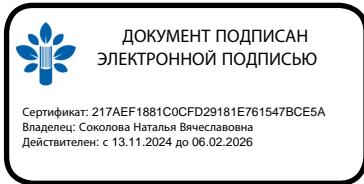


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Кировское областное государственное образовательное автономное учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области



Н.В. Соколова

№ 4 от 18.09.2025

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА (повышения квалификации)

«Командный подход в управлении образовательной организации для повышения профессиональной мотивации»

(в количестве 36 часов)

Киров, 2025

Департамент образования Администрации города Екатеринбурга
Муниципальное бюджетное учреждение информационно-методический
центр «Екатеринбургский Дом Учителя»

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

**Командный подход в управлении образовательной организации для
повышения профессиональной мотивации**

Разработчик(и) программы:

Крюкова Е.М., Муниципальное бюджетное учреждение информационно-
методический центр «Екатеринбургский Дом Учителя»
Щербина Е.Ю., методист МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя»,
канд. экон. наук

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы - совершенствование профессиональных компетенций в области реализации командного подхода в управлении образовательной организации с целью повышения профессиональной мотивации педагогических работников на профессиональное развитие.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Профессиональный стандарт 01.011 Администрирование деятельности общеобразовательной организации В/02.7	Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации	Форматы и принципы профессионального взаимодействия, подходы реализации модели самообучающейся образовательной организации	Создавать мотивационный профиль образовательной организации
Администрирование деятельности общеобразовательной организации В/03.7	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации	Принципы, механизмы, инструменты формирования команды. Управленческие технологии распределенного лидерства	Формировать организационную культуру образовательной организации

1.3. Категория слушателей:

руководитель образовательной организации

1.4. Форма обучения - Очная

1.5. Срок освоения программы: 36 ч.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
*	Входной контроль	1	0	1	0	тест
1	Роль командного взаимодействия в современной образовательной организации	5	2	3	0	
2	Принципы, механизмы, инструменты формирования команды	6	2	4	0	

3	Базовая теория сотрудничества в контексте создания модели самообучающейся организации	6	2	3	1	
4	Эффективные практики повышения мотивации педагогов	9	2	6	1	практическая работа
5	Современные подходы к организации методической деятельности в образовательной организации	6	2	4	0	
*	Выходной контроль	1	0	1	0	тест
*	Итоговая аттестация	2	0	2	0	проект
	Итого	36	10	24	2	

2.2. Рабочая программа

1 Роль командного взаимодействия в современной образовательной организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 3 ч.)

Лекция·Сущность понятия «команда», возможность организации и использования её в образовательной среде. Отличия команды от группы людей. Основные подходы к формированию команды педагогических работников образовательной организации: ролевой, проблемно-ориентированный, на основе эмоциональной сплоченности. Форматы и принципы профессионального взаимодействия. Командный подход как стратегия построения эффективной образовательной среды. Законы формирования групповой динамики. Типы педагогических команд

Практическая работа·Практическая работа (3 ч.): Фасилитационная практика активного обсуждения роли командного взаимодействия в современной образовательной организации

2 Принципы, механизмы, инструменты формирования команды (лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч.)

Лекция·Секреты высокоэффективных команд: инструменты для каждого этапа командной работы. Механизмы командного взаимодействия. Работа команды профессионалов на общий результат. Основные принципы создания и сплочения команд: формирование целей, командное выполнение задачи, индивидуальная ответственность перед командой, стимулирование, профессиональный рост, креативность, продуктивность. Правила эффективного взаимодействия в команде. Пять ключевых инструментов создания команды: эффективная встреча профессионалов, личная встреча с лидером, генерация идей, модель обучения, событие на командное взаимодействие. Форматы профессионального взаимодействия педагогических и иных работников образовательной организации. Реализация модели самообучающейся организации. Основные признаки самообучающейся организации. Организационная культура образовательной организации. Компоненты организационной культуры. Инструменты диагностики компонентов организационной культуры

Практическая работа·Практическая работа. Работа в малых группах. 2 ч. Разбор практических примеров формирования педагогической команды, используемых принципов, механизмов, инструментов формирования. Выявление основных признаков самообучающейся образовательной организации. 2 ч. Анализ методик диагностики организационной культуры. Работа с конкретными примерами. Работа в кейс-технологии

3 Базовая теория сотрудничества в контексте создания модели самообучающейся организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 3 ч. самостоятельная работа - 1 ч.)

