № 12

Требования: слушателем выполнены и оценены положительно (зачтены) практическая работа № 11

Критерии оценивания: выполнены указанные требования

Оценивание: зачёт / не зачёт

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

Основная литература

1. Делвс Бротон, Ф. Управленческий гений. По стопам великих менеджеров: научно-популярное издание / Ф. Делвс Бротон; пер. с англ. В. Н. Егорова. — 2-е изд. — М.: Лаборатория знаний, 2020. — 333 с. - ISBN 978-5-00101-822-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1209190>.
2. Психология лидерства / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. - 156 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). - ISBN 978-5-9614-2590-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1221858>.
3. Чамкин, А. С. Основы коммуникологии (теория коммуникации): учебное пособие / А.С. Чамкин. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 350 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020237-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2163996>.
4. Байбородова, Л.В., Рожков, М.И. Воспитательная деятельность: учебник. - Москва: КНОРУС, 2022. — 402 с.
5. Нечаев, М.П. Теоретические концепции воспитания в развитии воспитательного потенциала образовательной среды // Антропологическая дидактика и воспитание. 2021. Т.4. №2. С. 19 - 33.

Дополнительная литература

1. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., - 9-е изд. — М.: Альпина Пабл., 2016. - 301 с.: ISBN 978-5-9614-5607-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926931>.
2. Дотлих, Д. 11 врагов руководителя: Модели поведения, способные разрушить карьеру и бизнес: Научно-популярное / Дотлих Д. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 186 с.: ISBN 978-5-9614-6912-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1001957>.
3. Ашкеназ, Р. Настольная книга лидера: как управлять собой, вдохновлять команду и вывести компанию на новый уровень / Рон Ашкеназ, Брук Мэнвилл; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. - 258 с. - ISBN 978-5-9614-3324-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221798>
4. Лиланд, К. Найти баланс: 50 советов о том, как управлять временем и энергией: практическое руководство / К. Лиланд, К. Бейли. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 214 с. - ISBN 978-5-9614-4357-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841917>.
5. Макаров, А. Люди важнее процессов: Инструменты для ресурсного лидера по управлению командами: научно-популярное издание / А. Макаров. - Москва: Альпина ПРО, 2025. - 208 с. - ISBN 978-5-206-00304-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2199741>.

Интернет-источники

1. Методика А. Роу. Стили принятия управленческих решений. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ioe.hse.ru/cdle/rowe?ysclid=m2ekcgx7yq285696283> (дата обращения 06.06.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа Модуля 10. «Интеллектуальные ресурсы и инновационный потенциал современной образовательной организации»

Раздел 1. «Характеристика программы модуля»

1.1. Цель реализации программы модуля: формирование профессиональных компетенций слушателей в области интеллектуальных ресурсов и инновационного потенциала современной образовательной организации

1.2. Формируемые компетенции

№ п/п	Компетенции	Код трудовых функций	38.04.02
			«Менеджмент»
			Магистратура
			Код компетенции
1	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	A/01.7 B/01.7	ОПК-5

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалифика ции	Наименование	Код	Уровень квалификации
A	Управление дошкольной	7	Управление образовательной деятельностью	A/01.7	7

	образовательной организацией		дошкольной образовательной организации		
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	В/01.7	7

1.4. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: - понятие и виды интеллектуальной собственности в сфере образования; - особенности и управления интеллектуальной собственностью в государственных и частных образовательных учреждениях; - процедуру регистрации и объектов интеллектуальной собственности - роль администрации	ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	А/01.7 Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации. Организация разработки/корректировки, утверждения образовательных программ дошкольного образования, в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.	Направления и тенденции развития дошкольного образования в Российской Федерации и в мировом образовательном пространстве. Основы возрастной психологии и педагогики детей дошкольного возраста. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ. Принципы, методы и технологии	Планировать результаты реализации образовательных программ дошкольной образовательной организации (далее - ДОО). Обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ дошкольного и начального общего образования при программировании и содержания образовательной деятельности. Определять перечень образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ, формы

	образовательной организации и в формировании политики по защите и управлению интеллектуальными активами: технологии разработки пошагового алгоритма регистрации и интеллектуальной собственности (ИС) для конкретного образовательного продукта. Уметь: – разрабатывать пошаговый алгоритм регистрации и интеллектуальной собственности (ИС) для конкретного образовательного продукта			ного стандарта дошкольного образования (далее - ФГОС ДО) с учетом примерных образовательных программ дошкольного образования, примерных адаптированных основных образовательных программ дошкольного образования детей с ограниченными возможностями здоровья (далее - ОВЗ), а также дополнительных общеразвивающих программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их развития и обеспечения преемственности дошкольного образования с начальным общим образованием. Руководство деятельностью по реализации	разработки, анализа и реализации образовательных программ. Примерные образовательные программы дошкольного образования. Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества образования. ФГОС ДО	организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных отношений, возможностях детей, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО. Организовывать разработку/корректировку образовательных программ дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС ДО, с учетом примерных образовательных программ дошкольного образования, примерных адаптированных основных образовательных программ дошкольного образования детей с ОВЗ, а также дополнительных общеразвивающих программ, с учетом образовательных потребностей, способностей детей, этнокультурной ситуации их
--	---	--	--	--	--	--

				образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ, в том числе в сетевой форме		развития и обеспечения преемственности дошкольного образования с начальным общим образованием. Обеспечивать вариативность образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ и организационных форм дошкольного образования с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья воспитанников. Формировать систему выявления, поддержки и развития индивидуальных талантов и базовых способностей обучающихся. Выполнять коррекцию организации образовательной деятельности. Обеспечивать соблюдение требований к психолого-педагогическим, кадровым, финансовым и материально-техническим условиям в соответствии с ФГОС ДО при организации образовательной
--	--	--	--	--	--	--

						деятельности в образовательной организации, в том числе в сетевой форме
			В/01.7 Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации. Организация разработки, корректировки и утверждения основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО, Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования (далее - ФГОС НОО), Федеральным государственным образовательным стандартом основного общего образования (далее - ФГОС ОО), Федеральным государственным	Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования. Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов.	Планировать результаты реализации образовательных программ образовательной организации. Обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней общего образования. Организовывать разработку, коррекцию основных общеобразовательных программ, формы организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных отношений, возможностях обучающихся, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС соответствующего уровня. Управлять разработкой и корректировкой образовательных

				образовательным стандартом среднего общего образования (далее - ФГОС СОО), Федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования обучающихся с ОВЗ с учетом примерных основных образовательных программ и примерных адаптированных основных общеобразовательных программ; дополнительных общеобразовательных программ и программ профессионального обучения. Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме. Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей	Практики управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт. Основы возрастной психологии и педагогики детей школьного возраста. Основы педагогики и психологии. Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования. Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы, федеральные государственные требования	программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня с учетом мнений участников образовательных отношений. Определять перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей (законных представителей) и требованиях к условиям реализации образовательных программ. Управлять реализацией образовательных программ общеобразовательной организации, в том числе в сетевой форме. Руководить деятельностью по диагностике обучающихся для выявления способностей и одаренности, обеспечением участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня, организацией работ с одаренными обучающимися, в том числе профильного, предпрофильного
--	--	--	--	--	--	---

				и талантов обучающихся, направленной на самоопределение, самообразование и профессиональную ориентацию. Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности		обучения, индивидуально-групповых занятий, неаудиторных занятий, организацией проектной и исследовательской деятельности. Обеспечивать специальные условия для получения образования в соответствии с возрастными, индивидуальными особенностями и особыми образовательными потребностями, развитие способностей и творческого потенциала каждого обучающегося
--	--	--	--	--	--	--

1.5. Трудоемкость обучения: 5 ч.

1.6. Форма обучения: очная, очная с применением дистанционных образовательных технологий

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный план

Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Всего ауд. час.	Аудиторные учебные занятия, учебные работы		Внеаудиторная работа, с/р	Формы контроля	Трудоемкость, час.
		Лекции	Практические и др. формы занятий			
Модуль № 10. Интеллектуальные ресурсы и инновационный потенциал современной образовательной организации						
Тема 10.1. Управление научным потенциалом в образовательной организации	1	1				1
Тема 10.2. Организация и управление научной	1	1				1

инфраструктурой в образовательной организации						
Тема 10.3. Взаимодействие образовательной организации с научными организациями	1	1		2	Тест № 5	3
Аттестация по модулю					Зачет по итогу прохождения Теста № 5	
Итого по Модулю № 10	3	3		2		5

2.2. Рабочая программа модуля

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 10.1. Управление научным потенциалом в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Стратегические подходы к выявлению, развитию и эффективному использованию научного потенциала педагогического коллектива в условиях современной образовательной организации. Методики оценки исследовательских компетенций и академической активности сотрудников. Организация научно-методической работы как драйвера инновационного развития школы. Формы поддержки и стимулирования педагогических исследований: внутренние гранты, публикационная активность, участие в научных конференциях. Технологии интеграции научной деятельности в образовательный процесс через проектно-исследовательскую работу с обучающимися. Взаимодействие с вузами, научными центрами и профессиональными сообществами для развития академического сотрудничества. Управление знаниями и создание системы накопления, систематизации и трансляции педагогического опыта. Инструменты мониторинга и оценки эффективности научной деятельности персонала в контексте повышения качества образования. Практики коммерциализации научно-педагогических разработок и привлечения внешнего финансирования исследовательских инициатив.

		Формирование научной культуры организации как элемента ее конкурентного преимущества в образовательном пространстве
Тема 10.2. Организация и управление научной инфраструктурой в образовательной организации	Лекция, 1 ч.	Научная инфраструктура как ключевой элемент развития образовательной организации. Основные компоненты научной инфраструктуры: лаборатории, исследовательские центры, библиотечные ресурсы, цифровые платформы и базы данных. Принципы эффективного управления научной инфраструктурой: планирование, финансирование, материально-техническое обеспечение, кадровая политика. Интеграция научной и образовательной деятельности. Взаимодействие с внешними партнерами: вузами, академическими институтами, бизнес-структурами. Современные тенденции развития научной инфраструктуры: цифровизация, открытая наука, междисциплинарные исследования. Нормативно-правовое регулирование научной деятельности в образовательных организациях. Оценка эффективности научной инфраструктуры и ее вклад в повышение качества образования и инновационного
Тема 10.3. Взаимодействие образовательной организации с научными организациями	Лекция, 1 ч.	Роль научных организаций в развитии современного образования и повышении качества образовательных программ. Формы сотрудничества образовательных и научных организаций: совместные исследовательские проекты, научно-практические конференции, стажировки, создание базовых кафедр. Нормативно-правовая база взаимодействия: договоры о сотрудничестве, сетевые формы реализации образовательных программ, регулирование интеллектуальной собственности. Интеграция науки и образования: вовлечение научных сотрудников в преподавание, использование актуальных научных достижений в учебном процессе. Практические механизмы организации совместной деятельности: формирование рабочих групп, планирование исследований, привлечение финансирования. Примеры успешного взаимодействия образовательных учреждений с академическими институтами, вузами и научными центрами. Управление совместными

