

Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Оренбургский государственный педагогический
университет»

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

Организация эффективной работы управленческой команды

Разработчик(и) программы:

Ерёмина А.П., Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Оренбургский государственный
педагогический университет», к.п.н.

Оренбург, 2024

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы - совершенствование профессиональных компетенций директоров школ, необходимых для эффективной работы управленческой команды.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации В/02.7 «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательных организаций	: Законодательство Российской Федерации, субъектов Российской Федерации в сфере общего образования, а также регулирующих работу с кадровым резервом. Основы менеджмента в сфере образования, в т.ч. стратегического менеджмента. Принципы и модели управления по результатам. Содержание и особенности построения управленческой команды. Модели командного взаимодействия. Виды, принципы, правила и преимущества делегирования полномочий. Мотивацию и жизненный цикл управленческой команды.	Планировать и контролировать деятельность общеобразовательной организации. Осуществлять PEST-анализ, SWOT-анализ. Определять целевые показатели плана, проекта. Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия. Взаимодействовать с членами управленческой команды, мотивировать работу управленческой команды. Выбирать инструменты контроля достижения целевых показателей

1.3. Категория слушателей:

руководители общеобразовательных организаций

1.4. Форма обучения - Очно-заочная

1.5. Срок освоения программы: 72 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		
1	Входная диагностика	1	0	0	1	тест
2	Раздел 1. Планирование работы команды	16	2	4	10	практическая работа
3	Раздел 2. Организация командной работы. Делегирование полномочий	18	4	4	10	кейс

4	Раздел 3.Мотивирование работы управленческой команды	18	4	6	8	практическая работа
5	Раздел 4. Контроль деятельности управленческой команды	16	2	4	10	практическая работа
6	Итоговая аттестация	3	0	0	3	проект
	Итого	72	12	18	42	

2.2. Рабочая программа

1 Входная диагностика (самостоятельная работа - 1 ч.)

Самостоятельная работа·Цель тестирования - выявление профессиональных дефицитов слушателей в области организации работы управленческой команды. Тест содержит 10 заданий различного типа (открытые с возможностью дописать краткий ответ, закрытые с выбором одного или не-скольких вариантов ответа, на установление последовательности, на установление соответ-ствия). В процедуру тестирования заложен случайный порядок вопросов и ответов

2 Раздел 1. Планирование работы команды. Тема 1.1 СТО образовательной организации. Инструменты разработки стратегии (лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. самостоятельная работа - 5 ч.)

Лекция·Определение, согласование стратегических, тактических и оперативных задач образовательной организации. Стратегические цели: определение, субъект формулировки, ответственность, основания для определения, целевые показатели. Тактические цели: определение, субъект формулировки, ответственность, основания для определения, целевые показатели. Оперативные цели: определение, субъект формулировки, ответственность, основания для определения, целевые показатели.

Практическая работа·PEST- и SWOT-анализ образовательной организации. В первой части слушатели в мини-группах по 3-4 человека SWOT-анализ осуществляют PEST-анализ внешней среды. Заполняют таблицу. Результаты презентуются группе. После обсуждения каждая группа корректирует таблицу. Во второй части слушатель индивидуально осуществляет SWOT-анализ, выделяя по 1 «сильной» и «слабой» стороне, разрабатывая 1 стратегическую идею для каждого квадранта. Одна из стратегических идей презентуется группе.

Самостоятельная работа·Изучение федеральных и региональных документов, регулирующих деятельность общеобразовательной организации. Изучение Отчетов о самообследовании общеобразова-тельных организаций. Выполнение практической работы 1.

3 Раздел 1. Планирование работы команды. Тема 1.2 Модели/ инструменты целеполагания. (практическое занятие - 2 ч. самостоятельная работа - 5 ч.)

Практическая работа·Анализ стратегических и тактических целей в программах развития общеобразовательных организаций с позиции модели SMART. Корректировка целей.

Декомпозиция целей на задачи. Разработка дорожной карты на год и ее презентации группе. Цель-задача-результат или Результат - цель- задача.

