

Правительство Российской Федерации  
Пермский филиал федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"  
Факультет довузовской подготовки

**СОГЛАСОВАНО**

Заместитель директора ИРО ПК



/Л.В. Волкова /

\_\_\_\_\_ 2024 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Заместитель директора НИУ ВШЭ –

Пермь



/А.В. Оболонская /

\_\_\_\_\_ 2024 г.

**«Управление командой в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО:  
инновационное лидерство»**

дополнительная профессиональная программа повышения квалификации руководящих и педагогических работников образовательных организаций Пермского края  
(36 часов)

Пермь, 2024

**Разработчики программы:**

<b>Фамилия, инициалы</b>	<b>Место работы, должность, ученая степень, ученое звание</b>
Гангнус Н.А.	Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, доцент кафедры педагогики и психологии, кандидат педагогических наук
Грабарь В.В.	НИУ ВШЭ – Пермь, заведующий кафедрой физического воспитания, доцент кафедры гуманитарных дисциплин, кандидат философских наук
Скорнякова А.Ю.	Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, декан математического факультета, доцент кафедры высшей математики и методики обучения математике, кандидат педагогических наук
Широких К.И.	Бизнес-тренер, коуч, автор и ведущая курсов по коммуникации, лидерству, самоменеджменту, приглашенный преподаватель НИУ ВШЭ - Пермь
Усманов А.Р.	Координационный центр по вопросам противодействия идеологии терроризма и экстремизма при ПГНИУ, заместитель директора
Уточкин Ю.А.	Пермский государственный медицинский университет, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения, кандидат медицинских наук

**Рецензенты программы:**

<b>Фамилия, инициалы</b>	<b>Место работы, должность, ученая степень, ученое звание</b>
Тимкина Ю.Ю.	канд. пед. наук, доцент кафедры иностранных языков и связей с общественностью ПНИПУ

## 1. Характеристика программы

**1.1. Цель реализации программы:** совершенствование профессиональных компетенций слушателей в сфере управления современной образовательной организацией в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО в аспекте управления командой и инновационного лидерства.

### 1.2. Планируемые результаты обучения:

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
<p>Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения:</p> <p>Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения.</p> <p>Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования.</p> <p>Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением.</p>	<p>Актуальные подходы к управлению образовательной организацией в условиях реализации обновлённых ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО.</p> <p>Современные подходы к формированию, развитию и управлению командой образовательной организации.</p> <p>Сущность и ведущие практики лидерства в аспекте управления командой; способы достижения эффективной коммуникации с субъектами образовательного процесса.</p>	<p>Использовать современные подходы в управлении образовательной организацией в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО.</p> <p>Создавать высокопродуктивную команду образовательной организации и применять эффективные практики в управлении командой.</p>
<p>Заместитель руководителя образовательного учреждения, руководитель структурного подразделения:</p> <p>Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения, структурного подразделения.</p> <p>Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управлению образовательным учреждением.</p>	<p>Актуальные подходы к управлению образовательной организацией в условиях реализации обновлённых ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО.</p> <p>Современные подходы к формированию, развитию и управлению командой образовательной организации.</p> <p>Сущность и ведущие практики лидерства в аспекте управления командой; способы достижения эффективной коммуникации с субъектами образовательного процесса.</p>	<p>Использовать современные подходы в управлении образовательной организацией в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО.</p> <p>Создавать высокопродуктивную команду образовательной организации и применять эффективные практики в управлении командой.</p>

**1.3. Категория слушателей:** руководители ОО, заместители руководителей ОО, руководители структурных подразделений ОО; лица, включённые в кадровый резерв, на замещение руководящих должностей; педагогические работники, совмещающие функционал заместителя руководителя; руководители и преподаватели СПО.