		проектами: распределение обязанностей, контроль исполнения, оценка эффективности. Перспективные направления сотрудничества: цифровые технологии, междисциплинарные исследования, международные научные инициативы. Влияние партнерства с научными организациями на повышение конкурентоспособности образовательного учреждения и развитие инновационной образовательной среды
	Самостоятельная работа, 2 ч.	Тест № 5
Аттестация по модулю № 10		Зачет по итогу прохождения теста № 5

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

3.1. Текущий контроль проводится на основе прохождения теста № 5

Тест № 5

Примерные вопросы теста

1. Какая основная роль научных организаций в развитии современного школьного образования?

А) Обеспечение школьной мебелью

Б) Обновление содержания образования через использование актуальных научных достижений

В) Проведение родительских собраний

Г) Организация школьного питания

2. Какой нормативный документ является основой для правового регулирования сотрудничества школы с научной организацией?

А) Договор о сотрудничестве

Б) Школьный устав

В) Трудовой договор с учителем

Г) Санитарные нормы и правила

3. Какой практический механизм является начальным этапом организации совместной деятельности?

А) Привлечение финансирования

Б) Формирование рабочей группы

В) Публикация научных статей

Г) Проведение итоговой конференции

4. Что является ключевым элементом эффективного управления совместными проектами?

А) Количество участников проекта

Б) Система контроля исполнения и оценки результатов

В) Размер финансирования

Г) Количество публикаций

5. Какое направление сотрудничества наиболее перспективно для развития инновационной образовательной среды в школе?

А) Проведение традиционных олимпиад

Б) Междисциплинарные исследовательские проекты

В) Закупка нового оборудования

Г) Увеличение количества уроков

3.2. Аттестация по модулю: зачёт по результату прохождения теста № 5

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

Оценивание: зачёт / не зачёт.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) – от 30.11.994 № 51-ФЗ.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях – от 30.12.2001 № 195-ФЗ.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
5. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 21. 02.2023 № 107 «О государственной регистрации изобретений».

Основная литература

1. Интеллектуальная собственность: монография / А. В. Филиппенко, К. А. Филиппенко, В. С. Филиппенко [и др.]; под ред. д. т. н., проф. А. М. Попова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2024. - 224 с. - ISBN 978-5-9729-1944-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2172465>
2. Мухопад, В. И. Коммерциализация интеллектуальной собственности: монография / В. И. Мухопад. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2025. — 512 с. - ISBN 978-5-9776-0169-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1872459>.
3. Киселев, А. А. Управление проектами: учебник / А. А. Киселев. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 460 с. - ISBN 978-5-4499-3517-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2147720>.
4. Инвестиции и инновации: учебник / В. Н. Щербаков, Л. П. Дашков, К. В. Балдин [и др.] ; под. ред. д.э.н., проф. В. Н. Щербакова. - 5-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. - 646 с. - ISBN 978-5-394-05379-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082674> (дата обращения: 06.06.2025). – Режим доступа: по подписке.
5. Братусь, Д. В. Организационные авторские права / Д.В. Братусь; Под общ. ред. Б.М. Гонгало – М.: Статут, 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-8354-1819-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1953574>.

Дополнительная литература

1. Пуйман, С. А. Методика исследовательской деятельности в профессиональном образовании: учебно-методическое пособие / С. А. Пуйман. - Минск: РИПО, 2021. - 163 с. - (Учебно-методический комплекс). - ISBN 978-985-895-006-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894040>.
2. Леонтович, А. В. Исследовательская и проектная работа школьников. 5-11 классы: методическое пособие / А. В. Леонтович, А. С. Саввичев; под. ред. А. В. Леонтовича. - 4-е изд. - М.: ВАКО, 2020. - 161 с. - (Современная школа: управление и воспитание). - ISBN 978-5-408-05268-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1855964>.
3. Киселев, А. А. Управление проектами: учебник / А. А. Киселев. - М.: Директ-Медиа, 2023. - 460 с. - ISBN 978-5-4499-3517-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2147720>.
4. Инвестиции и инновации: учебник / В. Н. Щербаков, Л. П. Дашков, К. В. Балдин [и др.] ; под. ред. д.э.н., проф. В. Н. Щербакова. - 5-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. - 646 с. - ISBN 978-5-394-05379-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082674>.

