

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ  
Государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования города Москвы  
«МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт дополнительного образования

**СОГЛАСОВАНО**

Председатель экспертного совета  
по дополнительному образованию  
ГАОУ ВО МГПУ

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**

Первый проректор  
ГАОУ ВО МГПУ

\_\_\_\_\_  
Е.Н. Геворкян  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Дополнительная профессиональная программа  
(профессиональная переподготовка)

«Образовательный менеджмент»

(504 ч.)

Авторы курса:  
Орчаков О.А., к.п.н., доцент;  
Курдовер А.Н.

Москва, 2016

## Оглавление

<b>РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Характеристика приобретаемой новой квалификации.....	5
1.2. Цель реализации программы.....	8
1.3. Планируемые обобщенные результаты обучения.....	8
1.4. Категория слушателей.....	9
1.5. Форма организации и режим занятий.....	10
<b>РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>10</b>
2.1. Учебный (тематический) план .....	10
2.2. Рабочие программы модулей.....	13
Модуль 1. Введение в образовательный менеджмент.....	13
Модуль 2. Внешняя среда образовательного менеджмента .....	16
Модуль 3. Управление образовательной системой .....	18
Модуль 4. Личностно-профессиональное развитие руководителя .....	24
Модуль 5. Технологии образовательного менеджмента.....	29
Модуль 6. Курсы по выбору.....	35
2.3. Календарный учебный график .....	40
<b>РАЗДЕЛ 3. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ .....</b>	<b>42</b>
3.1. Требования к итоговому проекту.....	42
3.2. Тематика и структура итогового проекта .....	43
3.3. Руководство проектом, защита и оценка.....	44
<b>РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>48</b>
4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы ....	48
4.2. Материально-технические условия реализации программы .....	50

## **Введение**

Сегодня, в связи с переходом образовательных организаций (ОО) на новые организационно-правовые формы и расширением инновационной практики существенно возрастает ответственность их руководителей и персонала за развитие и эффективность деятельности ОО.

Современные учебные заведения все более активно встраиваются в систему рыночных отношений и в силу этого становятся объектами менеджмента как особого вида человеческой деятельности. В период больших перемен в образовательной системе становится актуальной проблема поиска наиболее эффективных подходов к развитию образовательной организации с позиции современного менеджмента.

В этих условиях на первый план выходят управленческие компетенции, связанные с реформированием сети образовательных организаций, созданием и обеспечением их эффективного функционирования. Руководитель ОО должен быть способен создавать, реализовывать и совершенствовать стратегию развития образовательной организации, обеспечивать ее адаптацию к постоянно меняющимся потребностям, условиям и возможностям, создавать условия для развития всего персонала и обучающихся, активно взаимодействовать с внешним окружением.

Программа профессиональной переподготовки «Образовательный менеджмент» разработана в соответствии с:

- Федеральным законом от 29 декабря 2012 года М 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Постановлением Правительства РФ от 8 августа 2013 г. М 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательной организации»;

- Квалификационными характеристиками должностей работников образования (по «Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденному приказом Минздравсоцразвития России от 14 августа 2009 года М 593;
- Приказом Минобрнауки России от 15 января 2013 года М 10 «О федеральных государственных требованиях к минимуму содержания дополнительных профессиональных образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников, а также к уровню профессиональной переподготовки педагогических работников»;
- Проектом приказа Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта руководителя образовательной организации» (по состоянию на 01.10.2013 г.);
- Приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. М 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- ФГОС высшего образования (уровень – магистратура) по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», утвержденному Приказом Минобрнауки России от 21 ноября 2014 г. М 1505.

## Раздел 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1. Характеристика новой квалификации

Показатели уровней квалификации, достигаемых в результате освоения программы<sup>1</sup> и компетенций, формируемых и совершенствуемых в результате освоения программы<sup>2</sup>:

Уровень квалификации	Полномочия и ответственность	Трудовые функции
6	Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели. Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации	Участвует в разработке стратегии образовательной организации. Определяет качественные параметры целей организации Определяет способы и пути продвижения миссии, целей, политики, культуры и ценности образовательной организации в ее внутренней и внешней среде Осуществляет перспективное и краткосрочное планирование финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделения Планирует ресурсы для выполнения задач структурного подразделения образовательной организации Осуществляет управление текущей деятельностью образовательной организации Организует реализацию комплекса планов и программ стратегического развития организации Создает и поддерживает эффективную систему контроля деятельности подразделения

<sup>1</sup> В соответствии с Приказом Минтруда России от 12.04.2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов

<sup>2</sup> В соответствии с Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"»

		<p>Реализует систему мотивации и стимулирования работников, мотивирует работников на качественное выполнение работ</p> <p>Руководит аттестацией и профессиональным обучением педагогических работников</p> <p>Оценивает изменения в образовательной организации</p> <p>Иницирует развитие структурного подразделения</p> <p>Осуществляет модернизацию процессов и технологий деятельности структурного подразделения</p> <p>Участствует в исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения</p> <p>Обеспечивает работников ресурсами для выполнения порученных работ</p> <p>Координирует выполнение работ между работниками и другими структурными подразделениями</p> <p>Оценивает качество трудовой деятельности работников</p> <p>Совершенствует образовательные услуги</p> <p>Предлагает обоснованные решения по повышению эффективности труда работников</p>
7	<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений. Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений</p>	<p>Разрабатывает и реализует общую стратегию образовательной организации</p> <p>Обеспечивает поддержку стратегии структурных единиц организации со стороны различных заинтересованных юридических и физических лиц</p> <p>Управляет ресурсами образовательной организации.</p> <p>Оценивает результаты деятельности членов команды руководителей</p> <p>Организует разработку и развитие организационной структуры, частных политик и процедур, руководит коллегиальными органами управления</p> <p>Формирует команду руководителей высшего звена управления, координирует их деятельность</p> <p>Формирует эффективный стиль собственного поведения и поведения членов команды для осуществления изменений в образовательной</p>

		<p>организации</p> <p>Представляет и отстаивает интересы образовательной организации в рамках профиля(направления) деятельности, поддерживает постоянные контакты с внешними заинтересованными организациями и учреждениями</p> <p>Участствует в формировании плана финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации</p> <p>Осуществляет оперативное управление</p> <p>Управляет финансами и доходами образовательной организации</p> <p>Управляет основными (технологическими) процессами</p> <p>Управляет маркетинговой деятельностью образовательной организации.</p> <p>Утверждает и осуществляет контроль систем мотивации и стимулирования ключевых работников</p> <p>Управляет квалификацией ключевых работников для обеспечения деятельности образовательной организации</p> <p>Планирует и руководит изменениями и инновациями деятельности образовательной организации</p>
--	--	--

Совершенствуемые компетенции:

№	Компетенция	Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование. Магистратура
		Код компетенции
1	Готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа	ПК-13
2	Готовность исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы	ПК-14
3	Готовность организовывать командную работу для решения задач развития организаций, осуществляющих образовательную деятельность, реализации экспериментальной работы	ПК-15

4	Готовность использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность	ПК-16
---	---	-------

