

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального
образования Свердловской области
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
(ГАОУ ДПО СО «ИРО»)

Утверждено
Научно-методическим советом
ГАОУ ДПО СО «ИРО»
протокол №4 от 28.04. 2025 г.
Утверждено Экспертным советом
ГАОУ ДПО СО «ИРО»
протокол №4 от 21.04.2025 г.

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«Совершенствование деятельности управленческой команды в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России», обучение с использованием ДОТ (88 час.)

Инвариантный модуль. Время управленческих команд «Школы Минпросвещения России»: траектория движения»

Вариативные модули:

Вариативный модуль 1. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Образовательная среда» проекта «Школа Минпросвещения России»

Модуль 2. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Учитель. Школьная команда» проекта «Школа Минпросвещения России»

Модуль 3. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Школьный климат» проекта «Школа Минпросвещения России»

(очно-заочное обучение, с использованием дистанционных образовательных технологий, 88–160 час.)

Авторы-составители:

Романова О. В., ГАОУ ДПО СО
«ИРО», канд. филол. наук,
Булыгина Л. Н., ГАОУ ДПО СО
«ИРО», канд. пед. наук

Екатеринбург, 2025

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы – совершенствование профессиональных компетенций управленческой команды при реализации проекта «Школа Минпросвещения России».

1.2. Планируемые результаты обучения

Руководитель общеобразовательной организации

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Управление развитием общеобразовательной организации	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации	Методологию комплексного анализа личностно-профессиональных компетенций и потенциала управленческой команды 5 взаимосвязанных факторов, определяющих эффективность командной работы (модель «5F») Принципы, методы, инструменты профессионального развития педагогических и руководящих работников	Проектировать личностно-профессиональное развитие управленческой команды на основе комплексного анализа личностно-профессиональных компетенций и потенциала руководителей Управлять процессом развития управленческой команды по модели «5F» Управлять профессиональным развитием педагогических и руководящих работников
Администрирование деятельности и общеобразовательной организации	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательной организации	Ресурс команды «Школы Минпросвещения России» для развития общеобразовательной организации Принципы, методы, инструменты бережливого производства Стратегию управленческой команды по созданию школьного климата	Использовать ресурс команды «Школы Минпросвещения России» для развития общеобразовательной организации Применять инструменты и методы бережливого производства в практике управления общеобразовательной организацией Распределять функции и полномочия управленческой команды по созданию школьного климата

Заместитель руководителя общеобразовательной организации

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Участствует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства	Методологию комплексного анализа личностно-профессиональных компетенций и потенциала управленческой команды 5 взаимосвязанных факторов, определяющих эффективность командной работы (модель «5F») Принципы, методы, инструменты профессионального развития педагогических и руководящих работников	Проектировать личностно-профессиональное развитие управленческой команды на основе комплексного анализа личностно-профессиональных компетенций и потенциала руководителей Управлять процессом развития управленческой команды по модели «5F» Управлять профессиональным развитием педагогических и руководящих работников

Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения	Ресурс команды «Школы Минпросвещения России» для развития общеобразовательной организации Принципы, методы, инструменты бережливого производства Стратегию управленческой команды по созданию школьного климата	Использовать ресурс команды «Школы Минпросвещения России» для развития общеобразовательной организации Применять инструменты и методы бережливого производства в практике управления общеобразовательной организацией Распределять функции и полномочия управленческой команды по созданию школьного климата
--	--	---

1.3. Категория слушателей:

Руководители и заместители руководителей общеобразовательных организаций.

1.4. Форма обучения – очно-заочная

1.5. Срок освоения программы: 88-160 час.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный (тематический) план

дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«Совершенствование деятельности управленческой команды в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России», обучение с использованием ДОТ (88 час.)»

Инвариантный модуль. Время управленческих команд «Школы Минпросвещения России»: траектория движения»

Вариативные модули:

Вариативный модуль 1. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Образовательная среда» проекта «Школа Минпросвещения России»

Модуль 2. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Учитель. Школьная команда» проекта «Школа Минпросвещения России»

Модуль 3. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Школьный климат» проекта «Школа Минпросвещения России» (очно-заочное обучение, с использованием дистанционных образовательных технологий, 88–160 час.)