**1.4. Форма обучения:** очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий.

**1.5. Срок освоения программы:** трудоемкость программы 36 учебных часов, в т.ч. 22 часа контактной работы с преподавателем. Для всех видов учебной нагрузки академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

## 2. Содержание программы

**2.1. Содержание программы в разрезе разделов (модулей), тем, видов учебных занятий, форм контроля**

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекции, час	Практические (интерактивные) занятия, час		
1.	Менеджмент в образовании: актуальные вопросы управления образовательной организацией в условиях реализации обновлённых ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО.	2	2	0	0	
2.	Управление командой образовательной организации: современные подходы к формированию и развитию.	6	1	3	2	
3.	Инновационное лидерство руководителя образовательной организации: сущность, технологии и эффективные практики в управлении командой.	8	1	5	2	

4.	Формирование мотивационного механизма образовательной деятельности.	4	0	2	2	
5.	Коммуникативное пространство и взаимодействие в команде.	6	0	6	0	
6.	Реализация государственной политики в сфере воспитания на уроках и во внеурочной деятельности.	2	0	0	2	
7.	Использование оборудования и цифровых ресурсов в обучении и воспитании детей и подростков.	2	0	0	2	
8.	Оказание первой помощи в условиях образовательной организации.	2	0	0	2	
9.	Профилактика терроризма и его идеологии в образовательных организациях Пермского края.	2	0	0	2	
10.	Итоговая аттестация обучающихся.	0	0	2	0	зачет
	Итого:	36	4	18	14	

## 2.2. Рабочая программа

### Тема 1. Менеджмент в образовании: актуальные вопросы управления образовательной организацией в условиях реализации обновлённых ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО.

Приоритетные направления государственной образовательной политики Российской Федерации. Актуальные подходы к управлению образовательной организацией в условиях реализации обновлённых ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО. Модели и методы управления образовательной организацией в информационно-насыщенной среде. Особенности неформальных и формальных организационных структур.

Теория: интерактивные лекции с презентацией.

### Тема 2. Управление командой образовательной организации: современные подходы к формированию и развитию.

Формирование управленческой команды современной образовательной организации: принципы, подходы. Виды высокопродуктивных команд. Определение особенностей управленческой команды образовательной организации как единства функциональной и лидерской, формальной и неформальной структур, как структурного и надструктурного

объединения управленцев, освоение директорами приемов формирования и руководства командой, отслеживания этапов её развития и оценка эффективности. Система управления командой.

Теория: интерактивные лекции с презентацией.

Практика: дискуссия на тему «Управленческая команда как фактор эффективного развития образовательной организации», анализ основополагающих принципов управления командой современной образовательной организации.

Самостоятельная работа: анализ эффективных практик в управлении командой современной образовательной организации.

### **Тема 3. Инновационное лидерство руководителя образовательной организации: сущность, технологии и эффективные практики в управлении командой.**

Лидерство руководителя образовательной организации: сущность, понятие. Подходы к лидерству: личностный, поведенческий, процессный и ситуационный. Технологии управления командой: технология индивидуальной работы с персоналом, технология делового честолюбия, технология обаяния, технология формирования групп, технология управления конфликтом. Управление нововведениями в образовательной организации. Концепции и модели организационного развития. Распределённое лидерство и команда.

Теория: интерактивные лекции с презентацией.

Практика: дискуссия на тему «Инновационное лидерство руководителя образовательной организации: ключевые принципы и стратегии успеха в современном мире».

Самостоятельная работа: анализ особенностей управления нововведениями в образовательной организации, как основная функция инновационного лидера.

### **Тема 4. Формирование мотивационного механизма образовательной деятельности.**

Мотивация: сущность и принципы мотивирования. Менеджерский подход к мотивации. Системы и типы мотивации в современной образовательной организации. Формирование мотивационного механизма образовательной деятельности. Определение индивидуальных мотиваторов. Способы выявления потребностей и характерное для них мотивационное поведение.

Практика: дискуссия на тему «Использование мотивационных факторов в современной образовательной организации».