## 1.2. Цель реализации программы

Сформировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие выполнение профессиональной деятельности в области управления деятельностью и развитием образовательной организации в соответствии с миссией и стратегическими целями, а также в области управления процессами (работами) и технологиями в образовательной организации

## 1.3. Планируемые обобщенные результаты обучения

Код компетенции. Магистр. 44.04.01 Педагогическое образование	Компетенции
ПК-13	Готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа
ПК-14	Готов исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы
ПК-15	Готов организовывать командную работу для решения задач развития организаций, осуществляющих образовательную деятельность, реализации экспериментальной работы
ПК-16	Готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность

Компетенции, соответствующие основным трудовым функциям, определенным Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел

"Квалификационные характеристики должностей работников образования"»<sup>3</sup>:

<b>Код компетенции, ЕКС</b>	<b>Компетенции</b>
КТФ-1	Разработка, планирование и организация реализации стратегии образовательной организации
КТФ-2	Управление ресурсами образовательной организации
КТФ-3	Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур
КТФ-4	Участие в формировании плана финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации
КТФ-5	Управление маркетинговой деятельностью образовательной организации
КТФ-6	Управление системой контроля деятельности, мотивации и стимулирования работников
КТФ-7	Планирование, руководство и оценка изменений и инноваций деятельности образовательной организации

#### **1.4. Категория слушателей**

Программа предназначена для руководителей, заместителей руководителей, руководителей структурных подразделений общеобразовательных организаций, а также профессиональных образовательных организаций и организаций дополнительного образования. В соответствии с Общероссийским классификатором занятий<sup>4</sup> это

---

<sup>3</sup> Кодировка компетенций произведена только в целях систематизации в рамках данного описания

<sup>4</sup> ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий" (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 N 2020-ст)

представители следующих групп занятий (включая кандидатов на соответствующие этим группам должности):

- 1120 «Руководители учреждений, организаций и предприятий»;
- 1345 «Руководители служб и подразделений в сфере образования».

Уровень образования – высшее профессиональное образование; среднее профессиональное образование по специальности, соответствующей профилю структурного подразделения образовательной организации.

### **1.5. Форма организации и режим занятий**

**Форма обучения:** заочная (с использованием дистанционных образовательных технологий). Предполагает наличие интерактивных занятий в формате прямого общения (в том числе вебинары, видеолекции, в основном вводно-актуализирующего характера), консультаций, осуществляемых в форуме системы дистанционного обучения (СДО) по накопленным вопросам. Основное время занимает самостоятельное изучение теоретического материала, кейсов и ситуаций приложения материала к условиям образовательных организаций.

Защита итогового проекта проходит в очном формате. Для удаленных слушателей – в скайп-формате с подтверждением личности защищающегося.

**Режим занятий:** определяется учебным планом и графиком (п.2.3) и условиями системы дистанционного обучения (СДО).

**Трудоемкость обучения:** 504 часа. Максимальный срок обучения, включая подготовку и защиту итогового проекта – 10 месяцев, оптимальный – 8-9 месяцев.

## **Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **2.1. Учебный (тематический) план (с.10-11)**

	Наименование модуля, курса	Часов на освоение:					Форма самостоятельной практической работы	Форма аттестации
		Всего, в т.ч.:	Интерактивные занятия	Консультации	Самостоятельная работа в СДО	Контрольные мероприятия		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<b>1</b>	<b>Введение в образовательный менеджмент</b>	<b>24</b>	4	4	12	4	Эссе	
<b>2</b>	<b>Внешняя среда образовательного менеджмента</b>	<b>72</b>	4	6	60	2		Зачет
<b>3</b>	<b>Управление образовательной организацией</b>	<b>96</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>56</b>	<b>14</b>		
3.1.	Система образовательного менеджмента	24	4	4	10	6	Аналитическое задание	Зачет
3.2.	Процессы управления образовательной организацией	40	4	8	22	6	Проектное задание	Экзамен
3.3.	Организация экономической деятельности ОО	32	2	4	24	2		Зачет
<b>4</b>	<b>Личностно-профессиональное развитие руководителя</b>	<b>104</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>62</b>	<b>16</b>		
4.1.	Базовые управленческие компетенции и их развитие	36	2	6	22	6	Проектное задание	Экзамен

**Учебный (тематический) план. Продолжение.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.2.	Лидерство и управленческая команда	36	2	6	24	4	Аналитическое задание	Экзамен
4.3.	Коммуникативные компетенции руководителя	32	4	6	16	6	Проектное задание	Зачет
<b>5</b>	<b>Технологии образовательного менеджмента</b>	<b>120</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>60</b>	<b>26</b>		
5.1.	Основы технологий образовательного менеджмента	24	4	6	12	2		Зачет
5.2.	Стратегии развития образовательной организации	48	4	8	24	12	Аналитическое задание. Проектное задание	Экзамен
5.3.	Образовательный маркетинг	48	4	8	24	12	Аналитическое задание. Проектное задание	Экзамен
<b>6</b>	<b>Дисциплины по выбору (2)</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	Аналитическое задание. Проектное задание.	Зачет, Зачет
<b>7</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>40</b>		<b>12</b>	<b>24</b>	<b>4</b>		<b>Итоговый экзамен</b>
	<b>ИТОГО</b>	<b>504</b>	<b>42</b>	<b>86</b>	<b>298</b>	<b>78</b>		

## 2.2. Рабочие программы модулей

### Модуль 1. Введение в образовательный менеджмент

#### Планируемые результаты обучения

Код компетенции		Должен знать	Должен уметь
Магистратура	ЕКС		
ПК-13	КТФ-3	<p>Место образовательного менеджмента в системе управленческих отраслей</p> <p>Современные трактовки базовых понятий менеджмента</p> <p>Основные аспекты современных управленческих подходов и философии менеджмента</p> <p>Специфика отрасли образования и образовательной деятельности организации</p>	<p>Выявлять основные проблемы современного образовательного менеджмента</p> <p>Оценивать остроту проблем управления образовательными организациями</p> <p>Соотносить управленческие проблемы с проблемами организации образовательного и других процессов образовательной организации</p>

#### Рабочая программа модуля 1

№	Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Объем, часов	Содержание
1	2	3	4	5
1.1	Менеджмент и образование	Интерактивное занятие в СДО.		Факторы, обуславливающие необходимость внедрения методов регулярного менеджмента в образовательной сфере. Значение менеджмента для образования как отрасли
		Консультации	2	
		Самостоятельная работа в СДО	4	
1.2.	Менеджмент: сущность, значение, эволюция	Интерактивное занятие в СДО.	2	Основные понятия и определения, наука и искусство менеджмента Эволюция управленческой науки. Краткий обзор Основные черты и задачи менеджмента 21 века Современная философия и принципы управления
		Консультации	2	
		Самостоятельная	4	

		работа в СДО		
1.3.	Образовательный менеджмент в системе менеджмента	Интерактивное занятие в СДО.	2	Образовательный менеджмент в системе отраслей менеджмента. Основные направления развития современного образовательного менеджмента
		Консультации	4	
		Самостоятельная работа в СДО	4	
		Контрольные мероприятия	4	Подготовка к написанию, написание и сдача (размещение в СДО) эссе

### Формы аттестации и оценочные материалы по модулю 1

#### Виды аттестации и формы контроля по модулю 1

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
Текущая	Написание эссе	Задание на написание эссе, размещенное в СДО и содержащее: общую инструкцию по размещению готового эссе в СДО, краткую характеристику жанра эссе, требования к структуре и объему текста, тематику, критерии и параметры оценивания.

