ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 71E00A99B6909C38B744F8D9FC90AB69
Владелец: Крупина Светлана Владимировна
Действителен: с 03.03.2026 до 27.05.2027

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ»

СОГЛАСОВАНО Научно-методическим советом ГАУ ДПО ИРО ОО Протокол № 27 от 05.10.2026 г.	УТВЕРЖДАЮ Директор ГАУ ДПО ИРО ОО _____С.В. Крупина Приказ № 308 от 01.10.2026 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: МОТИВАЦИЯ КОМАНДЫ И УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ

Объем: 72 часа
Форма обучения: очно-заочная с использование ДОТ.
Удостоверение о повышении квалификации установленного образца

Оренбург, 2026

Раздел 1. Характеристика программы

Настоящая дополнительная профессиональная программа повышения квалификации для руководителей образовательных организаций (далее - Программа) разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации и с учетом требований профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н.

1.1. Цель реализации программы – совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций общего образования в области управления персоналом образовательной организации.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
А. Администрирование деятельности ДОО/ОО	Управление персоналом, формирование и поддержка организационной культуры ДОО/ОО	- Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района/городского округа в сфере управления персоналом образовательной организации; - Основы управления персоналом	- Формировать организационную культуру ОО - Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников ДОО/ОО - Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия

1.4. Форма обучения – очно-заочная (с использование дистанционных образовательных технологий).

1.5. Срок освоения программы: 72 ч.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Практическое занятие, час		
1.	Входной контроль	1		1		тест
2.	Тема 1. Нормативные, теоретические и стратегические основы управления персоналом образовательной организации	20	10		10	Самостоятельная практическая работа
3.	Тема 2. Формирование и развитие организационной культуры образовательной организации	49	10	16	23	Деловая игра
4.	Итоговая аттестация	2		2	-	Зачет
	Итого:	72	37		33	-

2.2. Календарный учебный график

Общее кол-во часов: 72 ч			**Номер учебной недели**		
Теоретическое и практическое обучение: 70 часов		**Итоговая аттестация**	**1**	**2**	**3**
Аудиторные занятия	Внеаудиторная самостоятельная работа				
37	**33**	**2**	**19**/17	**18**/16	**2**

Условные обозначения:

6 – количество аудиторных часов, 6 – количество внеаудиторных часов, **6** – итоговая аттестация

2.3. Рабочая программа

1. Входной контроль (практическое занятие – 1 ч.)

Тестирование с целью определения уровня базовых компетенций руководителей в области управления персоналом в соответствии с действующими нормативными документами и стратегическими направления развития образования и решение кейсов.

Тема 1. Нормативные, теоретические и стратегические основы управления персоналом образовательной организации (лекции – 10 ч., внеаудиторная самостоятельная работа – 10 ч.)

Лекция (6 часов) Теоретические и нормативно-правовые основы управления персоналом образовательной организации (теоретические и нормативные основы управления персоналом в сфере образования. Организационная структура управления персоналом организации. Нормативные акты, регламентирующие управление персоналом образовательной организации).

Лекция (4 часа) Технологии управления персоналом образовательной организации (технологии найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала.).

Внеаудиторная самостоятельная работа:

Составить управленческий навигатор на тему «Нормативные акты, стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области управления персоналом образовательной организации» (10 часов).

Тема 2. Формирование и развитие организационной культуры образовательной организации (лекции – 10 ч., практические работы – 16 ч., внеаудиторная самостоятельная работа – 23 ч.)

Лекция (4 часа) Организационное поведение и организационная культура (организационная культура как социальное явление. Аналитический подход к изучению организационной культуры. Типология организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Основы психологии личности и групп. Личность и организация. Группа в организации. Официальные средства регулирования организационного поведения. Информационно-коммуникационная среда взаимодействия персонала организации, использование мессенджера МАКС). Профилактика деструктивного поведения.

Лекция (2 часа) Формирование и развитие команды в образовательной организации (понятие «команда»/«коллектив», стадии формирование команды, распределение ролей в команде, шаги, техники и приемы по формированию команды в образовательной организации, риски и оценка эффективности работы команды).