№	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий		Самостоятельная работа, час.	Формы контроля
			Лекция, час.	Интерактивное (практическое) занятие, час.		
1	Инвариантный модуль. Время управленческих команд «Школы Минпросвещения России»: траектория движения»					
1.1.	Команда «Школы Минпросвещения России» как ресурс развития общеобразовательной организации	14	4		10	Тест
1.2	Личностно-профессиональная диагностика управленческой команды «Школы Минпросвещения России»	16	4	8	4	Контрольная работа
1.3	Командный менеджмент и командные эффекты «Школы Минпросвещения России»	8	4	4		
1.4	Развитие управленческой команды «Школа Минпросвещения России» по модели «5F»	8	2	6		Контрольная работа
15	Аттестация по инвариантному модулю	2			2	Тест
2	Вариативный модуль 1. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Образовательная среда» проекта «Школа Минпросвещения России»					

2.1	Бережливое управление: целеполагание, методы, инструменты	10	4		6	
2.2	Создание комфортной образовательной среды в школе с использованием инструментов бережливого производства	10	4		6	
2.3	Организация деятельности проектной группы по созданию комфортной образовательной среды в школе с использованием инструментов бережливого производства	16	4		12	Контрольная работа
3	Модуль 2. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Учитель. Школьная команда» проекта «Школа Минпросвещения России»					
3.1	Внутрикорпоративная система профессионального развития школьной команды: стратегия партнерства в рамках проекта «Школа Минпросвещения России»	10	4		6	
3.2	Управление профессиональным развитием школьных команд образовательных организаций	10	4		6	
3.3	Организация деятельности проектной группы по профессиональному развитию школьной команды	16	4		12	Контрольная работа
4	Модуль 3. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Школьный климат» проекта «Школа Минпросвещения России»					
4.1	Стратегия управленческой команды по созданию школьного климата в рамках проекта «Школа Минпросвещения России»	10	4		6	
4.2	Оценка эффективности деятельности управленческой команды по созданию школьного климата	10	4		6	
4.3	Организация деятельности проектной группы по созданию школьного климата	16	4		12	Контрольная работа
5	Итоговая аттестация	4		4		Тест

2.2. Рабочая программа

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации Совершенствование деятельности управленческой команды при реализации проекта «Школа Минпросвещения России»

(очно-заочное обучение, с использованием дистанционных образовательных технологий, 88–160 час.)

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
1.	Инвариантный модуль. Время управленческих команд «Школы Минпросвещения России»: траектория движения»		
1.1	Команда «Школы Минпросвещения России» как ресурс развития общеобразовательной организации	Лекция (4 час.)	Проект «Школа Минпросвещения России» как инструмент реализации приоритетов государственной политики в сфере образования. Основные аспекты проекта «Школа Минпросвещения России»: командная синергия, стратегия устойчивого развития, типологию управленческих команд и распределение функций и полномочий. Факторы командной синергии: эффективная коммуникация, взаимная поддержка. Элементы стратегии устойчивого развития общеобразовательной организации: инновации в обучении, социальное партнерство, ответственность.
		Самостоятельная работа (10 час.)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: типология управленческих команд: функциональные, проектные команды, кросс-функциональные команды. Использование командного подхода для развития образовательной организации. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить тестовое задание.
1.2	Личностно-профессиональная диагностика управленческой команды «Школы Минпросвещения России»	Лекция (4 час.)	Методология комплексного анализа личностно-профессиональных компетенций и потенциала управленческой команды. Технология проведения личностно- профессиональной диагностики руководителей. Использование ресурсного, личностно ориентированного и психобиографического подходов в профессиональном развитии управленческой команды. Концепция командного потенциала: коммуникативная компетентность, способность к лидерству, сотрудничеству, мотивация достижения, управленческая мотивация, ориентация на поставленные задачи, профессиональная мобильность, ориентация на безопасность. Прогностические возможности оценки потенциала управленческой команды. Ценностные детерминанты подбора руководителем управленческой команды. Характеристика сквозных и дифференцирующих компетенций управленческой команды в проекте «Школа Минпросвещения России»
		Практическое занятие (8 часов)	Слушатели работают в группах. Слушателям предлагается пройти личностно-профессиональную диагностику и проанализировать полученные результаты. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить контрольную работу: разработать проект по личностно-профессиональному развитию управленческой команды своей образовательной организации.