#### Контрольно-измерительные материалы по модулю 1

№	Предмет оценивания	Формы и методы оценивания	Характеристика оценочных материалов	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Комплект оценочных средств	Вид аттестации
	ПК-13. Готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и	Оценка эссе	Эссе – письменная работа, предполагающая выражение своей аргументированной точки зрения и оценку места и роли образовательного	Понимание теоретического материала Анализ и оценка информации Построение	Соотнесение понятий с примерами, соответствие теме. Использование		Текущая

<p>микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа. КТФ-3. Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур</p>		<p>менеджмента в системе управления ОО. Примерный набор тем эссе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нужен ли менеджмент образовательной организации? Если нет, то почему, если да, то зачем?</li> <li>– Насколько важна идеологическая основа в образовательном менеджменте? Какой она должна быть?</li> <li>– Можно ли говорить о наличии философии управления применительно к современной российской образовательной системе? Если да, то каковы ее черты?</li> <li>– Создание крупных образовательных центров и комплексов – благо или ошибка (с точки зрения менеджмента)?</li> <li>– Образование – бизнес или...?</li> </ul> <p>Тема эссе может быть предложена и слушателем, но обязательно должна быть согласована с</p>	суждений	<p>приемов сравнения и обобщения для анализа взаимосвязей; Интерпретация текстовой информации. Личная оценка проблемы. Аргументация. Стилистическое построение и выразительность текста.</p>		
--	--	--	----------	--	--	--

			ведущим преподавателем.			
--	--	--	-------------------------	--	--	--

## Модуль 2. Внешняя среда образовательного менеджмента

### Планируемые результаты обучения

Код компетенции		Должен знать	Должен уметь
Магистратура	ЕКС		
ПК-13	КТФ-3	<p>Систему факторов внешней среды, воздействующих на ОО</p> <p>Характер влияния факторов внешней среды на ОО</p> <p>Экономические основы деятельности ОО</p> <p>Правовые аспекты деятельности ОО</p> <p>Методы, принципы мониторинга внешнего окружения</p>	<p>Идентифицировать факторы среды, воздействующие на ОО</p> <p>Соотносить определенные факторы внешней среды с типовыми группами</p> <p>Определять характер и степень воздействия факторов внешней среды на ОО</p>

### Рабочая программа модуля 2

№	Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Объем, часов	Содержание
1	2	3	4	5
2.1	Внешняя среда образовательной организации: факторы прямого действия	Интерактивное занятие в СДО.	2	Внешняя среда и ее воздействие на систему менеджмента. Внешняя среда образовательной организации (ОО). Ближняя среда: потребительская, конкурентная, партнерская, регулятивная. Характеристика влияния факторов среды на деятельность ОО.
		Консультации	2	
		Самостоятельная работа в СДО	20	
2.2.	Среда косвенного воздействия. Экономическая среда образования	Интерактивное занятие в СДО.	2	Среда косвенного воздействия. Экономическая среда. Образование как система и отрасль экономики. Макро и микроэкономические факторы.
		Консультации	2	
		Самостоятельная	20	

		работа в СДО		
2.3.	Правовая и социокультурная среда образования	Интерактивное занятие в СДО.		Правовая среда образования. Конституционные основы правовой системы и ее структура. Закон Российской Федерации «Об образовании». Система подзаконных актов. Правовой статус образовательных учреждений. Нормативно-правовое регулирование профессионально-педагогической деятельности. Социокультурная среда и ее влияние на управление.
		Консультации	2	
		Самостоятельная работа в СДО	20	
		Контрольные мероприятия	2	Подготовка и сдача зачета в форме теста.

### Формы аттестации и оценочные материалы по модулю 2

#### Виды аттестации и формы контроля по модулю 2

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
Промежуточная	Зачет	Зачетное задание в форме теста, размещенное в СДО.

#### Контрольно-измерительные материалы по модулю 2

№	Предмет оценивания	Формы и методы оценивания	Характеристика оценочных материалов	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Комплект оценочных средств	Вид аттестации
	ПК-13. Готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем	Тестирование	Тест из 10 заданий на знание факторов внешней среды и понимание степени их влияния на деятельность ОО	Способность идентифицировать факторы среды и соотносить их с группами	Количество верных ответов на вопросы теста		Промежуточная

использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа. КТФ-3. Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур						
---	--	--	--	--	--	--

### Модуль 3. Управление образовательной системой

#### Планируемые результаты обучения

Код компетенции		Должен знать	Должен уметь
Магистратура	ЕКС		
ПК-14 ПК-16	КТФ-2 КТФ-3 КТФ-4 КТФ-6	Функции управления. Реализация функций управления. Принципы, методы обеспечения ресурсами делегируемых функций. Принципы, методы определения критериев эффективности использования ресурсов. Принципы, методы, технологии, инструменты определения структуры организации, адекватной решению стратегических задач.	Осуществлять реализацию управленческих функций с учетом специфики ОО: планировать деятельность свою и подчиненных; организовывать работу и делегировать полномочия, координировать работу. Мотивировать подчиненных, эффективно использовать методы стимулирования. Оценивать ситуацию, результаты деятельности, эффективность отдельных процедур.

		<p>Принципы, методы, технологии, инструменты разработки и оценки процедур.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты разработки и оценки процедур, обеспечивающих реализацию политик, планов, приказов, инструкций.</p> <p>Система методов мотивации и стимулирования.</p> <p>Сущность и алгоритмы процесса принятия управленческих решений.</p> <p>Система экономических стандартов и показателей организации.</p> <p>Формы, методы, принципы контроля.</p> <p>Принципы, методы, технологии подготовки отчетов о деятельности организации для различных заинтересованных сторон.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты контроля исполнения планов, нормы расходования и рационального использования материальных и технических ресурсов организации.</p> <p>Порядок финансового обеспечения оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования в Российской Федерации</p> <p>Порядок составления плана финансово-хозяйственной деятельности, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств, планов реализации продукции (работ, услуг), планов по прибыли</p>	<p>Оценивать планы, проекты, ситуацию, результаты деятельности, эффективность отдельных процедур.</p> <p>Формировать финансовые и управленческие документы, проводить согласование статей бюджета в соответствии со стратегией организации.</p> <p>Анализировать, оценивать правильность оформления в финансовой и управленческой документации</p>
--	--	--	--