Лекция (4 часа) Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. (теоретические основы мотивации труда; психологический аспект мотивации труда; стимулирование труда персонала; системы, формы и методы материального и нематериального стимулирования труда; мотивационный механизм организации; мотивационные ресурсы управления организацией, техники и приемы делегирования; демотивация персонала и способы ее профилактики).

Практическая работа (2 часа): Оценка организационной культуры образовательной организации.

Практическая работа (6 часов): Практикум командообразования (деловая игра).

Практическая работа (4 часа): Игровые и событийные технологии в развитии

организационной культуры.

Практическая работа (4 часа): Аудит мотивационного состояния организации.

Внеаудиторная самостоятельная работа:

1. Провести SWOT_анализ организационной культуры и системы управления персоналом образовательной организации, разработать систему предупреждающих и корректирующих действий (7 часов).

2. Разработать проектную инициативу и иерархическую структуру работ по подготовке корпоративного мероприятия в образовательной организации (8 часа).

3. Проанализировать систему мотивации и стимулирования персонала образовательной организации и разработать систему корректирующих и предупреждающих действий (8 часа).

6. Итоговая аттестация (2 часа). Защита итоговой практической работы, представляющей собой разработку проекта мер по совершенствованию организационной культуры и системы мотивации персонала образовательной организации.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование и решение управленческих кейсов.

Описание, требования к выполнению:

Входной контроль включает тестирование и решение управленческих кейсов и направлен на определение уровня сформированности базовых компетенций руководителей в области разработки и реализации программ развития образовательной организации в соответствии с действующими нормативными документами и стратегическими направления развития образования. Тест состоит из 15 заданий закрытого и открытого типа. Каждый правильный ответ оценивается 1 баллом. На выполнение теста отводится 1 час. Кейсы содержат описание 3 управленческих ситуаций и вопросы к ним.

Критерии оценивания:

По результатам выполнения теста определяется уровень сформированности профессиональных компетенций: низкий уровень – 0-5 баллов; средний уровень – 6-10 баллов; высокий уровень – 11-15 баллов. При решении кейса

Примеры заданий:

1. Национальный проект «Молодежь и дети» включает следующие подпроекты:

~ «Россия — страна возможностей»;
~ «Мы вместе (Воспитание гармонично развитой личности)»;
~ «Россия в мире»;
~ «Воспитание патриотов»
~ «Всё лучшее детям»;
~ «Педагоги и наставники»;
~ «Ведущие школы»;
~ «Создание сети современных кампусов»;
~ «Университеты для поколения лидеров»;
~ «Профессионалитет»;
~ Все ответы верны.

~ 2. Организационная структура – это

~ искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
~ вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
~ **система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность элементов.**
~ метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

~ 3. Для внутренней кадровой политики характерно:

~ невысокие издержки подготовки нужных кадров;
~ значительные сроки получения новых кадров;
~ риск потери вложений в подготовку сотрудников;
~ высокий имидж фирмы на рынке труда.

Пример кейса:

В образовательной организации открыта вакансия учителя химии. На собеседование уже приходил один кандидат, но в нем Вы сомневаетесь. К Вам на собеседование приходит еще кандидат на должность педагога. О себе он рассказывает следующее.

«Я работаю в школе достаточно давно. У меня есть опыт и классного руководства. Но я бы очень хотела не брать на себя лишнюю нагрузку и работать строго как учитель-предметник. Я очень пунктуальный человек, уважаю дисциплину. Моей сильной стороной является ответственность. Дополнительные занятия? Да, я могу их вести, но предпочитала бы этого не делать. Программу с учениками мы полностью проходим, выполняем учебный план. Некоторые, конечно, занимаются с репетиторами дополнительно, но кто сейчас не занимается? Без этого ЕГЭ сейчас сдать невозможно. Я поддерживаю дополнительные занятия учеников, иногда даже сама помогаю родителям учеников найти подходящего педагога.