Самостоятельная работа·Изучение материалов по моделям целеполагания. Формулировка задачи перед членами управленческой команды. Дорожная карта как инструмент планирования. GTD, матрица Эйзенхауэра Выполнение практической работы 1

4 Организация командной работы. Делегирование полномочий. Тема 2.1

Управленческая готовность руководителя общеобразовательной организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. самостоятельная работа - 6 ч.)

Лекция·Управленческая готовность как интегральная характеристика субъектного опыта руководителя общеобразовательной организации (опыт получения, оценки и использования информации, опыт профессиональной деятельности; опыт профессиональной коммуника-ции).

Составляющие управленческой готовности (лидерская, менеджерская, экспертная). Лидерство в управленческой готовности руководителя общеобразовательной организации.

Практическая работа·Делегирование полномочий. В первой части слушатели в мини-группах по 3-4 человека на основе предложенного материала обсуждают основные задачи, подлежащие делегированию. Выделяют рутинные и профильные, линейные и аппаратные задачи. Заполняют таблицу по этапам делегирования задач. Результаты презентуются в группе. После обсуждения каждая группа корректирует таблицу. Во второй части совместно решают предложенные проблемные ситуации, используя инструменты делегирования: расстановка приоритетов на основе матрицы Эйзенхауэра, распределения обязанностей на основе матрицы RACI, визуальное управление задачами (диаграмма Ганта в Microsoft Excel, календаря с использованием сервиса Yandex, канбан доски в Yandex Tracker).

Самостоятельная работа·Изучение федеральных и региональных документов, регулирующих работу с кадро-вым резервом общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации, одобренной Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров (протокол N 5 от 29 ноября 2017 года). Выполнение практической работы 2 (Формулировка управленческого решения проблемы повышения уровня цифровой грамотности педагога). Изучение материалов по видам полномочий в организации, принципы, правила и преимущества делегирования полномочий.

5 Раздел 2. Организация командной работы. Делегирование полномочий. Тема 2.2

Управленческая команда: содержание и особенности ее построения (лекция - 2 ч.

практическое занятие - 2 ч. самостоятельная работа - 4 ч.)

Лекция·Понятие управленческой команды. Признаки эффективной управленческой команды. Отличия управленческой команды от группы руководителей. Первичные и вторичные факторы формирования управленческой команды. Принципы командного взаимодействия. Модели командного взаимодействия (модель по Р.М. Белбину, взаимодополняющей команды по И. Адизесу, управленческих ролей Т.Ю. Базарова, командного развития Б. Такмана).

Каскадирование целей и постановка задач.

Практическая работа·Интервью с экспертом. На встречу со слушателями приглашается молодой, успешный, инновационный директор, принимающий активное участие в конкурсах «Директор года – России». Слушатели заранее готовят по 1-2 вопросу эксперту. Эксперт раскрывает основные задачи и направления работы руководителя школы в условиях изменений, преимуществах построения управленческой команды, делится опытом работы с управленческой командой, взаимодействия с ними с целью достижения поставленных целей школой в эпоху перемен.

Самостоятельная работа·Выполнение практической работы 3 «Определение типа личности на взаимодействие». Знакомство с методикой. Подготовка анкеты для членов управленческой команды. Сбор материалов интерпретация материалов. Подготовка рекомендаций по распределению ролей при решении профессиональной задачи на основании предложенной методики.

6 Раздел 3. Мотивирование работы управленческой команды. Тема 3.1 Мотивация труда как функция управления (лекция - 2 ч. самостоятельная работа - 4 ч.)

Лекция·Структура, функция и механизм трудовой мотивации: психологический аспект. Классификация мотивов по их содержанию, источникам возникновения, видам деятельности, профессиональной направленности, силе проявления и другим признакам. Механизмы и уровни регулирования мотивации труда. Мотив к труду в единстве отношений присвоения и отчуждения. Идея отчуждения работника от труда. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления: включенность в трудовую деятельность, мотивационное ядро личности, удовлетворенность трудом, трудовое поведение. Побуждающая, направляющая, регулирующая функции мотивации. Значение материальных и моральных стимулов в выборе способов трудовой деятельности, адаптации к условиям работы, формировании уважительного отношения к делу, удовлетворенности содержанием и результатами труда.