Самостоятельная работа: анализ форм и методов стимулирования для разных типов работников, применяемых в образовательной организации.

### **Тема 5. Коммуникативное пространство и взаимодействие в команде.**

Коммуникативное пространство в образовательной организации. Основные навыки коммуникации в рамках взаимодействия с субъектами образовательного процесса: умение задавать правильные и точные вопросы, умение слышать и слушать, умение аргументировать и говорить на языке партнера. Способы и приемы достижения эффективной коммуникации с субъектами образовательного процесса. Приёмы улучшения эффективности коммуникаций в команде.

Практика: тренинг «Эффективные средства коммуникаций при взаимодействии в команде с точки зрения разных сценариев».

### **Тема 6. Реализация государственной политики в сфере воспитания на уроках и во внеурочной деятельности.**

Самостоятельная работа: анализ путей усиления воспитательного потенциала педагогической деятельности в современной образовательной организации, управленческий аспект.

### **Тема 7. Использование оборудования и цифровых ресурсов в обучении и воспитании детей и подростков.**

Самостоятельная работа: анализ возможностей применения в своей образовательной организации цифровых образовательных ресурсов и цифровых решений для организации урочной и внеурочной деятельности обучающихся.

#### **Тема 8. Оказание первой помощи в условиях образовательной организации.**

Самостоятельная работа: изучение принципов и правил оказания первой помощи в условиях образовательной организации, основных приемов оказания доврачебной медицинской помощи. Рекомендована отработка правил и приемов оказания первой помощи.

#### **Тема 8. Профилактика терроризма и его идеологии в образовательных организациях Пермского края.**

Самостоятельная работа: ознакомление с нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность по профилактике распространения идеологии экстремизма и терроризма в образовательной среде. Выработка плана проведения мероприятий по профилактике идеологии экстремизма и терроризма в образовательной организации.

#### **Итоговая аттестация обучающихся.**

Выполнение итоговой зачетной работы в форме решения практической менеджеральной задачи.

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

Контрольные мероприятия проводятся в ходе лекций и практических занятий – как результат обратной связи со слушателями. Для самоконтроля слушатели выполняют/получают ссылки на электронные ресурсы, а также дополнительные материалы в виде приложений и презентаций на заданные темы.

Входной, текущий, промежуточный контроль не предусмотрен.

#### **Форма итоговой аттестации.**

По завершении программы слушатели проходят одно аттестационное испытание. Зачет проводится в форме выполнения итоговой зачетной работы – решение менеджеральной задачи «Эффективная управленческая команда современной образовательной организации».

#### **Описание, требования к выполнению.**

На проведение итоговой аттестации отводится 2 аудиторных часа. Решение задачи может быть выполнено в группах до 3 человек. Результат представляется слушателем/ слушателями на итоговом занятии. Время на защиту работы составляет 2-3 минуты.

Для выполнения задания необходимо:

1. Заполнить предложенную преподавателем форму, выбрав трех участников команды, включая себя;
2. Оценить, соответствует ли команда задачам программы развития образовательной организации (тип, квалификация, мотивация, командная роль) и является ли данная сформированная команда фактором эффективного развития образовательных организаций.

#### **Примеры заданий.**

Для решения практической менеджеральной задачи необходимо заполнить форму:

	Участник 1	Участник 2	Участник 3
Тип по Майерс-Бриггс			
Тип «человека работающего»			
Темперамент			
Роль функциональная			
Роль в команде (командная), краткое описание			

Мотиваторы/ Демотиваторы			
Предпочтительные средства коммуникации			
Уровень эффективности в команде (от 0 до 5)			

### Критерии оценивания.

Оценка за зачет выставляется по 10-ти балльной шкале. Удовлетворительными (зачет сдан) считаются оценки от 4 баллов включительно и выше, неудовлетворительными (зачет не сдан) – 3 балла и ниже.