Лекция·Формирование педагогической команды в образовательной организации.
Содержание понятия педагогической команды. Современные подходы к формированию педагогических команд в условиях образовательной организации. Критерии сформированности педагогической команды. Ключевые принципы распределенного лидерства. Технологии распределенного лидерства. Семь шагов, позволяющих существенно оптимизировать и наладить процессы управления образовательной организацией.

Управленческие технологии распределенного лидерства

Практическая работа·Практическая работа. 3 ч. Работа в малых группах с практическими примерами формирования педагогической команды, технологии распределенного лидерства как успешной управленческой модели. Практическая работа в формате «Парадигма позитивных перемен». Подходы к реализации модели самообучающейся организации

Самостоятельная работа·Самостоятельная работа: 1 ч. Изучить матричную форму организации управления как важнейший фактор формирования субъектности коллектива, которая позволяет оптимизировать структуру управления под современные задачи и увеличивает возможности горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников школы, их саморазвития и самоактуализации. Составить план внедрения Технологии распределенного лидерства в свою образовательную организацию, обозначив реперные точки и критерии результативности

4 Эффективные практики повышения мотивации педагогов (лекция - 2 ч. практическое занятие - 6 ч. самостоятельная работа - 1 ч.)

Лекция·Организационная культура личности и организации. Принципы объединений усилий сотрудников. Мотивы профессиональной деятельности. Мотивационный профиль педагога. Обобщенный профиль мотивации сотрудников образовательной организации. Механизмы создания мотивационного профиля организации. Знакомство с особенностями модели «бирюзовой организации». Методики диагностики мотивационной среды. Создание программы мотивации сотрудника на профессиональное развитие

Практическая работа·Практическая работа. 4 ч. Анализ методик диагностики мотивационной среды. Работа в малых группах над алгоритмом формирования эффективной управленческой программы мотивации. Описание мотивационного профиля образовательной организации, исходя из представленных статистических и аналитических данных. Анализ организационной культуры конкретной образовательной организации. Фасилитационные приемы «Колесо баланса», «Вертикаль», «Навигатор». Практическая работа 2 ч. (промежуточный контроль).

Самостоятельная работа·Самостоятельная работа: 1 ч. Изучить предложенные в разделе 4 обучающие ресурсы. Выбрать методику диагностики мотивов трудовой деятельности.

5 Современные подходы к организации методической деятельности в образовательной организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч.)

Лекция·Современные подходы к организации методической деятельности в образовательной организации: Единый методический день, «Урок в 4 руки», «Проблемные творческие лаборатории», партнерские пары, наставнические пары, шефские пары, рабочие группы. Пять форм наставничества. Модели взаимодействия. Продуктивное участие в реализации персонализированных программ наставничества, как необходимое условие присвоения педагогу квалификационной категории «педагог-наставник». Профессиональные компетентности коуча, ментора, тьютора, тренера. Андрагогический подход в работе. Выявление конкретных проблем обучающихся и педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Индивидуальный образовательный маршрут профессионального развития сотрудника.