Самостоятельная работа·Слушателям предлагается, на основе материалов лекции, практикума и рекомендо-ванной литературы, провести сравнительный анализ основных теорий мотивации трудовой деятельности (содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКеллланда) и процессуальные теории мотивации (К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсо-на, Л. Портера , Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера) и выполнить практическую работу 4: продумать поэтапные действия по внедрению инновационных инструментов мотивации управленческой команды.

7 Раздел 3. Мотивирование работы управленческой команды. Тема 3.2 Мотивирование и жизненный цикл управленческой команды (лекция - 2 ч. практическое занятие - 6 ч. самостоятельная работа - 4 ч.)

Лекция·Мотивирование и стимулирование трудовой деятельности. Обогащение содержания и условий труда. Система управления карьерой. Расширение трудовых функций, разнообразие работы. Система наделения полномочиями и ответственностью. Управленческая команда и рабочая группа: основные отличия. Свойства и критерии эффективности управленческой команды. Командные роли. Модель взаимодействия характеристик работы и индивидуальных особенностей Дж. Хакман, Г.Р. Олдхем. Фазы жизненного цикла управленческой команды. Мотивационный мониторинг в организации. Управление мотивацией и стимулированием управленческой команды. Оценка эффективности (результативности) управления мотивацией и стимулированием управленческой команды.

Практическая работа·Мотивационный тренинг как метод нематериального стимулирования.

Самостоятельная работа·Аудит мотивационного состояния организации. Слушателям предлагается, на основе материалов лекции, практикума и рекомендованной литературы, провести аудит мотивационного состояния организации (методики А. Маслоу, тест Ф. Герцберга; методики диагностики мотивации трудовой деятельности: тест "Мотивационный профиль", анкета определения типа работника (Балашова-Коваля)).

8 Раздел 4. Контроль деятельности управленческой команды (лекция - 2 ч. практическое занятие - 4 ч. самостоятельная работа - 10 ч.)

Лекция·Обратная связь. Параметры (метрики), инструменты контроля

Практическая работа·Мониторинг в образовательной организации. Принятие решений на основе данных

Самостоятельная работа·Выполнение практической работы

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Тест содержит 10 заданий различного типа (открытые с возможностью дописать краткий ответ, закрытые с выбором одного или нескольких вариантов ответа, на установление последовательности, на установление соответствия). В процедуру тестирования заложен случайный порядок вопросов и ответов. Время прохождения теста - до 20 минут. По окончании тестирования слушатель может увидеть результаты выполнения тестовых заданий (правильные и неправильные ответы, общее количество баллов). Результаты тестирования могут использоваться преподавателями для коррекции материалов дополнительной профессиональной программы.

Критерии оценивания:

Каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов за тест - 10. Тестирование пройдено успешно, если слушатель набрал от 5 баллов и выше (то есть дал более 50% правильных ответов).

Примеры заданий:

1. Предложенная формулировка задачи школы на 2023-2024 год **«Решение проблемы повышения качества образования и воспитания в школе на основе внедрения инновационных образовательных технологий»** не соответствует такому требованию SMART, как

- a. специфичность
- b. измеримость
- c. достижимость
- d. актуальность
- e. ограниченность во времени

2. **Соотнесите формулировки целей/задач с их типом.**

- 1. Стратегическая цель/задача
- 2. Тактическая цель/задача
- 3. Оперативная задача

А) открытие «школы раннего развития»

Б) обучение педагогов работе с нейросетями

В) вхождение в ТОП-10 лучших школ области

1	2	3

3. Для оценки эффективности системы работы с родителями в образовательной организации одним из наиболее полных, универсальных оцениваемых параметров/ показателей я считаю _____

4. Дорожная карта как документ связывает

- a. сроки и мероприятия
- b. мероприятия, результаты и ответственных
- c. сроки, мероприятия, цели
- d. контрольные точки, результаты

Количество попыток: 2

Текущий контроль

Раздел программы: Планирование работы команды

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа предполагает письменную пробу планирования по выбранному направлению деятельности образовательной организации (например: воспитательная деятельность, методическая работа, система оценки, работа с родителями, сетевое взаимодействие, цифровая среда и др.). Работа выполняется поэтапно (1-3 задания после освоения темы 1.1, 4 задание после освоения темы 1.2).