Интернет-источники

1. Роспатент. Федеральная служба по интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rospatent.gov.ru/ru/stateservices> (дата обращения 06.06.2025).
2. Некоммерческая Организация Фонд Развития Центра Разработки и Коммерциализации Новых Технологий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sk.ru/fund-skolkovo/contacts/> (дата обращения 06.06.2025).
3. Российский фонд развития информационных технологий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rfrit.ru/?ref=news.voronezh.studio&ysclid=mbkgchu8ae969472967> (дата обращения 06.06.2025).
4. Автономная некоммерческая организация «Платформа Национальной технологической инициативы» (АНО «Платформа НТИ»). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://platform.nti.work/?ysclid=mbkgmxx5yf743927413> (дата обращения 06.06.2025).
5. Фонд Национальной технологической инициативы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nti.fund/> (дата обращения 06.06.2025).
6. Фонд развития интернет-инициатив. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.iidf.ru/?ysclid=mbkhdpoiw8175983664> (дата обращения 06.06.2025).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение: оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий; мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная панель или интерактивная доска); доступ к сети Интернет.

4.3. Кадровые условия реализации программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

Рабочая программа модуля № 11. «Управленческая практика»

1. «Характеристика программы управленческой практики»

1.1. Программа управленческой практики

Управленческая практика направлена на закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций, а также опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Управленческая практика проводится в инновационных образовательных организациях под руководством докторов и кандидатов наук.

Основными формами проведения управленческой практики являются:

- аудиторная работа на подготовительном этапе: обзорные лекции по видам инструктажа; коллективные консультации;
- самостоятельная работа обучающегося по выполнению индивидуальных заданий;
- индивидуальные консультации у руководителей практики.

1.2. Цель реализации программы

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей, необходимых для управления образовательной организацией (в процессе управленческой практики).

1.3. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) 01.011

Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)

Профессиональный стандарт 01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)					
Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень квалификации
А	Управление дошкольной образовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	А/01.7	7
			Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	А/03.7	7
			Управление развитием	А/04.7	7

			дошкольной образовательной организации		
В	Управление общеобразовательной организацией	7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	В/01.7	7
			Администрирование деятельности общеобразовательной организации	В/02.7	7
			Управление развитием общеобразовательной организации	В/03.7	7

1.4. Формируемые компетенции при прохождении управленческой практики

№ п/п	Компетенция	38.04.02 «Менеджмент»
		Магистратура
		Код компетенции
1.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4

1.5. Планируемые результаты обучения при прохождении управленческой практики

№ п/п	Уметь - знать	38.04.02 «Менеджмент»	Профессиональный стандарт			
		Магистратура Код ФГОС	Код трудовой функции Наименование трудовой функции	трудовое действие	необходимые знания	необходимые умения
1	Знать: - этапы прохождения управленческой практики - содержание и особенности управленческой	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных	А/01.7 Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации	Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации. Руководство деятельностью	Направления и тенденции развития дошкольного образования в Российской Федерации и в мировом образовательном пространстве. Принципы, методы и	Управлять деятельностью по реализации образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ,

ких практик на базе образовательной организации ; - алгоритм анализа и обобщения практик управленческой команды образовательной организации и с использованием «Дневника управленческой практики» Уметь: - анализировать и обобщать практики управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики»	х практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			по реализации образовательных программ дошкольного образования и дополнительных общеразвивающих программ, в том числе в сетевой форме.	технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ.	в том числе в сетевой форме. Организовывать при реализации образовательных программ обеспечение условий социализации и индивидуализации развития обучающихся для их воспитания в соответствии с духовно-нравственным и, социокультурными ценностями и принятыми в обществе правилами поведения.
			А/03.7 Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений ДОО. Управление имуществом комплексом ДОО и его развитием. Обеспечение информационной открытости и доступности ДОО	Принципы и модели государственного управления образовательными организациями. Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников ДОО. Требования к информационной среде ДОО/ Нормы и правила комплексной безопасности,	Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности ДОО и принимать управленческие решения по коррекции деятельности ДОО. Планировать, координировать и контролировать деятельность структурных подразделений и работников ДОО. Контролировать

					антитеррористической и противокриминальной защищенности ДОО	административно-хозяйственную и финансовую деятельность ДОО. Организовывать систему делопроизводства и документооборота ДОО.
			А/04.7 Управление развитием дошкольной образовательной организации	Планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности ДОО в соответствии с учредительным и документами ДОО и программой развития ДОО. Управление реализацией программы развития ДОО, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений. Обеспечение информационной открытости и доступности ДОО, в том числе организация работы официального сайта ДОО	Теория, практика и методы управления развитием ДОО (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества	Применять программно-проектные методы организации деятельности. Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность ДОО по обеспечению образовательной деятельности и комплекса мероприятий по присмотру и уходу для реализации программы развития ДОО. Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов ДОО для реализации программы ее развития. Обеспечивать информационную открытость

						и доступность ДОО, в том числе организовывать работу официального сайта ДОО
			В/01.7 Управление образовательной деятельностью ю общеобразовательной организации	Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме. Руководство деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения. Управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды	Практики управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт. Основы менеджмента в сфере общего образования.	Управлять реализацией образовательных программ общеобразовательной организации, в том числе в сетевой форме.
			В/02.7 Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательной организации. Руководство формированием отчетности о деятельности образовательной организации, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности образовательной организации	Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества. Принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями. Требования к информационной	Планировать и контролировать деятельность структурных подразделений общеобразовательной организации. Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации и коррекцию на основе их данных этой деятельности