Критерии оценивания	Количество баллов
Изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; слушатель организует связь теории с практикой;	10
Слушатель грамотно излагает материал; слушатель дает четкий, полный ответ на практические вопросы;	8-9
Слушатель грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный;	7
Слушатель грамотно излагает материал; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;	6
Слушатель излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;	5
Слушатель излагает материал неполно, обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала;	4
Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не достигнута цель; в ответе слушателя проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.	1-3

## 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

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

#### Нормативные документы:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 16.11.2020 № 1836 «О государственной информационной системе «Современная цифровая образовательная среда».
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».
3. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;
4. Приказ Минпросвещения России от 18.07.2022 № 569 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 286».
5. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».



6. Приказ Минпросвещения России от 18.07.2022 № 568 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 287».
7. Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».
8. Приказ Минпросвещения России от 12.08.2022 № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413».
9. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «квалификационные характеристики должностей работников образования».
10. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией), утвержденного приказом Минтруда России от 19.04.2021 № 250н;

### **Литература:**

1. Бершадский М.Е. Российская эффективная школа: образовательная среда, организация и управление / М.Е. Бершадский, В.В. Гузеев, А.А. Нестеренко; под общ. ред. В.В. Гузеева. М.: НИИ школьных технологий, 2019. 187 с.
2. Бурнашева Э.П. Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных организаций к инновационному управлению / Лидерство и менеджмент. – 2020. – Том 7. – № 2. С. 227-236.
3. Егорова А. Вовлеченные сотрудники. Как создать команду, которая работает с полной отдачей и достигает высоких результатов / А.В. Петухова. М.: Бомбора, 2022. – 336 с.
4. Мюррей Кевин. Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду / Переводчик: Чомахидзе-Доронина М. – М.: Библос, 2020 г. – 325 с.
5. Основы современного управления. Теория и практика. Учебник. 3-е изд., испр. / под общей редакцией А.Т. Алиева, В.Н. Боробова. – М.: Издательство «Дашков и К», 2021. – 526 с.

### **Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы**

1. Электронно-библиотечная система Юрайт <https://biblio-online.ru/>
2. Научная электронная библиотека <https://www.elibrary.ru/>
3. Российская электронная школа <https://resh.edu.ru/>

### **Интернет-источники**

1. Инновационная деятельность директора в обновлении управления школой <https://moi-universitet.ru/innovatsionnaja-dejatelnost-direktora-v-obnovlenii-upravlenija-shkoloj/>
2. Инновационное лидерство: ключевые принципы и стратегии успеха в современном мире <https://nauchniestati.ru/spravka/innovacionnoe-liderstvo/>
3. Образовательный менеджмент: сущность и особенности реализации <https://elibrary.ru/item.asp?id=47868725>
4. Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных организаций к инновационному управлению <https://1economic.ru/lib/100963>
5. Управленческая команда муниципального образовательного учреждения: признаки, назначение и преимущества <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-komanda-munitsipalnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-priznaki-naznachenie-i-preimuschestva>
6. Управленческая команда как фактор эффективного развития образовательных

организаций <https://nsportal.ru/npo-spo/obrazovanie-i-pedagogika/library/2019/12/25/upravlencheskaya-komanda-kak-faktor-effektivnogo>

7. Управление эффективностью образовательной деятельности в контексте обновленных ФГОС <https://www.youtube.com/live/>

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

Для проведения занятий созданы условия, обеспечивающие реализацию дополнительной профессиональной образовательной программы:

- информирование слушателей о сроках, учебном плане, организационных аспектах проведения курсов;
- предоставление современного учебного оборудования (мультимедийные проекторы, интерактивные доски, документ-камера, микрофон и т.д.);
- исчерпывающий набор дидактических, учебно-методических материалов, из расчета по одному полному комплекту на каждого слушателя;
- возможность пользования библиотекой с необходимым количеством учебной и методической литературы в печатном и электронном виде по всем темам обучения; читальным залом;
- предоставление слушателю материалов на бумажном носителе и презентационных материалов в электронном виде.
- предоставление слушателю доступа в Smart LMS (Learning Management System) – системе, для организации учебного процесса в цифровой среде.