Критерии оценивания:

результат выполнения практической работы фиксируется отметкой «зачтено- не зачтено». «Зачтено» выставляется слушателю, который выполнил не менее трех из четырех заданий; допустил не более 2 грубых фактических ошибок при работе с федеральными и региональными документами; «Не зачтено» выставляется слушателю. Которые выполнил менее 3 заданий, допустил более 2 грубых фактических ошибок при работе с федеральными и региональными документами

Примеры заданий:

1. На основе федеральных и региональных документов образовательной политики сформулируйте ключевые аспекты развития образовательной организации (таблица), охарактеризовав субъектов управления, содержание государственного регулирования, показатели оценки результативности.
2. Составьте аналитическую записку на основе анализа отчетов о самообследовании 3-5 образовательных организаций, отразив представленность в отчете ключевых векторов образовательной политики
3. Проанализируйте отражение ключевых векторов в Программе развития Вашей образовательной организации; при необходимости внесите корректиды в стратегические, тактические и оперативные цели/ задачи.
4. На основе одной из моделей целеполагания сформулируйте оперативные задачи для членов управленческой команды.

Таблица 1

Направление деятельности образовательной организации _____

Документ	Содержание (что)	Субъект управления (кто)	Цель-результат (зачем и как/ чем измерить)	Когда

Количество попыток: 3

Раздел программы: Организация командной работы. Делегирование полномочий.

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа предлагает письменную пробу делегирования полномочий с использованием инструмента распределения обязанностей (матрица RACI).

Критерии оценивания:

результат выполнения практической работы фиксируется отметкой «зачтено - не зачтено». «Зачтено» выставляется слушателю, который сформулировал не менее 7 мероприятий, учитывающих условия на мотивацию педагога к повышению уровня цифровой грамотности, на обогащение содержания, на включения в деятельность, предусмотрел распределение всех профессиональных ролей по матрице. «Не зачтено» выставляется слушателя, который

сформулировал менее 7 мероприятий, не учел совокупность организационно-педагогических условий, допустил фактические ошибки при распределении профессиональных ролей.

Примеры заданий:

Сформулировать управленческое решение проблемы повышения уровня цифровой готовности педагога, подготовить фрагмент программы повышения уровня цифровой грамотности педагога, план совещания через постановку задач и распределить обязанности с использованием матрицы RACI.

Проблема: По результатам совещания Министра образования Оренбургской области с управленческими кадрами системы СПО по реализации мер цифровой трансформации образования в регионе выявлен средний уровень:

- мотивации педагогических работников работать с цифровыми ресурсами;
- обеспеченности образовательных организаций цифровыми устройствами и инструментами;
- готовности студентов и преподавателей осваивать цифровые технологии и применять их в учебном процессе.

Таблица 1

Мероприятия по повышению цифровой грамотности педагога	Директор	Зам директора по УР	Зам директора по учебно-производственной работе	Зам директора по НМР	...

Количество попыток: 3

Раздел программы: Организация командной работы. Делегирование полномочий.

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа предполагает знакомство с методикой «Определение типа лично-сти на взаимодействие», подготовку анкеты для членов управленческой команды, сбор и интерпретацию материалов, подготовку рекомендаций по распределению ролей при решении профессиональной задачи на основании предложенной методики.

Критерии оценивания:

результат выполнения практической работы фиксируется отметкой «зачтено - не зачтено». «Зачтено» выставляется слушателю, который выполнил не менее трех из четырех заданий; допустил не более 2 грубых фактических ошибок; «Не зачтено» выставляется слушателю, который выполнил менее 3 заданий, допустил более 2 грубых фактических ошибок

Примеры заданий:

1. Подготовить анкету «Тип личности на взаимодействие» с использованием сервиса Яндекс-Формы
2. Провести диагностику среди членов своей управленческой команды, подготовить результаты интерпретации в виде презентации
3. Сформулировать профессиональную задачу по решению проблемы на взаимодействие членов управленческой команды
4. Подготовить методические рекомендации по распределению ролей среди членов управленческой команды по решению предложенной профессиональной задачи