		Самостоятельная работа (4 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: характеристика сквозных и дифференцирующих компетенций руководителя и членов управленческой команды в проекте «Школа Минпросвещения России». Слушателям предлагается составить матрицу сквозных и дифференцирующих управленческих компетенций команды своей образовательной организации.
1.3	Командный менеджмент и командные эффекты «Школы Минпросвещения России»	Лекция (4 час.)	Командный менеджмент как стратегическая технология управления организацией. Принципы и структура командного менеджмента. Стратегии и техники повышения продуктивности командной работы. Командные ценности и культура. Мотивация и вовлеченность в команду. Лидерство и управление командой. Технологии поддержки командной работы. Кейс-методы в обучении командному менеджменту. Командные эффекты: преимущества управления и влияния синергии, групповой сплоченности, группового мышления и групповой динамики на жизнеспособность команды «Школы Минпросвещения России».
		Практическое занятие (4 часа)	Слушатели работают в группах. Занятие проводится в формате проведения проблемно-аналитической деловой игры. В ходе игры слушатели проводят командную работу, направленную на поиск эффективных решений комплексной масштабной проблемы. Введение в игру, установка на игру, пояснение целей, задач, планируемых результатов. Построение «поля проблемы». Определены механизмы по решению проблем.
1.4	Развитие и оценка управленческой команды «Школа Минпросвещения России» по модели «5F»	Лекция (2 час.)	Развитие и оценка управленческой команды «Школа Минпросвещения России» по модели «5F». Фокус: ключевые цели и приоритеты команды для достижения наилучших результатов. Функция: создание оптимальной организационной структуры и распределение роли и обязанности среди членов команды. Формат: установление эффективных форм взаимодействия и коммуникации внутри коллектива. Форсайт: прогнозирование возможных изменений для обеспечения готовности к будущим вызовам. Фидбэк: получение обратной связи от участников команды и использование её для непрерывного совершенствования процессов и повышения общей производительности. Инструменты модели «5F». Анализ данных по модели «5F», позволяющие оценить эффективность работы команды и выявить области для улучшений.
		Практическое занятие (6 часа)	Слушатели работают в группах. Продолжение проблемно-аналитической деловой игры. Переформатирование проблемы в задачи и поиск альтернативных решений по устранению проблемы, определена приоритетность решений, выбраны лучшие решения. Проработка решений, план внедрения решения с определением сроков, ответственных, необходимых ресурсов и ожидаемых результатов, решение и план готовы к презентации заказчикам/стейкхолдерам. Представление и обсуждение результатов их внедрения. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить контрольную работу по оцениванию управленческих решений по итогам проблемно-аналитической деловой игры.