### **Раздел 5. Требования к отсроченным результатам обучения**

#### **5.1. Требования к отсроченным результатам**

В результате освоения программы обучающийся должен приобрести следующие знания и умения, необходимые для качественного изменения компетенций:

обучающийся должен знать: актуальные подходы к управлению образовательной организацией в условиях реализации обновлённых ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО; современные подходы к формированию, развитию и управлению командой образовательной организации; инструменты формирования мотивационного механизма образовательной деятельности; сущность и ведущие практики лидерства в аспекте управления командой; способы достижения эффективной коммуникации с субъектами образовательного процесса;

обучающийся должен уметь: использовать современные подходы в управлении образовательной организацией в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО; создавать высокопродуктивную команду образовательной организации; применять эффективные практики в управлении командой; строить систему мотивации педагогических работников на основании инновационных подходов и практик; выстраивать эффективную коммуникацию с субъектами образовательного процесса;

обучающийся должен владеть: инновационными приемами и методами формирования и руководства командой современной образовательной организации в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО; современными подходами организационного развития образовательной организации; навыками эффективных коммуникаций в команде; способами формирования мотивационного механизма образовательной организации.

#### **5.2. Оценочные материалы для отслеживания отсроченных результатов**

Отслеживание и оценка отсроченного результата освоения программы производится с использованием «Листа оценки». «Лист оценки» предназначен для комплексной оценки компетенций, приобретаемых в результате обучения по программе повышения квалификации, с указанием подтверждающих материалов. Является вкладом в портфолио управленца и служит для мониторинга со стороны структур управления и самоконтроля.

«Лист оценки» заполняется по мере приобретения опыта работы, и проверяется через полгода и (или) год после окончания процесса обучения. Может заполняться в процессе всей деятельности управленца дополняться другими листами оценки по новым курсам (новым компетенциям). Работа с таким материалом со стороны управленца позволяет создать пул (портфель) компетенций для упрощения проектной работы и управления персоналом. Ведётся в электронном виде.

Возможные варианты оценки отсроченных результатов: самообследование, внутренняя оценка, внешняя оценка с привлечением экспертов.

**Форма «Лист оценки»**

Ф.И.О. руководителя (слушателя) \_\_\_\_\_

Образовательное учреждение \_\_\_\_\_

Курсы повышения квалификации \_\_\_\_\_

Период обучения: \_\_\_\_\_

Организатор курсов: \_\_\_\_\_

Итоговая оценка (экзамен, зачёт, проект): \_\_\_\_\_

Формируемые компетенции	Критерии оценки/ Подтверждающие материалы	Результат оценки
Владеет инновационными приемами и методами формирования и руководства командой современной образовательной организации в условиях реализации обновленных ФГОС ДО, НОО, ООО, СОО;	Проведен анализ эффективности команды образовательной организации с учетом существующего распределения ролей и задач, предложены пути совершенствования и развития команды.	Анализ проведен, предложены пути совершенствования/ анализ не проведен
современными подходами организационного развития образовательной организации.	Проведен мониторинг образовательных достижений, подтверждающих эффективность работы коллектива образовательной организации и личной работы менеджера образования.	Проведен мониторинг и предоставлены материалы с результатами мониторинга/ мониторинг не проведен

Степень влияния освоенной слушателями программы повышения квалификации на профессиональную деятельность оценивается по результатам оценки отсроченного результата освоения программы повышения квалификации: положительная оценка влияния содержания и форм обучения на принятие идей, концепций, решений, представленных в ходе обучения, как руководства для осуществления профессиональной деятельности – выполнение 1 и более критериев оценки (с предоставлением подтверждающих материалов).