### Рабочая программа модуля 3

№	Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Объем, часов	Содержание
1	2	3	4	5
3.1	Система образовательного менеджмента	Интерактивное занятие в СДО.	4	Образовательная система и образовательная организация как объект образовательного менеджмента. Система и процесс образовательного менеджмента. Функции менеджмента и их специфика применительно к ОО. Структурные особенности ОО. Построение организационной структуры. Внутренняя среда ОО: целевая подсистема, ресурсы, технологии. Особенности и алгоритмы ресурсного управления. Уровни организационной технологии: управленческая образовательная, вспомогательная,
		Консультации	4	
		Самостоятельная работа в СДО	10	
		Контрольные мероприятия	6	
3.2.	Процессы управления образовательной системой	Интерактивное занятие в СДО.	4	Реализация функций менеджмента в ОО. Механизмы управления и координации, их применение в управлении ОО. Управление персоналом ОО: система, структура, стратегия. Специфичные методы управления персоналом в образовании. Мотивация в системе образовательного менеджмента. Базовые и инновационные методы мотивации и стимулирования персонала ОО. Контроль и эффективность управления ОО. Принятие решений в системе образовательного менеджмента: понятие, процесс, реализация, оценка эффективности.
		Консультации	8	
		Самостоятельная работа в СДО	22	
		Контрольные мероприятия	6	
3.3.	Организация экономической деятельности ОО	Интерактивное занятие в СДО.	2	Понятие и нормативное регулирование финансово-хозяйственной деятельности Нормативное регулирование деятельности бюджетных учреждений Понятие бюджетных образовательных учреждений и основы их финансового обеспечения Планирование сметы доходов и расходов как способ эффективного
		Консультации	4	
		Самостоятельная работа в СДО	24	

			управления финансами Совершенствование бюджетного финансирования и контроля за расходами бюджетных средств Платные услуги как источник получения дополнительных доходов Организация внутреннего финансового контроля
		Контрольные мероприятия	2 Подготовка и сдача зачета в форме теста.

### Формы аттестации и оценочные материалы по модулю 3

#### Виды аттестации и формы контроля по модулю 3

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
Текущая	Выполнение аналитического задания	Аналитическое задание №1: анализ управленческой ситуации по заданным параметрам (в соответствии с содержанием курса), формулировка управленческой проблемы и выводов
	Зачет	Зачетное задание в форме теста, размещенное в СДО.
	Зачет	Зачетное задание в форме вопросов по аналитическому заданию, размещенных в СДО
Промежуточная	Выполнение проектного задания	Проектное задание №1: разработка способов решения управленческой проблемы (определенной в аналитическом задании 1), определение вариантов решения, выбор оптимального решения, организация реализации решения по функциям менеджмента
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО

### Контрольно-измерительные материалы по модулю 3

№	Предмет оценивания	Формы и методы оценивания	Характеристика оценочных материалов	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Комплект оценочных средств	Вид аттестации
	ПК-14. Готов исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы. ПК-16. Готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную	Аналитическое задание	Аналитическое задание №1. Анализ управленческой ситуации по заданным параметрам (в соответствии с содержанием курса/модуля), формулировка управленческой проблемы и выводов.	Способность диагностировать и сформулировать проблему управления, определить ее причины и возможные ограничения и критерии выбора решения	Соответствие заданию. Соответствие формулировки условиям и параметрам проблемы, точность определения ограничений и критериев решения.		Текущая
		Зачет	Зачетное задание в форме вопросов по аналитическому заданию, размещенных в СДО	Способность к рефлексии и обоснованию аналитических выводов	Соответствие терминологии, самостоятельность выводов		Текущая
		Тестирование	Зачетное задание в форме тестирования по проблемам организации финансово-хозяйственной деятельности ОО	Знание основных правил организации финансово-хозяйственной деятельности	Количество правильных ответов на вопросы теста		Текущая
		Проектное задание	Проектное задание № 1. Разработка способов решения управленческой	Способность определить варианты	Соответствие заданию. Обоснованность		Промежуточная

<p>деятельность. КТФ-2. Управление ресурсами образовательной организации КТФ-3. Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур. КТФ-4. Участие в формировании плана финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации. КТФ-6. Управление системой контроля деятельности, мотивации и стимулирования работников</p>		<p>проблемы (определенной в аналитическом задании 1), определение вариантов решения, выбор оптимального решения, организация реализации решения по функциям менеджмента</p>	<p>решения управленческой проблемы, выбрать оптимальный, выстроить алгоритм решения в соответствии с функциями менеджмента</p>	<p>определения оптимального варианта в соответствии с условиями. Точность соблюдения алгоритма решения. Соответствие функциям менеджмента.</p>		
	<p>Экзамен</p>	<p>Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО</p>	<p>Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций</p>	<p>Соответствие поставленным условиям. Соответствие правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации тексту задания.</p>		<p>Промежуточная</p>

## Модуль 4. Личностно-профессиональное развитие руководителя

### Планируемые результаты обучения

Код компетенции		Должен знать	Должен уметь
Магистратура	ЕКС		
ПК-15 ПК-16	КТФ-3 КТФ-6	<p>Принципы целеполагания, требования к целям. Принципы, методы, технологии, инструменты командной работы. Принципы, методы, технологии, инструменты контроля исполнения планов руководителей по использованию ресурсов.</p> <p>Методы воздействия и убеждения, мотивирования членов команды, обеспечивающие реализацию политик, планов, приказов, инструкций.</p> <p>Принципы, методы, способы и приемы оценки и доведения персональных оценок.</p> <p>Методы, технологии обмена профессиональным опытом членов управленческой команды в целях повышения их профессионального уровня.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты определения необходимых для работы в команде знаний, умений, личностных качеств.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты оценки потребностей в развитии и обучении членов команды.</p>	<p>Формулировать цели деятельности в соответствии с требованиями SMART.</p> <p>Анализировать и синтезировать информацию.</p> <p>Выступать публично.</p> <p>Отстаивать собственную позицию, учитывая мнение оппонентов.</p> <p>Адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми. Оценивать ситуацию, результаты деятельности, эффективность отдельных процедур.</p> <p>Управлять вниманием слушателей.</p> <p>Осуществлять самоменеджмент и управление временем (тайм-менеджмент).</p> <p>Оценивать реальные и потенциальные возможности членов команды.</p> <p>Обеспечивать предупреждение и позитивное разрешение трудовых конфликтных ситуаций.</p> <p>Согласовывать индивидуальные интересы педагогических работников, руководителей функциональных направлений и структурных подразделений с целями и стратегией образовательной организации.</p>

### Рабочая программа модуля 4

№	Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Объем, часов	Содержание
1	2	3	4	5
4.1	Базовые управленческие компетенции и их развитие	Интерактивное занятие в СДО.	2	Основные управленческие компетенции. Целеполагание в деятельности менеджера. Этапы постановки целей. SMART. Тренировка наблюдательности, сенсорной чувствительности. Позии восприятия. Настройка в коммуникации. Конструктивное выражение эмоциональных состояний.
		Консультации	6	
		Самостоятельная работа в СДО	22	
		Контрольные мероприятия	6	Подготовка и сдача проектного задания, подготовка и сдача экзамена.
4.2.	Лидерство и управленческая команда	Интерактивное занятие в СДО.	2	Лидерские навыки. Создание и управление командой. Понятия и подходы лидерства. Основы лидерства: власть и влияние. Типы власти. Типы и стили лидерства. Соотношение категорий подчиненных и управленческих стилей. Лидер и команда. Особенности лидера образовательной организации. Упражнения по выработке лидерских навыков.
		Консультации	6	
		Самостоятельная работа в СДО	24	
		Контрольные мероприятия	4	Подготовка и сдача аналитического задания, подготовка и сдача экзамена
4.3.	Коммуникационные компетенции руководителя	Интерактивное занятие в СДО.	4	Деловая коммуникация: базисные принципы. Построение отношений. Переговоры и презентации. Навыки интерперсональной коммуникации менеджера. Распознавание стереотипов восприятия и мышления в коммуникации
		Консультации	6	
		Самостоятельная работа в СДО	16	
		Контрольные мероприятия	6	Подготовка и сдача проектного задания, подготовка и сдача зачета.