Практическая работа·Практическая работа. 4 ч. Работа в малых группах. Анализ практик реализации системы мотивации и условий для профессионального развития педагогических и иных работников образовательных организаций. Тренинговые упражнения на взаимодействие

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Входная диагностика направлена на выявление профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций в области реализации командного подхода в управлении образовательной организацией с целью повышения профессиональной мотивации педагогических и иных работников на профессиональное развитие. Вопросы теста сопрягаются с тематикой Программы. Входное тестирование состоит из 10 вопросов, каждый из которых оценивается в 1 балл. Семь заданий с выбором одного ответа, одно задание на установление соответствия, одно задание на определение логической последовательности и одно задание на выбор нескольких вариантов ответа.

Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов 10. Интерпретация результатов: 7-10 баллов – уровень высокий; 3-6 баллов – уровень выполнения средний; 1-2 балла – уровень выполнения низкий, недостаточные базовые знания в области направления Программы.

Примеры заданий:

Примеры задания:

1. Групповая динамика — это:

- а) позитивные воззрения на потенциал;
- б) условия, удовлетворяющие работников;
- в) процесс взаимодействия индивидов.

2. «Порог управляемости» — это:

- а) численность подчиненных, при которой коллектив выходит из-под контроля;
- б) минимально допустимое число руководителей в организации;
- в) коммуникационные преграды между руководителем и подчиненным;
- г) необходимые профессиональные знания.

3. Под границами контроля в управлении следует понимать:

- а) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- б) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- в) количество функций, выполняемых руководителем;
- г) количество уровней управления в организационной структуре управления.

Количество попыток: не ограничено

Выходной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Выходное тестирование проводится с целью выяснения знаний по содержанию программы, в

том числе форматов и принципов профессионального взаимодействия, подходов к реализации модели самообучающейся образовательной организации, принципов, механизмов, инструментов формирования команды, управленческих технологий распределенного лидерства. Состоит из 20 вопросов, каждый из которых оценивается в 1 балл. Тест включает 14 вопросов с выбором одного ответа, два задания на установление соответствия, два задание на определение логической последовательности и два вопроса на выбор нескольких вариантов ответа.

Критерии оценивания:

результаты выходного тестирования оцениваются в категориях «зачтено / не зачтено». Тестирование пройдено успешно, если слушатель ответил не менее 14 вопросов правильно.

Примеры заданий:

Примеры заданий:

1. Задание на выбор нескольких правильных вариантов ответа

Признаки самообучающейся организации:

- A. развивающийся интеллектуальный капитал;
- B. ментальные модели развиваются ниже уровня осведомленности;
- C. актуальная по отношению к современным тенденциям;
- D. действующая в строгой регламентации функционала;

2. Задание на выбор нескольких правильных вариантов ответа

Преимущества самообучающейся образовательной:

- A. поддержание уровня современных педагогических технологий и сохранение конкурентоспособности;
- B. невыход за рамки предметного поля;
- C. повышенная эффективность;
- D. улучшение качества результатов обучения;
- E. корректура корпоративного имиджа ОО за счет ориентации на людей;
- F. укрепление чувства общности в организации;
- G. строгое соблюдение трудового распорядка.

3. Задание на выбор одного правильного варианта ответа:

Установление границ диапазона ответственности при внедрении технологии распределенного лидерства является:

- A. обязательным шагом;
- B. рекомендуемым этапом;
- C. управленческим решением руководителя.

Количество попыток: не ограничено

Промежуточный контроль

Раздел программы: Тема 4. Эффективные практики повышения мотивации педагогов

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:**Критерии оценивания:**

результаты выполнения практической работы оцениваются в категориях «зачтено / не зачтено». Работа зачтена, если проведенное или смоделированное исследование выявило не менее восьми мотиваторов. Построена визуализированная модель мотивационного профиля организации. Сформулировано не менее трех предложений в план управленческих действий с целью создать систему мотивации и условия для профессионального развития.

Примеры заданий:

Для конкретной образовательной организации провести диагностику мотивационной среды. Исходя из особенностей и аналитических данных, создать мотивационный профиль организации.