Таблица 1

Формулировка профессиональной задачи

Мероприятия по решению профессиональной задачи	Драйвер	Вдохновитель	Гармонизатор	Аналитик

Количество попыток: 3

Раздел программы: Контроль деятельности управленческой команды

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Слушатели на основе учебного материала выполняют задание по разработке показателей, выбора инструментов контроля целей разного типа. Задание фиксируется в таблице

Критерии оценивания:

результат выполнения практической работы фиксируется отметкой «зачтено- не зачтено».

«Зачтено» выставляется слушателю, который выполнил задание не менее, чем на 80%

(заполнил не менее 4 элементов); допустил не более 2 грубых ошибок при формулировки показателей, инструментария. «Не зачтено» выставляется слушателю, которые выполнил менее 80% задания, допус-тил более 2 грубых ошибок.

Примеры заданий:

разработайте систему контроля стратегической, тактической (-их), оперативных целей по одному из выбранных направлений

Таблица

Направление деятельности образовательной организации _____

Цель	Показатели достижения / метрики	Оценочный инструментарий	Контрольные точки	Фиксация контроля

Количество попыток: 3

Итоговая аттестация

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Слушатели разрабатывают один из локальных документов на выбор. Шаблон изменений в Программу развития, шаблон плана работы предлагается. Шаблон концепции проекта предлагается, слушателю могут воспользоваться требованиями той организации/ того конкурса, для которого разрабатывается проект

Критерии оценивания:

результат выполнения практической работы фиксируется отметкой «зачтено- не зачтено». «Зачтено» выставляется слушателю, который выполнил задание; допустил не более 2 грубых ошибок. «Не зачтено» выставляется слушателю, который не выполнил задание, или при выполнении допустил более 2 грубых ошибок. Грубыми ошибками считаются: обращение к недействующим нормативным документам федерального, регионального уровней; ошибка в формулировке цели и показателей ее достижения; ошибка в определении действий/мероприятий для реализации цели. Негрубыми ошибками считаются грамматические ошибки в формулировке цели, пока-зателей; неверный учет временных ресурсов; избыток показателей / мероприятий для реализации цели и контроля ее достижения

Примеры заданий:

разработайте, по Вашему выбору: изменения в Программу развития (требования в Файле)/ или план на 1/2 полугодие 20...-20... уч.года (требования в Файле); концепцию проекта.

Если Вы вносите изменения в Программу развития, необходимо дать ссылку на действующую программу или приложить ее отдельным файлом.

Если Вы составляете план работы на полугодие, отдельным файлом приложите стратегические цели и тактические цели на соответствующий учебный год

Количество попыток: 2

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»
2. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).)
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (ред. от 22 июня 2024 г.).
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания РФ на период до 2025 г.» (ред. от 22 июня 2024 г.).
5. Распоряжение Министерства Просвещения Российской Федерации от 6 августа 2020 г. № Р-76 «Об утверждении Концепции создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. №250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».
7. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров в целях реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации

Литература

1. Еремина, А. П. Образовательный менеджмент : Учебно-методическое пособие для магистрантов направления подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, 44.04.01 Педагогическое образование, направленность Менеджмент в образовании, для дисциплины «Образовательный менеджмент» / А. П. Еремина. - Оренбург : Без издательства, 2021. - 129 с.
2. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511109>
3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531565>
4. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал.федер.ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр.гос.пед.ун-т. - Шадринск : ШГПУ, 2021. - 216 с.

Электронные обучающие материалы

1. Навигатор научно-методических разработок <https://navigator.apkpro.ru/>

Интернет-ресурсы

1. Федеральная государственная информационная система «Моя школа» <https://myschool.edu.ru/>
2. Официальный сайт журнала «Вестник образования» <https://vestnik.edu.ru/>
3. Сообщество руководителей образования <https://vk.com/cabinetdirector>

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для проведения занятий необходимы: выход в Интернет, мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска), флипчарт, канцелярские принадлежности.