## Формы аттестации и оценочные материалы по модулю 4

### Виды аттестации и формы контроля по модулю 4

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
<b>Текущая</b>	Выполнение аналитического задания	Аналитическое задание №2: анализ лидерского потенциала, условий и возможностей формирования управленческой команды в образовательной организации с использованием стандартизованного инструментария оценки
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по аналитическому заданию, размещенное в СДО
	Выполнение проектного задания	Проектное задание №3: разработка проекта системы организационной коммуникации в рамках управленческой команды образовательной организации
	Зачет	Зачетное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО.
<b>Промежуточная</b>	Выполнение проектного задания	Проектное задание №2: формулировка управленческих целей в соответствии с техникой SMART в определенной сфере деятельности образовательной организации
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО

### Контрольно-измерительные материалы по модулю 4

№	Предмет оценивания	Формы и методы оценивания	Характеристика оценочных материалов	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Комплект оценочных средств	Вид аттестации
	ПК-15. Готов организовывать командную работу для решения задач развития организаций, осуществляющих образовательную	Аналитическое задание	Аналитическое задание №2. Задание с формулировкой условий и параметров: анализ лидерского потенциала, условий и возможностей формирования управленческой команды	Способность использовать аналитический инструментарий, определять на этой основе лидерский потенциал и	Соответствие выводов условиям. Соответствие аналитического инструментария задаче. Соответствие		Текущая

<p>деятельность, реализации экспериментальной работы. ПК-16. Готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность. КТФ-3. Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных</p>		в образовательной организации	возможности создания управленческой команды.	выводов и задания.		
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по аналитическому заданию, размещенное в СДО	Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций. Самостоятельность и обоснованность выводов.	Понимание терминологии, уяснение аргументации выбора. Соответствие поставленным условиям. Соответствие презентации правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации тексту задания		Текущая

политик и процедур. КТФ-6. Управление системой контроля деятельности, мотивации и стимулирования работников	Проектное задание	Проектное задание №3: разработка проекта системы организационной коммуникации в рамках управленческой команды образовательной организации	Способность применять полученные знания для создания программы построения команды	Понимание терминологии, сути командных ролей. Знание алгоритма построения команды. Соотнесение качеств сотрудников и командной роли.		Текущая
	Зачет	Зачетное задание в форме вопросов по проектному заданию, размещенных в СДО	Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций.	Соответствие поставленным условиям. Соответствие правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации тексту задания		Текущая
	Проектное задание	Проектное задание №2. Задание с формулировкой условий и параметров: формулировка управленческих целей в соответствии с техникой SMART в определенной сфере деятельности образовательной организации	Способность формулировать цели в соответствии с требованиями диагностичности. Измеримости, времени и исполнимости.	Соответствие формулировок условиям и требованиям техники SMART и условиям конкретной ОО		Промежуточная

		Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО	Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций	Соответствие поставленным условиям. Соответствие правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации тексту задания.		Промежуточная
--	--	---------	--	---	---	--	---------------

## Модуль 5. Технологии образовательного менеджмента

### Планируемые результаты обучения

Код компетенции		Должен знать	Должен уметь
Магистратура	ЕКС		
ПК-13 ПК-14 ПК-16	КТФ-1 КТФ-3 КТФ-5 КТФ-7	<p>Принципы и методы реализации современных управленческих технологий</p> <p>Методы анализа и взаимодействия образовательной организации и внешней среды.</p> <p>Принципы, методы, технологии анализа факторов внешней среды организации.</p> <p>Принципы, методы, технологии мониторинга внешнего окружения.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты анализа производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной деятельности образовательной организации.</p> <p>Принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации.</p>	<p>Использовать методы стратегического анализа организации.</p> <p>Организовывать работы по разработке стратегии и бизнес-планов образовательной организации</p> <p>Анализировать изменения во внутренней и внешней среде образовательной организации.</p> <p>Анализировать рыночную ситуацию.</p> <p>Формировать организационную стратегию, определять показатели и индикаторы ее достижения</p> <p>Проводить всестороннюю оценку продукта и результата деятельности.</p> <p>Адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми.</p>

		<p>Основные этапы процедуры принятия стратегии Стратегические и оперативные планы. Принципы, методы декомпозиции стратегических, оперативных задач, внутренних регламентов. Организацию маркетинговой работы в образовательной организации, обеспечения, обслуживания и продаж образовательных и консультационных услуг. Передовой опыт с учетом конъюнктуры рынка образовательных и консультационных услуг. Передовые образцы аналогичных услуг, организации бизнес-процессов, состояние и характеристики рынка, конкурентов. Перспективы развития образовательных и консультационных услуг. Принципы, методы мониторинга маркетинговой ситуации во внешней среде образовательной организации. Принципы, методы, технологии продвижения образовательных продуктов к потребителю.</p>	<p>Организовывать и проводить мероприятия по продвижению миссии, целей, политики, организационной культуры и ценностей образовательной организации. Проводить маркетинговые исследования рынка образовательных и иных услуг. Осуществлять изучение рынка образовательных услуг, его ценовую сегментацию, определение рыночных предпочтений потребителей, выявление рыночных ниш. Анализировать маркетинговую информацию и текущую рыночную ситуацию в сфере образования. Разрешать вопросы взаимодействия структурных подразделений при реализации маркетинговой рекламной кампании образовательной организации.</p>
--	--	---	--

### Рабочая программа модуля 5

№	Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Объем, часов	Содержание
1	2	3	4	5
5.1	Основы технологий образовательного менеджмента	<p>Интерактивное занятие в СДО.</p> <p>Консультации</p> <p>Самостоятельная работа в СДО</p>	<p>4</p> <p>6</p> <p>12</p>	<p>Технологии управления: сущность, виды. Технологии образовательного менеджмента: стратегическое и маркетинговое управление, управление знаниями, система сбалансированных показателей, CRM, управление по целям. Характеристика технологий, особенности их реализации в ОО.</p>