В работе следует использовать рассмотренные на практиках приемы – «Вертикаль», «Колесо баланса», «Навигатор». По результатам диагностики мотивации трудовой деятельности педагогического коллектива и демотивирующих факторов, возможно использовать рассмотренный на практических занятиях прием «Колесо баланса». В этом случае осьми эпюры будут мотиваторы учителей с числовым значением среднего показателя по коллективу. Например, это могут быть: возможность повышения квалификации, прозрачная система материального стимулирования, признание в коллективе, комфортный психологический климат, условия труда, самореализация и другие. Мотивационный профиль организации строится с учетом непосредственных значений результатов диагностики и мотивационного профиля каждого сотрудника. При выполнении практической работы следует создать имитационную модель на примере нескольких сотрудников.

Пример использования приема «Колесо баланса». «Колесо баланса» – прием визуализации. Оценивание проводить по заданной шкале. Оценка мотивационных показателей организации получается с учетом оценки каждого сотрудника по выбранному мотиватору. В данном примере использовалась десятибалльная шкала. Этот формат позволяет с фактическим участием каждого сотрудника увидеть коллективное мнение на колесе баланса. Например, исследование показало, что осьми мотивационного профиля будут показатели со значениями, представленные в таблице 1.

Таблица 1. Данные для построения эпюры

мотивационного профиля организации

НПП	Мотиватор на оси мотивационного профиля	Среднее значение в коллективе
1	возможность повышения квалификации не менее 1 раз в год	5,7
2	прозрачность материального стимулирования	4,3
3	методическая помощь	3,3

4	признание в коллективе	6,3
5	комфортный психологический климат	4,7
6	условия труда	3,2
7	самореализация	4
8	лояльность руководства	5,3

Результат работы возможно представить в формате построения графика\эпюры. Пример результата представлен на рисунке 1.