1.5	Аттестация по модулю	Самостоятельная работа (2 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить тестовое задание
2	Вариативный модуль 1. Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Образовательная среда» проекта «Школа Минпросвещения России»		
2.1	Бережливое управление: целеполагание, методы, инструменты	Лекция (4 час.)	Бережливое управление как система организации деятельности управленческих структур на основе принципов бережливого производства. Управление ресурсами и процессами в общеобразовательной организации на основе ценностей и принципов бережливого производства. Целеполагание и доска задач, визуальное управление. Методы и инструменты бережливого управления: картирование потока создания ценностей, визуализация, система 5С, «5 почему?».
		Самостоятельная работа (6 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: методы и инструменты бережливого управления, картирование потока создания ценностей. Слушателям предлагается выполнить задание: изучить успешные практики реализации «бережливых проектов».
2.2	Создание комфортной образовательной среды в школе с использованием инструментов бережливого производства	Лекция (4 час.)	Основные характеристики проекта, особенности и признаки «бережливых проектов». Методы и инструменты «бережливых проектов». Управление ресурсами и процессами в общеобразовательной организации на основе ценностей и принципов бережливого производства. Оптимизация административной работы, использования ресурсов, управления обучением, обмена внутришкольной информацией, планирования работы. Основные элементы паспорта проекта: цель проекта, рабочая группа, руководитель, границы проекта, периметр проекта, ключевые события, показатели эффективности.
		Самостоятельная работа (6 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: основные элементы паспорта проекта (карточки проекта): цель проекта, рабочая группа, руководитель, границы проекта, периметр проекта, ключевые события, показатели эффективности. Слушатели самостоятельно составляют паспорт «бережливого проекта» на примере своей образовательной организации.
2.3	Организация деятельности проектной группы по созданию комфортной образовательной среды в школе с использованием инструментов бережли-	Лекция (4 час.)	Формирование проектной группы. Критерии отбора участников проектной группы, роли и ответственность, методы координации и взаимодействия внутри группы. Этапы картирования. Построение карты потока создания ценности (линейной и кроссфункциональной). Использование диаграммы «спагетти» при оптимизации процессов образовательной организации. Этапы создания комфортной образовательной среды. Анализ текущей ситуации и выявление проблемных зон, разработка концепции и планирование изменений, внедрение инструментов бережливого производства.

	вого производства	Самостоятельная работа (12 часов)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: анализ обратной связи от участников образовательного процесса, корректирующие действия по улучшению результатов. Практические аспекты организации проектной группы и использования инструментов бережливого производства. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить контрольную работу: «Картирование потока создания ценности». Слушателям предлагается разработать проект по созданию комфортной образовательной среды в школе с использованием инструментов бережливого производства.
3	Вариативный модуль 2. «Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Учитель. Школьная команда» проекта «Школа Минпросвещения России»		
3.1	Внутрикорпоративная система профессионального развития школьной команды: стратегия партнерства	Лекция (4 час.)	Цели и задачи внутрикорпоративной системы профессионального развития школьной команды. Стратегии партнерства в профессиональном развитии. Механизмы реализации стратегии партнерства. Создание совместных проектов и программ, организация стажировок, разработка внутрикорпоративной системы профессионального развития школьной команды.
		Самостоятельная работа (6 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: риски и вызовы при реализации стратегии партнерства (сопротивление изменениям внутри коллектива, несоответствие целей партнеров). Слушатели самостоятельно анализируют внутрикорпоративную систему профессионального развития школьной команды на примере своей образовательной организации.
3.2	Управление профессиональным развитием школьных команд	Лекция (4 час.)	Направления научно-методического сопровождения школьных команд. Организация взаимодействия и взаимообучения школьной команды (в том числе – в формате внутрикорпоративного обучения, тренингов по командообразованию). Наставническое сопровождение школьной команды. Организация стажировочных практик с другими образовательными организациями с целью обмена опытом. Анализ результатов и эффектов профессионального развития школьных команд. Обратная развивающая связь. Проектирование комплекса мероприятий по профессиональному развитию школьных команд.
		Самостоятельная работа (6 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: результаты профессионального развития школьных команд, направления научно-методического сопровождения. Слушатели самостоятельно проводят анализируют профессиональное развитие школьных команд, выявляют проблемные зоны в профессиональном развитии школьной команды своей образовательной организации.
3.3	Организация деятельности проектной группы по профессиональному развитию школьной команды	Лекция (4 час.)	Проектная деятельность как форма повышения квалификации школьной команды. Организация работы проектной группы. Деятельность проектной группы по формированию корпоративных программ профессионального развития школьной команды. Возможности сетевого взаимодействия и обмен опытом между организациями. Разработка внутрикорпоративного проекта по профессиональному развитию школьной команды.