		Контрольные мероприятия	2	Подготовка и сдача зачета.
4.2.	Стратегии развития образовательной организации	Интерактивное занятие в СДО.	4	Стратегическое управление образовательной организацией. Основные категории стратегического менеджмента. Философия и особенности стратегического менеджмента в образовательной сфере. Структура и процесс стратегического управления. Стратегический анализ. Определение оптимальной стратегии развития. Формирование миссии и политики образовательной организации. Стратегический план. Контроль реализации стратегии. Оценка стратегии и ее эффективности.
		Консультации	8	
		Самостоятельная работа в СДО	24	
		Контрольные мероприятия	12	Подготовка и сдача аналитического и проектного задания, подготовка и сдача экзамена
4.3.	Образовательный маркетинг	Интерактивное занятие в СДО.	4	Маркетинг образовательных услуг. Сущность и предпосылки образовательного маркетинга. Современная концепция маркетинга. Услуга в маркетинговой деятельности. Характеристика образовательных услуг. Комплексное исследование рынка образовательных услуг. Методические основы исследования рынка, сегментация рынка. Оценка возможностей рынка. Формирование политики выбора услуг и рыночной стратегии. Роль маркетинговой деятельности в процессе разработки и создания услуги рыночной новизны. Организация деятельности маркетинговой службы в образовательной организации.
		Консультации	8	
		Самостоятельная работа в СДО	24	
		Контрольные мероприятия	12	Подготовка и сдача аналитического и проектного задания, подготовка и сдача экзамена

### Формы аттестации и оценочные материалы по модулю 5

#### Виды аттестации и формы контроля по модулю 5

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
Текущая	Зачет	Зачетное задание в форме теста, размещенное в СДО.
	Выполнение аналитического	Аналитическое задание №3: анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития конкретной (реальной) ОО. Построение матрицы SWOT-анализа ОО

	задания	
	Выполнение аналитического задания	Аналитическое задание №4: маркетинговый анализ конкурентной среды конкретной ОО
<b>Промежуточная</b>	Выполнение проектного задания	Проектное задание №4: формулировка миссии, стратегических целей и направлений реализации стратегии развития конкретной ОО
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО
	Выполнение проектного задания	Проектное задание №5: обоснование создания и разработка структуры маркетинговой службы в конкретной ОО (вариант: разработка алгоритма и технологии реализации маркетинговой функции управления в ОО)
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО

### Контрольно-измерительные материалы по модулю 5

№	Предмет оценивания	Формы и методы оценивания	Характеристика оценочных материалов	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Комплект оценочных средств	Вид аттестации
	ПК-13. Готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа.	Зачет	Зачетное задание в форме теста из 10 заданий на знание современных технологий менеджмента	Способность идентифицировать технологии менеджмента, определять их характеристики и применимость в определенных ситуациях	Количество верных ответов на вопросы теста		Текущая
	ПК-14. Готов						

<p>исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы. ПК-16. Готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность КТФ-1. Разработка, планирование и организация реализации</p>		<p>возможностей и угроз развития конкретной (реальной) ОО. Построение матрицы SWOT-анализа ОО</p>	<p>действие на ОО и стратегию развития Способность устанавливать взаимосвязь факторов развития</p>	<p>системы факторов Соответствие формулировок условиям.</p>		
	<p>Аналитическое задание</p>	<p>Аналитическое задание №4: маркетинговый анализ конкурентной среды конкретной ОО</p>	<p>Способность собирать и анализировать данные по конкурентам на определенной территории</p>	<p>Полнота анализа, аргументированность выводов по итогам анализа</p>		<p>Текущая</p>
	<p>Проектное задание</p>	<p>Проектное задание №4. Задание с формулировкой условий и параметров: формулировка миссии, стратегических целей и направлений реализации стратегии развития конкретной ОО</p>	<p>Способность сформулировать миссию реальной ОО; способность сформулировать стратегические цели развития и определить пути их достижения в среднесрочной перспективе</p>	<p>Соответствие формулировки миссии требованиям к ее структуре и содержанию. Соответствие формулировок целей требованиям и условиям конкретной ОО. Реальность направлений реализации стратегии.</p>		<p>Промежуточная</p>

<p>стратегии образовательной организации КТФ-3. Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур. КТФ-5. Управление маркетинговой деятельностью образовательной организации. КТФ-7. Планирование, руководство и оценка изменений и инноваций деятельности образовательной организации</p>	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО	Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций	Соответствие поставленным условиям. Соответствие правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации тексту задания.		Промежуточная
	Проектное задание	Проектное задание № 5: обоснование создания и разработка структуры маркетинговой службы в конкретной ОО (вариант: разработка алгоритма и технологии реализации маркетинговой функции управления в ОО).	Способность обосновать и разработать для конкретной ОО проект структуры маркетинговой службы или функции	Обоснованность проекта (аргументация), соответствие требованиям, полнота определения функций		Промежуточная
	Экзамен	Экзаменационное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО	Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций	Соответствие поставленным условиям. Соответствие правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации тексту задания.		Промежуточная

## **Модуль 6. Курсы по выбору**

Модуль включает в себя 2 блока курсов:

6.1. Курсы организационно-технологического и педагогического характера, направленные на углубление и совершенствование контекстно-профессиональных компетенций, связанных с современными аспектами организации и управления образовательными процессами и их содержанием (ПК-14, КТФ-3):

- Образовательные инновации
- Современные образовательные системы
- Организация модульного обучения
- Современные образовательные технологии.
- Технология проектирования дистанционных курсов.

6.2. Курсы организационно-управленческого характера, направленные на углубление и совершенствование организационно-управленческих компетенций, связанных с управлением образовательной организацией в целом и отдельными управленческими процессами (ПК-15, ПК-16, КТФ-3, КТФ-7):

- Информационные технологии в управлении ОО
- Управление конфликтами.
- Система сбалансированных показателей и ее применение в ОО
- Дистанционное обучение: организация и управление
- Управление организационной культурой ОО.
- Управление качеством образования.

### Планируемые результаты обучения

Код компетенции		Должен знать	Должен уметь
Магистратура	ЕКС		
ПК-14 ПК-15 ПК-16	КТФ-3 КТФ-7	Современные подходы к организации и управлению определенными процессами образовательной организации. Принципы, методы и алгоритмы проектирования/выбора систем и технологий обучения, моделей организации образовательного процесса. Принципы, методы и алгоритмы проектирования/выбора систем и технологий управления в выбранной сфере.	Анализировать, систематизировать и адаптировать в своих условиях информацию о современных подходах и тенденциях развития технологий обучения и управления. Планировать и организовывать реализацию выбранных технологий обучения и управления

### Рабочая программа модуля 6

№	Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Объем, часов	Содержание
1	2	3	4	5
5.1	Курс 1	Интерактивное занятие в СДО.	2	Выбор одного из курсов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Образовательные инновации: сущность, виды, признаки, критерии определения и выбора, организация инновационной работы в ОО, оценка эффективности инноваций</li> <li>– Современные образовательные системы: системный подход к определению и группировке современных образовательных систем, признаки систем, современные системы и их характеристика – проектное обучение, дуальная система. Модульная система, система дистанционного обучения.</li> <li>– Организация модульного обучения. Истоки и современное понимание модульного обучения, модули, проектирование модульного учебного плана.</li> <li>– Современные образовательные технологии: систематизированное</li> </ul>
		Консультации	4	
		Самостоятельная работа в СДО	12	