					образовательной среде общеобразовательной организации	
			В/03.7 Управление развитием общеобразовательной организации	Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации. Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды. Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации	Теория, практика и методы управления развитием общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества. Основы цифровизации общеобразовательной организации	Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций. Анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество

1.5. Место управленческой практики в структуре программы дополнительного профессионального образования (профессиональная переподготовка) «Менеджмент в образовании»

Управленческая практика содержательно и методически взаимосвязана с изучением учебных модулей программы:

1. Современные методы менеджмента в управлении образовательной организацией
2. Государственная политика в сфере образования. Правовые основы управления образовательной организацией

3. Ресурсы образовательной организации
4. Кадровый менеджмент в образовании
5. Управление процессами в образовательной организации
6. Проектное управление в образовательной организации
7. Маркетинг в образовании: формирование имиджа образовательной организации
8. Институциональное партнерство и коммуникации в системе образовательных отношений
9. Лидерская эффективность руководителя образовательной организации
10. Интеллектуальные ресурсы и инновационный потенциал современной образовательной организации

Управленческая практика проходит в образовательных организациях города Москвы, демонстрирующих высокие образовательные результаты и эффективную деятельность управляющей команды.

К управленческой практике допускаются слушатели, которые по текущему контролю, аттестации (тесты, практические работы) по всем модулям имеют положительную оценку.

1.6. Объём управленческой практики составляет 14 час.

Раздел 2. «Содержание программы управленческой практики»

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов, тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Формы контроля
			Аудиторные практические занятия	Внеаудиторная самостоятельная работа	
	Вводная часть	1	1		
	Консультация по порядку прохождения и подготовке отчетной документации управленческой практики	1	1		
	Профильная часть	13	7	6	
	Блок 1. Управление информацией	2	1	1	
1.1.1.	Анализ общих принципов организации информационного пространства образовательной организации	1		1	
1.1.2.	Изучение опыта использования	1	1		Практическая работа № 1

	информационных технологий в маркетинговой деятельности образовательной организации и в работе с социальными партнерами				«Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики»
2.2.	Блок 2. Управление кадрами	1		1	
2.2.1.	Анализ реализации кадровой политики в соответствии с уставом образовательной организации			1	Практическая работа № 1. «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики»
	Блок 3. Управление процессами	4	3	1	
3.1.1.	Изучение и анализ реализации процессного подхода в управлении образовательной организацией	2	2		
3.1.2.	Анализ ключевых процессов деятельности образовательной организации: образовательных, воспитательных и административных	1		1	
3.1.3.	Изучение опыта использования проектного подхода в управлении образовательной организацией	1	1		Практическая работа № 1. «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием

					«Дневника управленческой практики»
	Блок 4. Управление ресурсами	1		1	
4.1.1.	Анализ планирования финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации			1	Практическая работа № 1. «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики»
	Блок 5. Управление результатами	2	1	1	
5.1.1.	Анализ системы мониторинга и контроля качества образовательного процесса в образовательной организации.	1	1		
5.1.2.	Анализ программы развития образовательной организации	1		1	Практическая работа № 1. «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики»
6.	Подготовка отчётной документации	1		1	
7.	Аттестация по модулю	2	2		Зачёт на основании выполненной Практической работы №1 (по блокам) и представления «Дневника

					управленческой практики»
8.	Итого	14	8	6	

2.2. Учебная программа

Тема	Виды учебных занятий/работ, час	Содержание
Вводная часть, 1 час		
Консультация по порядку прохождения и подготовке отчетной документации управленческой практики.	Практическое занятие, 1 ч.	Обсуждение этапов прохождения управленческой практики, знакомство с программой. Уточнение информации по отчетной документации, требований к аттестации. Проведение инструктажей. Содержание и особенности управленческих практик на базе образовательной организации
Профильная часть, 13 часов		
Блок 1. Управление информацией		
Тема 1.1.1. Анализ общих принципов организации информационного пространства образовательной организации	Самостоятельная работа, 1 ч.	Анализ представления информации об образовательной организации в информационно-коммуникационной среде, в том числе в социальных сетях. Анализ применения в образовательной организации принципов многосредности, доступности, открытой сферы применения ресурсов, адаптируемости, эффективности и интеграции. Официальный сайт образовательной организации, соответствие информации требованиям законодательства. Информирование участников образовательных отношений, включая процесс подготовки информации для публичной массовой коммуникации
Тема 1.1.2. Изучение опыта использования информационных технологий в маркетинговой деятельности образовательной организации и в работе с социальными партнёрами	Практическое занятие, 1 ч.	Организация маркетинговой деятельности образовательной организации: наличие и особенности маркетинговой стратегии, плана коммуникаций по направлению, системы мониторинга рынка образовательных услуг (бюджетных и коммерческих организаций). Процесс создания образовательного продукта. Алгоритм анализа и обобщения практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики» Практическая работа № 1 «Анализ и обобщение практик управленческой команды

		образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики» (блок 1)
Блок 2. Управление кадрами		
Тема 2.1.1. Анализ реализации кадровой политики в соответствии с уставом образовательной организации	Самостоятельная работа, 1 час	Анализ принципов кадровой политики в области приёма на работу и расстановки кадров и эффективности кадровой политики ОО. Практическая работа № 1 «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики» (блок 2)
Блок 3. Управление процессами		
Тема 3.1.1. Изучение и анализ реализации процессного подхода в управлении образовательной организацией	Практическое занятие, 2 ч.	Изучение и анализ реализации процессного подхода в управлении ОО: фиксация эффективных инструментов и примеров успешного применения процессного подхода ОО в дневнике управленческой практики.
Тема 3.1.2. Анализ ключевых процессов деятельности образовательной организации: образовательных, воспитательных и административных	Самостоятельная работа, 1 ч.	Основные критерии анализа ключевых процессов деятельности ОО. Анализ образовательных, воспитательных и административных процессов в ОО. Практическая работа № 1 «Анализ и обобщение практик управленческой команды с использованием дневника управленческой практики «Дневник управленческой практики» Вариативность форм работы с детьми с особыми образовательными потребностями (учащиеся с высокими академическими успехами и/или высокими внеучебными достижениями, учащиеся с ОВЗ, учащиеся в сложной жизненной ситуации и т.д.). Организация психолого-педагогического сопровождения
Тема 3.1.3. Изучение опыта использования проектного подхода в управлении образовательной организацией	Практическое занятие, 1 ч.	Оценка и анализ проектной деятельности в ОО. Какие проблемы возникают при планировании и при реализации проектного подхода в ОО, как их решает управленческая команда ОО? Прогнозирование образовательных результатов. Мониторинг системных изменений. Организация работы с информационными системами. Подход к определению «точек роста» образовательной организации. Практическая работа № 1 «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики» (блок 3)
Блок 4. Управление ресурсами		

Тема 4.1.1. Анализ планирования финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации	Самостоятельная работа, 1 ч.	Поэтапный анализ финансово-хозяйственной деятельности ОО. Из чего складывается оценка плана финансово-хозяйственной деятельности ОО? Анализ плана финансово-хозяйственной деятельности ОО. Практическая работа № 1 «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики» (блок 4)
Блок 5. Управление результатами		
Тема 5.1.1. Анализ системы мониторинга и контроля качества образовательного процесса в образовательной организации	Практическое занятие, 1 ч.	Изучение документации, связанной с внутренней системой мониторинга и контроля качества образовательного процесса в образовательной организации. Анализ документов по всем направлениям ВСОКО: самооценка, мониторинг успеваемости, опросы и анкетирование, наблюдение за процессом, анализ программ и материалов, организация профессионального развития педагогов, управление ресурсами
Тема 5.1.2. Анализ программы развития образовательной организации	Самостоятельная работа, 1 ч.	Рассмотрение результатов реализации программы развития ОО. Выявление сильных и слабых сторон программы, возможные пути решения. Практическая работа № 1 «Анализ и обобщение практик управленческой команды образовательной организации с использованием «Дневника управленческой практики» (блок 5)
Подготовка отчётной документации	Самостоятельная работа, 1 ч.	Подготовка «Дневника управленческой практики» к представлению
Аттестация по модулю	Практическое занятие, 2 ч.	Представление «Дневника управленческой практики». Зачёт на основании выполненной Практической работы №1 и представления «Дневника управленческой практики»

2.3. Содержание управленческой практики

1. Характеристика образовательной организации:

- наименование образовательной организации;
- характеристика управленческой команды образовательной организации (директор образовательной организации, заместители директора, члены управленческой команды, их права, обязанности, ответственность);
- схема организационной структуры управления образовательной организации;
- социально-экономическая характеристика контингента;
- взаимосвязи и взаимодействие образовательной организации в рамках социального партнерства;
- значимые достижения образовательной организации в предыдущем учебном году;
- особенности организации образовательной деятельности в образовательной организации;
- краткое описание дополнительных образовательных программ, их направленность, востребованность, финансирование;

- основные направления развития образовательной организации в условиях системных изменений российского образования;
- анализ и обоснование принятия основных управленческих решений, особенности их реализации и формы контроля их выполнения.

2. Информационные технологии в управлении образовательной организацией:

- системы информационно-рекламной и маркетинговой деятельности образовательной организации;
- информационные системы мониторинга рынка образовательных услуг, принятия управленческих решений;
- информационные системы, используемые в управлении, организации образовательного процесса;
- корпоративные каналы информирования работников образовательной организации, их структура;
- информационные технологии в методической работе педагогического коллектива;
- уровни информационной подготовки работников образовательной организации;
- аналитические инструменты оценивания эффективности используемых технологий управления информацией и информационных ресурсов;

3. Система управления кадрами и анализ работы службы управления персоналом

- структура службы управления персоналом, её задачи и функциональные обязанности сотрудников;
- документационное обеспечение работы с персоналом (сотрудниками ОО);
- анализ деятельности по обеспечению персоналом;
- наличие мониторинга деятельности по оценке и аттестации персонала;
- общая стратегия развития персонала;
- анализ деятельности по организации труда и оплаты персонала;
- оценка деятельности по организации корпоративной социальной политики (анализ разработки корпоративной социальной политики, осуществления реализации корпоративной социальной политики и администрирования процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики).

4. Управление процессами

- мониторинг на всех этапах управления процессами в образовательной организации (планирование, организация, реализация, контроль, анализ, корректировка);
 - оценка автоматизации и оптимизации процессов в ОО.