		Само- стоя- тельная работа (12 ча- сов)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: методы и инструменты поддержки профессионального развития школьной команды. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить контрольную работу «Разработка проекта по профессиональному развитию школьной команды».
4	Стратегия и политика управленческой команды по ключевому условию «Школьный кли- мат» проекта «Школа Минпросвещения России»		
4.1	Стратегия управленческой команды по созданию благоприятного школьного климата в рамках проекта «Школа Минпросвещени я России»	Лекция (4 час.) Самосто ятельна я работа (6 часа)	Компоненты школьного климата. Методы оценки состояния школьной среды Стратегия управленческой команды по созданию безопасной и комфортной школьной среды. Анализ текущего состояния школьного климата. Определение фак- торов, влияющих на школьный климат. Сбор и обработка ин- формации о восприятии школьников, родителей и педагогов. Выявление проблемных зон и точек роста по созданию бла- гоприятного школьного климата. Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: создание благоприятной атмосферы в школьных классах и сплочение классных коллективов. Формирование довери- тельных взаимоотношений между администрацией и педаго- гами. Организация комфортного внутреннего пространства школы. Слушатели самостоятельно разрабатывают регла- менты взаимодействия между участниками образователь- ного процесса своей образовательной организации.
4.2	Оценка эффективности деятельности управленческой команды по созданию благоприятного школьного климата	Лекция (4 час.)	Критерии и показатели эффективности деятельности управ- ленческой команды по созданию школьного климата. Фор- мирование позитивного образа школы. Уровень доверия к руководству со стороны учащихся, родителей и педагогиче- ских работников. Степень удовлетворённости родителей ка- чеством условий образования воспитания и обучения ре- бёнка. Обеспечение психолого-педагогической поддержки. Работа по профилактике конфликтных ситуаций и девиант- ного поведения. Поддержка инициатив педагогов по иннова- ционным проектам. Организационная культура в коллективе. Комфортность учебных помещений, обеспеченность необхо- димым оборудованием и мебелью.
		Само- стоя- тельная работа (6 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: критерии и показатели эффективности деятельности управ- ленческой команды по созданию школьного климата, форми- рованию позитивного образа школы. Слушатели самосто- ятельно анализируют эффективность деятельности управлен- ческой команды по созданию благоприятного школьного климата.
4.3	Организация деятельности проектной группы по созданию благоприятного	Лекция (4 час.)	Создание проектной группы. Определение целей и задач про- екта, распределение ролей в проектной группе, разработка плана работы, определение этапов работы и контрольных то- чек. Вовлечение участников и заинтересованных сторон. Ме- тоды привлечения учеников, родителей и учителей к про- екту, способы сбора мнений и предложений). Оценка резуль- татов и обратная связь.

	школьного климата	Само- стоя- тельная работа (12 ча- сов)	Работа в системе дистанционного обучения. Слушателям необходимо самостоятельно изучить следующие материалы: вовлечение участников и заинтересованных сторон в работу проектной группы, методы оценки эффективности проекта, сбор и анализ обратной связи от участников. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить контрольную работу «Разработка проекта по созданию благоприятного школьного климата».
5	Итоговая атте- стация	Само- стоя- тель- ная ра- бота (4 часа)	Работа в системе дистанционного обучения. В качестве контроля освоения содержания ДПП слушателям предлагается выполнить тестовое задание

Календарный учебный график
 дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
Совершенствование деятельности управленческой команды при реализации проекта
«Школа Минпросвещения России»
 (очно-заочное обучение, с использованием дистанционных образовательных технологий,
 88–160 час.)

Форма обучения	Общая продолжительность ДПП (календарных дней)	Режим занятий (кол-во час.) в день	Количество часов ДПП	Лекции (кол-во час.)	Интерактивные (практ. занятия) (кол-во час.)	Сам. раб. (кол-во час.)	Промежуточная аттестация (кол-во час, вид ПА)	Итоговая аттестация (кол-во час, вид ИА)
Очно-заочная	22 – 40	2 – 8	88 – 160	26 – 50	18	40 – 88	–	4