				<p>обозрение и характеристика современных образовательных технологий, в том числе основанных на ИКТ, медийных и мобильных технологий, технологического инструментария.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Технология проектирования дистанционных курсов. Сущность дистанционного обучения, понятие электронного курса, алгоритм проектирования ДК</li> </ul>
		Контрольные мероприятия	6	Подготовка и сдача аналитического задания, зачета.
4.2.	Курс 2	Интерактивное занятие в СДО.	2	<p>Выбор одного из курсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Информационные технологии в управлении ОО. Современный руководитель в информационном обществе. Основные направления информатизации управления ОО. Электронный документооборот. Автоматизированное рабочее место руководителя ОО. ИТ в управлении образовательным комплексом.</li> <li>– Управление конфликтами. Сущность и особенности конфликтов в ОО. Педагогические конфликты. Причины конфликтов, стратегии и методы устранения конфликтных ситуаций и разрешения конфликтов</li> <li>– Система сбалансированных показателей и ее применение в ОО. СБП как современная технология управления. Сущность и технология применения в ОО.</li> <li>– Дистанционное обучение: организация и управление. ДО как система обучения. Нормативно-методические, технологические, технические и педагогические основы ДО. Алгоритм организации ДО в ОО.</li> <li>– Управление организационной культурой ОО. Сущность культуры ОО. Типы культур ОО. Диагностика культуры ОО, методы формирования культуры ОО.</li> <li>– Управление качеством образования. Понятие качества, система качества. Модели качества, организация управления качеством образования.</li> </ul>
		Консультации	4	
		Самостоятельная работа в СДО	12	
		Контрольные мероприятия	6	

## Формы аттестации и оценочные материалы по модулю 6

### Виды аттестации и формы контроля по модулю 6

Вид аттестации	Форма контроля	Виды оценочных материалов
<b>Текущая</b>	Выполнение аналитического задания	Аналитическое задание №5: анализ конкретной ситуации (содержание – в зависимости от выбранного курса) с формулировкой рекомендаций
	Зачет	Зачетное задание в форме теста, размещенное в СДО.
<b>Промежуточная</b>	Выполнение проектного задания	Проектное задание №6: разработка алгоритма реализации управленческого решения в определенной сфере деятельности (содержание – в зависимости от выбранного курса)
	Зачет	Зачетное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО

### Контрольно-измерительные материалы по модулю 6

№	Предмет оценивания	Формы и методы оценивания	Характеристика оценочных материалов	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Комплект оценочных средств	Вид аттестации
	ПК-14. Готов исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и	Зачет	Зачетное задание в форме теста из 10 заданий на знание определенных аспектов образовательного менеджмента в зависимости от выбранного курса	Способность идентифицировать соответствующие аспекты менеджмента, определять их характеристики и применимость в определенных ситуациях	Количество верных ответов на вопросы теста		Текущая
		Аналитическое	Аналитическое задание	Способность		Соответствие	

<p>специфическим закономерностям развития управляемой системы. ПК-15. Готов организовывать командную работу для решения задач развития организаций, осуществляющих образовательную деятельность, реализации экспериментальной работы ПК-16. Готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность КТФ-1. Разработка, планирование и организация реализации стратегии</p>	задание	№5: анализ конкретной ситуации (содержание – в зависимости от выбранного курса) с формулировкой рекомендаций	идентифицировать условия и причины появления управленческой проблемы и формулировать рекомендации по ее решению	решения условиям. Соответствие рекомендаций и выводов параметрам проблемы и условиям		
	Проектное задание	Проектное задание №6: разработка алгоритма реализации управленческого решения в определенной сфере деятельности (содержание – в зависимости от выбранного курса)	Способность формулировать решение по определенной управленческой проблеме. Способность выстроить алгоритм реализации решения с доведением до исполнителей.	Соответствие формулировки решения требованиям задания, соответствие алгоритма решения рекомендациям.		Промежуточная
	Зачет	Зачетное задание в форме презентации по проектному заданию, размещенное в СДО	Способность трансформации материалов в различных представлениях. Полнота аргументации предложенных рекомендаций	Соответствие поставленным условиям. Соответствие презентации правилам разработки и представления. Соответствие содержания презентации		Промежуточная

образовательной организации КТФ-3. Управление основными (технологическими ) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур. КТФ-7. Планирование, руководство и оценка изменений и инноваций деятельности образовательной организации				тексту задания.		
--	--	--	--	-----------------	--	--

### 2.3. Календарный учебный график

Конкретные даты начала и окончания программы, проведения вебинаров и консультаций определяются по итогам набора конкретной группы.

	Наименование модуля, курса	Период освоения курса/модуля, месяц
--	----------------------------	-------------------------------------

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b>	<b>Введение в образовательный менеджмент</b>										
<b>2</b>	<b>Внешняя среда образовательного менеджмента</b>										
<b>3</b>	<b>Управление образовательной системой</b>										
3.1.	Система образовательного менеджмента										
3.2.	Процессы управления образовательной системой										
3.3.	Организация финансово-хозяйственной деятельности в ОО										
<b>4</b>	<b>Личностно-профессиональное развитие руководителя</b>										
4.1.	Базовые управленческие компетенции и их развитие										
4.2.	Лидерство и управленческая команда										
4.3.	Коммуникативные компетенции руководителя										
<b>5</b>	<b>Технологии образовательного менеджмента</b>										
5.1.	Основы технологий образовательного менеджмента										
5.2.	Стратегии развития образовательной организации										
5.3.	Образовательный маркетинг										
<b>6</b>	<b>Дисциплины по выбору (2)</b>										
<b>7</b>	<b>Итоговая аттестация (подготовка и защита проекта)</b>										

## Раздел 3. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

### 3.1. Требования к итоговому проекту

Итоговая аттестация по программе переподготовки «Образовательный менеджмент» осуществляется в форме защиты проекта.

Написание и оформление выпускного проекта проводится в строгом соответствии с требованиями к оформлению текстовой документации (с соблюдением основных положений действующих стандартов: ГОСТ 2.105-95 ЕСКД «Общие требования к текстовым документам»). Общими требованиями к выполненной работе являются:

- четкость и логическая последовательность изложения материала;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- конкретность изложения результатов работы;
- обоснованность рекомендаций и предложений.

Цель проекта состоит в разработке алгоритма и методов решения определенной управленческой проблемы в выбранной сфере (процессе) управления образовательной организацией:

- образовательный процесс (организация, структура, обеспечение);
- развитие организации (разработка стратегии, стратегическое планирование);
- управление маркетингом (разработка нового образовательного продукта, продвижение образовательных услуг, брендинг);
- управление экономической деятельностью ОО (бюджетирование, организация управленческого учета, контроль финансовых потоков, платные образовательные услуги и т.д.);

- управление персоналом ОО (организация, структура, мотивация и стимулирование, управление стимулирующими фондами);
- управление материальными ресурсами и инфраструктурой ОО.

Определение конкретной сферы управления может быть осуществлено и самими слушателями по согласованию с руководителем программы (заведующим кафедрой).