5. Управление ресурсами

Аспекты управления ресурсами в образовательной организации

- анализ регулирования ресурсного обеспечения в образовательной организации (кадрового, материального, финансового, информационного);
- оценка эффективности управления ресурсами ОО.

6. Управление результатами

Система управления результатами в образовательной организации

- Мониторинг работы педагогического коллектива и оценка качества образования в ОО.

7. Выводы и рекомендации

В этом разделе формулируются общая оценка эффективности управления образовательной организацией и рекомендации по повышению эффективности деятельности.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

3.1. Оформление и представление Дневника управленческой практики

Результаты прохождения управленческой практики: обучающийся ведет «Дневник управленческой практики» и по окончании управленческой практики готовит отчет.

Дневник управленческой практики включает в себя разделы:

1. ФИО слушателя, должность, место работы.
2. Период и место прохождения управленческой практики (номер образовательной организации, в которой слушатель прошел управленческую практику).
3. Краткое описание информации по блокам (по содержанию управленческой практики).
4. Выводы.

В данном разделе слушатель формулирует ответы на вопросы:

- «Какие инструменты, механизмы я возьму для своей работы?»;
- «Что я бы сделал(а) по-другому?»;
- «Вопрос(ы), которые я задал(а) (указать кому и сформулировать вопрос)».

Форма дневника управленческой практики

ФИО слушателя

Место работы, должность

Период прохождения управленческой практики, образовательная организация

Характеристика образовательной организации

№ п/п	Краткое описание содержания	Выводы		
		Какие инструменты, механизмы я возьму для своей работы?	Что я бы сделал(а) иначе?	Вопрос(ы), которые я задал(а) (указать кому и сформулировать вопрос)
1.	Вводная часть. Консультация по порядку прохождения и подготовке отчетной документации управленческой практики.			
2.	Профильная часть. Блок 1. Управление информацией			

3.	Профильная часть. Блок 2. Управление кадрами			
4.	Профильная часть. Блок 3. Управление процессами			
5.	Профильная часть. Блок 4. Управление ресурсами			
6.	Профильная часть. Блок 5. Управление результатами			

Аттестация обучающихся по управленческой практике происходит по итогам выполненной Практической работы №1 и представления «Дневника управленческой практики».

Критерии оценивания: слушатель получает зачёт, если в «Дневнике управленческой практики» заполнены все пункты, сделаны выводы (конкретная форма изложения) и «Дневник управленческой практики» размещен на портале <https://sdo.corp-univer.ru/> под учётной записью слушателя.

Оценивание – зачёт/незачёт.

Раздел 4. «Организационно-педагогические условия реализации программы»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение управленческой практики

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных».
3. Федеральный закон от 23 июня 2016 г. № 182-ФЗ «Об основах системы профилактики правонарушений в Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».
6. «Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
7. Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2022 г. № 678-р.
8. Распоряжение Правительства РФ от 29 мая 2015 года № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»
9. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. № 3273-р об Утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста

10. Распоряжение Правительства РФ от 24 июня 2022 г. № 1688-р об Утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года

Основная литература

1. Остервальдер, А., Мастроджакомо, С. Инструменты командной работы. Пять способов сплотить команду, выстроить доверительные отношения и добиться высоких результатов – М.: Альпина Паблишер, 2022
2. Соловьёва, М. И. Повышение эффективности системы финансового планирования бюджетных образовательных учреждений / М. И. Соловьёва. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 38 (328). – С. 68-71. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/328/73658/> (дата обращения: 16.01.2025).
3. Фиофанова, О.А. Управление на основе больших данных в сфере образования. Государственная служба. 2021. – № 3. – С. 86-91.

Дополнительная литература

1. Богачёва, Г.Ф., Олдьховская, А.И., Парамонова, М.К. Словарь корпоративных смыслов московской системы образования. – М.: Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина, 2018. – 68 с.
2. Добротворская, С.Г. Практика управления в современном дошкольном образовательном учреждении: Учебное пособие / С.Г. Добротворская. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2018. – 112 с.
- Осипов Д.В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». – М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.
3. Патрахина, Т.Н. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 123 с.
4. Проектирование системы управления современной образовательной организацией: учеб. пособие / В.Н. Виноградов, В.Н. Волков и др.; под. ред. А.С. Горшкова. – СПб: АППО, 2018. – 140 с.
5. Управление организацией: Учебник / Азоев Г.Л., Баранчеев В.П., Поршнев А.Г., Румянцева З.П.; Под. ред. Саломатина Н.А. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
6. Шобонов, Н.А. Управление общеобразовательной организацией в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в РФ». Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: ННГУ, 2017. – 118 с.

Интернет-источники

1. Виртуальный сайт-музей «Москва – с заботой об истории». Страницы истории школьного образования в Москве. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3GiU7t> (дата обращения 03.03.2025).
2. Образование Москвы: механизмы, ресурсы, результаты. Путеводитель по открытым ресурсам ДОНМ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3GiUdN> (дата обращения 03.06.2025).
3. Озерова, М.В. Управление на основании данных: практики управленческих команд школ российского мегаполиса. Материалы вебинара от 25.04.2023. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rutube.ru/video/8a7cdd5127462a5f0d14f217dead2591/?ysclid=m74r9anlwj701195927> (дата обращения 14.05.25)
4. Сайт Министерства просвещения России. Банк документов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/> (дата обращения 03.03.2025).

5. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Официальный сайт Рособрнадзора. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://obrnadzor.gov.ru> (дата обращения 03.06.2025).

Раздел 3. «Формы аттестации и оценочные материалы»

Формы текущего контроля и промежуточной аттестации (аттестации по модулям) представлены в рабочих программах.

Итоговая аттестация осуществляется на основании защиты Управленческого проекта, разработанного слушателями в ходе освоения рабочих программ (модулей) профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании».

К итоговой аттестации допускаются слушатели, которые по текущему контролю, аттестации (тесты, практические работы) по всем модулям имеют положительную оценку (зачёт), в том числе по модулю № 11 «Управленческая практика».

Описание подготовки Управленческого проекта

1. Подготовка управленческого проекта

1.1. Инициация:

- Выбор темы проекта (соответствует профессиональным потребностям и актуальным задачам ОО)
- Формулировка уставных документов: устав проекта (цель, задачи, стейкхолдеры); бизнес-кейс (обоснование значимости)
- Назначение руководителя проекта (ментор)

1.2. Планирование:

- Разработка дорожной карты (Gantt-диаграмма с вехами)
- Определение ресурсов (временных, кадровых, материальных)
- Анализ рисков (SWOT-анализ образовательной организации)
- Разработка системы мониторинга (KPI для оценки результатов)

1.3. Реализация:

- Проведение ситуационного анализа (включая диагностику текущего состояния ОО)
- Разработка управленческого решения: организационные изменения; методические решения; кадровая политика
- Пилотное внедрение (при возможности)

1.4. Мониторинг и контроль:

- Корректировка планов по результатам промежуточного контроля
- Документирование процесса (отчеты о выполнении этапов)

2. Требования к оформлению управленческого проекта:

- Структура итогового документа:
 - Титульный лист
 - Аннотация (1 стр.)
 - Аналитическая часть (проблемный анализ)
 - Проектная часть (решение)
 - План реализации
 - Оценка эффективности
 - Приложения

Защита управленческого проекта проходит в присутствии экспертов (не менее 3-х человек) – специалистов ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования», директоров образовательных организаций, заместителей директоров образовательных организаций и др. Состав комиссии определяется приказом директора ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования».

Члены комиссии заполняют экспертный лист оценки проекта (максимально – 100%).

3. Требования к защите управленческого проекта:

- 15-минутная презентация (PowerPoint):
 - Актуальность и новизна
 - Анализ ситуации
 - Предлагаемое решение
 - План реализации
 - Ожидаемые результаты
- 10-минутная дискуссия с экспертами: ответы на вопросы; обоснование выбранных методов; защита экономической эффективности

Критерии оценки управленческого проекта:

1. Актуальность и практическая значимость (20%)
2. Глубина анализа ситуации (20%)
3. Обоснованность предлагаемых решений (25%)

4. Реалистичность плана реализации (20%)

5. Качество презентации и защиты (15%)

Оценка: зачет (70%)/ незачет (0-69%).

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

Организационно-педагогические условия реализации программы прописаны в рабочей программе каждого модуля. В целом обучение проходит в аудиториях, оборудованных для проведения аудиторных занятий, при наличии мультимедийного оборудования (компьютер, интерактивная панель/доска); доступа к сети Интернет.

4.1. Кадровое обеспечение программы

Реализацию программы обеспечивают преподаватели ГАОУ ДПО «Корпоративный университет» и приглашенные специалисты. Требования к квалификации кадров, обеспечивающих реализацию дополнительной профессиональной программы: наличие высшего образования, опыт управленческой работы в системе московского образования не менее 3-х лет.

4.2. Разработчики (составители программы)

к.э.н., доцент Баландина Н.Г., Ядыкина Л.М.

Календарный учебный график

Приложение 1

Наименование модулей	Учебные недели	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя	12 неделя	13 неделя	14 неделя	15 неделя	16 неделя	17 неделя	18 неделя	19 неделя	20 неделя	21 неделя
Современные методы менеджмента в управлении образовательной организацией	34 ч.	X	X	X																		
Государственная политика в сфере образования. Правовые основы управления образовательной организацией	20 ч.			X	X	X																
Ресурсы образовательной организации	30 ч.					X	X	X														
Кадровый менеджмент в образовании	17 ч.								X	X												
Управление процессами в образовательной организации	35 ч.									X	X	X										
Проектное управление в образовательной организации	26 ч.											X	X	X								
Маркетинг в образовании: формирование имиджа образовательной организации	24 ч.														X	X						
Институциональное партнерство и коммуникации в системе образовательных отношений	19 ч.																X	X				
Лидерская эффективность	10 ч.																	X				

руководителя образовательной организации																						
Интеллектуальные ресурсы и инновационный потенциал современной образовательной организации	5 ч.																	X	X			
Управленческая практика	14 ч.																		X	X		
Подготовка управленческого проекта	14 ч.																			X	X	
Итоговая аттестация	2 ч.																					X

250 часов – всего по программе, включая аудиторную, внеаудиторную работу, управленческую практику и итоговую аттестацию.

«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.	Знать: 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 Уметь: Ориентироваться в основных документах, задачах, механизмах, инструментах, направленных на реализацию ценностей и целей московского образования	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 работа, 0,5 часа	Систематизация содержания лекции на 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>