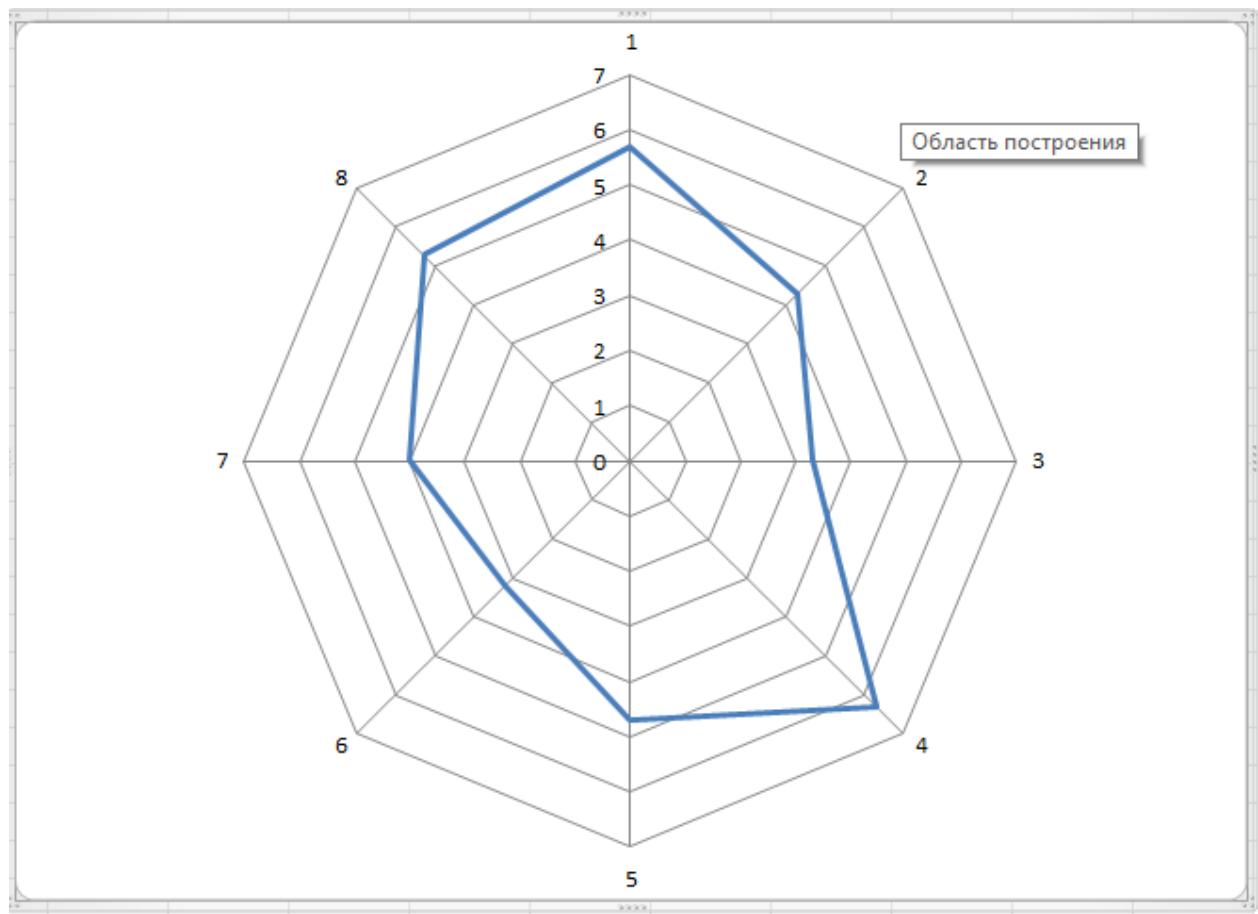


Рисунок 1. Пример мотивационного профиля

Следует представленные результаты проанализировать и сформулировать предложения в план управлеченческих действий с целью создания системы мотивации и условий для профессионального развития педагогических работников образовательной организации по тем показателям, значения которых ниже 6.

Количество попыток: 2

Итоговая аттестация

Форма: индивидуальный проект

Описание, требования к выполнению:

Опираясь на умения, полученные на практических занятиях, провести диагностику организационной культуры конкретной образовательной организации. Составить план управлеченческих действий по формированию и/или коррекции организационной культуры образовательной организации для реализации командного подхода с целью повышения профессиональной мотивации педагогических работников на профессиональное развитие. План должен содержать следующие компоненты: • результаты диагностики организационной культуры; • описание системы отношений, определяющих характер взаимодействия сотрудников, поведенческие нормы, базовые и инструментальные ценности, признанные большинством сотрудников • события по развитию организационной культуры организации; • элементы внедрения Технологии распределенного лидерства; • использование эффективных практик по созданию саморазвивающейся организации. Учесть проектирование систематического процесса мониторинга и оценки результатов реализации плана. Работа должна быть объемом не менее 5 и не более 10 страниц.

Критерии оценивания:

План должен содержать все указанные компоненты и соответствовать методическим указаниям Министерства просвещения РФ и другим нормативным документам, указанным в списке литературы. Обязательно должны быть учтены особенности конкретной образовательной организации. Работа не может иметь орфографических и стилистических ошибок. В случае замечаний работа должна быть переделана. Оценка выполнения «зачет» / «незачет». Итоговая аттестация осуществляется по совокупности результатов всех видов контроля, предусмотренных программой

Примеры заданий:

Количество попыток: 2

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон Рос. Федерации от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) URL: <https://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения: 01.09.2023).
2. Распоряжение Министерства просвещения РФ № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»: принято 25.12.2019. – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-disk-public%3A%2F%2FahZqL2JfpuKLmQOPfexv1nVBcKYtaSYjgz0Z5sGbKLBg0lvHSKHtcqlhMsGWE%2F%2Fcq%145_от_25.12.2019_версия_3.pdf (дата обращения: 30.05.2022) (дата обращения: 04.09.2023).

3. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)"
(Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 N 64848) URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/ (дата обращения: 04.09.2023)

Литература

1. Блиннов, В.И. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент / В. И. Блиннов, Е. Ю. Есенина, И. С. Сергеев. // Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 3. – С. 4-18.
2. Гайнутдинов, Р.М. Управление образовательной организацией в современных условиях // Образовательная панорама. – 2017. – № 1 (7). – С. 58-67.
3. Дехтяренко, В.В. Специфика субъектов и объекта наставничества в системе педагогического образования // Методист. – 2019. – №1. – С. 50-52.
4. Ильин, Е.П. Сущность и структура мотива. // Психологический журнал. – 2018. – № 2. – С. 45.
5. Крюкова, Е.М. [Андрогинные подходы к обучению современного учителя](#) / Е.М. Крюкова, Е.Ю. Щербина // [Непрерывное образование](#). –2022. – № 2 (40). – С. 52-57.
6. Мельникова, Е.В Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации / Е.В. Мельникова, С.А. Яркова, Л.Д. Якимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – № 7. – С. 1957-1976.
7. Островская, А.А. Проектный менеджмент в учреждениях общего среднего образования: распределенное лидерство // Народная асвета. –2020. – № 8. – С. 3-7.
8. Харченко, В.С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций / В.С. Харченко // Социологическая наука и социальная практика. – 2021. – Т. 9. – № 1 (33). – С. 156-171.
9. Штроо, В.А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность / В.А. Штроо // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2021. – № 2. – С. 142-177.
10. Штроо, В.А. Позитивный психологический капитал: теоретические концепции и методы измерения / В.В. Дайнеко, В.А. Штроо // Мир психологии. – 2022. – № 1 (108). – С. 4-14.

Электронные обучающие материалы

1. Школьная команда шаг за шагом. Командный подход как стратегия построения эффективной образовательной среды. / Вебинар Федерального методического центра Академии Минпросвещения России / Наталья Смирнова, ведущий эксперт Федерального методического центра // URL: <https://rutube.ru/video/a2b0a13312c8c2126c4e47dcfe8fed34/> (дата обращения 28.08.2023)
2. Структура мотивации трудовой деятельности (К. Замфир) / Психолог-практик.рф / URL: <https://brainmod.ru/polls/management/structure-of-motivation-job/> (дата обращения 28.08.2023)
3. Методики изучения педагогического коллектива / Тюменский областной государственный институт развития регионального образования / Научно-методическая деятельность // URL: https://togirro.ru/nauchno_metodic/proekty/arxiv/socialnyj_kapit/metodiki_izuche.html (дата обращения 04.09.2023)
4. Матричная структура управления / Информационно-управленческий Портал «У» -- URL: <https://port-u.ru/postroeniestruktury/matrichnayastruktura>

Интернет-ресурсы

1. Мировые тренды образования в российском контексте — 2023. Результаты исследования института образования Высшей школы экономики. URL: https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/ (дата обращения: 04.09.2023)
2. Мировые тренды образования в российском контексте — 2022. Результаты исследования института образования Высшей школы экономики. URL: https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/2022/ (дата обращения: 28.08.2023)
3. МЕНТОРИ. Национальный ресурсный центр наставничества. URL: <https://mentori.timepad.ru/events/> (дата обращения: 05.09.2023)
4. Межрегиональная тьюторская ассоциация. URL: <https://thetutor.ru/> (дата обращения: 01.09.2023)
5. Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М.Е. Василисов. // Молодой ученый. — 2020. — № 47 (337). — С. 88-90. — URL: <https://moluch.ru/archive/337/75232/> (дата обращения: 01.09.2023).

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для реализации программы повышения квалификации необходим компьютерный класс с доступом педагогических работников и слушателей к информационно-телекоммуникационной сети Интернет, видео- и аудиовизуальные средства обучения. Компьютер преподавателя должен быть оснащен веб-камерой, микрофоном, аудиоколонками и/или наушниками.