Содержание работы должно соответствовать современному состоянию и перспективам развития образования, ориентироваться на решение прикладных задач, определяемых получаемой квалификацией и профилем.

Таким образом, выполнение проекта направлено на обобщение и систематизацию результатов обучения по программе, в том числе указанных выше компетенций.

### **3.2. Тематика и структура итогового проекта**

Тема итоговой аттестационной работы формулируется в соответствии с выбранной сферой управления и содержит указание на нее и проблему, а также указание образовательной организации, на базе (материале) которой разрабатывается проект. Формулировка начинается со слов «Разработка...», «Организация...». Примеры формулировок тем:

- Разработка мероприятий по продвижению образовательных услуг на примере...
- Разработка стратегии развития/стратегического плана развития ОО
- Организация информационного обеспечения деятельности ОО
- Разработка системы мотивации педагогического персонала школы
- Организация управления инфраструктурой ОО
- Разработка системы управления качеством обучения

Типовая структура итоговой аттестационной работы, рекомендуемые объемы частей (наименование и внутреннее структурирование частей

осуществляется в соответствии с формулировкой темы):

Введение (не нумеруется) – 2-3 стр.

1. Актуальность проблемы с точки зрения современного состояния образовательного менеджмента (по материалам исследований, практического опыта, периодики, важнейших теоретических трудов) – 5-6 стр.
2. Краткая характеристика объекта управления (образовательной организации, на материале которой делается проект) в контексте темы – 4-5 стр.
3. Описание управленческой ситуации и формулировка управленческой проблемы – 2-3 стр.
4. Анализ условий и факторов, влияющих на решение проблемы (в разделе обязательно представляется использование одного или нескольких аналитических инструментов: SWOT или PEST анализ, конкурентный анализ, структурный анализ) – 5-6 стр.
5. Обзор и анализ путей решения управленческой проблемы – 3-4 стр.
6. Обоснование решения, описание организационно-управленческих мероприятий, связанных с решением проблемы – 8-10 стр.
7. Оценка эффективности предложенных мер – 3-4 стр.

Заключение – 1-2 стр.

Литература

Приложения

### **3.3. Руководство проектом, защита и оценка**

При подготовке выпускного проекта каждому слушателю назначается руководитель, основные функции которого состоят в следующем:

- консультирование в выборе темы, рассмотрение и корректировка плана работы и графика ее выполнения;

- рекомендации по подбору источников, аргументации, композиции, стилистике и т.д.;
- написание отзыва, в котором дается всесторонняя характеристика качества итоговой аттестационной работы, отмечаются положительные стороны, особое внимание обращается на имеющиеся отмеченные ранее недостатки, не устраненные слушателем; мотивировка возможности или нецелесообразность представления ИАР на защиту.

Время, отводимое на руководство выпускным проектом, регламентировано нормами нагрузки профессорско-преподавательского состава Университета.

Защита проекта происходит на открытом заседании аттестационной комиссии, задача которой – определение подготовленности слушателя к профессиональной деятельности и принятие решения о возможности выдачи слушателю диплома о соответствующей квалификации. Поэтому главной задачей слушателя при защите является не пересказ того, что есть в литературе, а что сделано им самим при изучении проблемы.

Презентация. К защите слушатель готовит небольшую презентацию, выполненную, как правило, в формате MS PowerPoint. Оптимальное количество слайдов – до 10. Презентация отражает основную логику работы и является иллюстрационным сопровождением доклада.

### **Основные критерии оценки ИАР**

1. Наличие в тексте ИАР и в презентации четкой формулировки решаемой автором проблемы, носящей управленческий характер и отражающей сферу выбранной специализации. Представление доказательности наличия проблемы и ее актуальности.

2. Существование логически связанной декомпозиции проблемы на несколько частных подзадач, а также демонстрация трансформации задач в перечень вопросов, которые требуют решения.
3. Наличие обзора литературы, периодики, практического опыта, завершающегося выводами, которые затем находят явное применение в методологии исследования. Обзор не должен быть объемным, отражать основные и наиболее актуальные источники.
4. Адекватность применения аналитического инструментария, наличие зафиксированных результатов анализа, выводов. Выводы по результатам исследований должны соответствовать центральной управленческой проблеме.
5. Наличие предлагаемых автором рекомендаций, вытекающих из сформулированных им выводов и направленных на решение проблемы. Выводы должны охватывать соответствующую сферу процессов образовательной организации (административная, финансовая, маркетинговая, социальная, технологическая, инновационная и т.д.)
6. Присутствие в работе расчетов или методики оценки социальной и/или экономической эффективности от внедрения сформулированных автором рекомендаций.
7. Соответствие оформления и структуры проекта требованиям и рекомендованной структуре.
8. Применимость результатов работы в профессиональной деятельности, оцениваемой руководителем и ИАК.
9. Качество доклада, презентации, ответов слушателя в процессе защиты проекта.

Итоговая оценка осуществляется по 4-х балльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».



## **Раздел 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

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

#### **Основная литература**

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013
2. Бухарова Г.Д., Сарикова Л.Д. Маркетинг в образовании. – М.: Издательский центр «Академия», 2010.
3. Витвар О.И. Практикум директора школы по образовательному менеджменту. – М.: ИД «Сентябрь», 2013.
4. Дафт, Ричард Л. Менеджмент. – СПб: Питер; Питер Пресс, 2008
5. Дирксен Д. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2009.
7. Панферова Н. Н. Управление в системе образования: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.

#### **Дополнительная литература:**

1. Друкер П.В. Задачи менеджмента в 21 веке. – М.: Вильямс, 2007.
2. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. – М.: Эксмо, 2008.
3. Феррари Б. Умение слушать. Ключевой навык менеджера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

### **Электронные ресурсы:**

1. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных организаций. Режим доступа: <http://www.menobr.ru/>

2. Информационный портал «Реализация Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»». Сайт: <http://273-фз.рф>. Режим доступа: <http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/>

3. Российское образование. Федеральный портал. Режим доступа: <http://www.edu.ru/>

4. Солнцева Н. В. Управление в педагогической деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие. – М.: Флинта, 2012. – 120 с. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/3753/>

5. Федеральная служба государственной статистики: базы данных, статистическая информация. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

6. Economicus.Ru: экономический портал. Проект Института «Экономическая школа». Режим доступа: <http://economicus.ru>

### **Нормативные документы:**

1. Гражданский Кодекс РФ. От 30.11.1994 г. N 51-ФЗ. С изменениями и дополнениями 2016 года.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014, с изм. от 02.05.2015) «Об образовании в Российской Федерации»;

3. Федеральный закон от 03.11.2006 N 174-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "Об автономных учреждениях"

4. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 09.03.2016) "О некоммерческих организациях"

5. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 г. N 544н (с изм. от

25.12.2014) «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»

6. Приказ Минтруда России от 08.09.2015 г. N 608н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»

7. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования (Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413).

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- система дистанционного обучения MOODLE;
- оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор и пр.);
- компьютерные презентации, учебно-методические и оценочные материалы.

Утверждено на заседании кафедры  
профессионального развития педагогических работников института  
дополнительного образования

Протокол № \_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_./