Я думаю, что мои ученики и их родители считают, что я хороший классный руководитель. У нас никогда не бывает серьезных конфликтов. Если я замечаю начинающийся конфликт, мне всегда удается перевести внимание в другую сторону, и проблема исчезает сама собой. И с коллегами у меня хорошие отношения. Я умею контролировать свои эмоции, и я считаю себя тактичным человеком, поскольку стараюсь не замечать негативных эмоциональных проявлений со стороны других, в том числе и учеников, и легко их выдерживаю. Таким образом, в моем присутствии любой конфликт быстро угасает, даже конфликт с родителями. Я считаю, что гораздо лучше пойти на некоторые уступки, чем раздувать конфликт до такой степени, что он выходит за пределы класса и угрожает репутации школы. Я считаю, что сейчас в школе одна проблема: дети не хотят учиться. Это современная реальность. Экономическая обстановка в стране сложная, многие, даже получая образование, не идут работать по специальности, что уж говорить о школе. Более мотивированным и подготовленным ученикам я, конечно, уделяю больше внимания, поскольку чувствую от них отдачу. Остальных я поддерживаю на достаточном уровне, но не требую от них знать все идеально, если это им не нужно».

1. Позвонив руководителю образовательной организации, где ранее работал кандидат, какие два вопроса зададите, чтобы уточнить свое представление о педагоге?

2. Перед Вами – возможные результаты приема данного педагога на работу. Спрогнозируйте достижение каждого из указанных результатов и аргументируйте свою позицию.

Содержание потенциального результата
Педагог обеспечит положительную динамику образовательных результатов своих учеников
Педагог будет иметь конфликты с коллегами
Родители будут жаловаться на педагога
Педагог будет вовремя сдавать отчетность
Педагог обладает признаками эмоционального выгорания
Педагог обеспечит психологическую безопасность всем ученикам своего класса, включая ранимых и эмоционально незащищенных детей
Педагог обладает внутренней мотивацией на развитие учеников

Педагог обеспечит развитие учебной мотивации учеников

3. Если примете на работу, что для себя возьмете на заметку для контроля?

Критерии оценки кейса:

Параметры	5 баллов	3 балла	0 баллов
1. Умение выявить проблему, выделить и обосновать причины возникшей ситуации	Проблема точно определена и сформулирована, все причины выделены и обоснованы	Проблема и причины выделены не точно, учтены не все факты	Проблема не сформулирована, причины не выделены
2. Умение дать адекватную правовую и /или теоретическую оценку деятельности персонажа кейса	Оценка адекватная и обоснованная	Оценка правильная, но не обоснованная	Оценка не адекватная
3. Умение предложить решение (или альтернативный подход) и обосновать его эффективность	Предложенное решение конструктивно и обосновано (если предложено оригинальное решение, то + 1 балл)	Предложенное решение конструктивно, но недостаточно обосновано	Предложенное решение не конструктивно и не приведет к положительным последствиям
4. Концептуальность языка изложения и общая логика решения кейса	Владение научными и правовыми категориями, логичность, последовательность, ясность выражения мысли	Частичное владение научными и правовыми категориями, недостаточная логичность, последовательность либо ясность в изложении	Научные и правовые категории в описании отсутствуют, текст изложения не логичен и не понятен
Итого max- 20 баллов			

Промежуточный контроль

Тема 1. Нормативные, теоретические и стратегические основы управления персоналом образовательной организации

Форма: внеаудиторная самостоятельная практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа выполняется самостоятельно. В соответствии с предложенным шаблоном обучающийся должен составить управленческий навигатор на тему «Нормативные акты, стратегические и программные документы федерального, регионального и местного уровня в области управления персоналом образовательной организации».

Критерии оценки:

Зачет – выставляется, если практическая работа выполнена в полном объеме,

учтены стратегические ориентиры и содержание деятельности по управлению персоналом образовательной организации. Допустимо наличие 2-3 незначительных замечаний.

Незачет – выставляется, если навигатор не соответствует предложенному шаблону, учтены стратегические ориентиры и содержание деятельности по управлению персоналом образовательной организации.

Тема 2. Формирование и развитие организационной культуры образовательной организации

Форма: деловая игра «Управление развитием образовательной организации»

Описание, требования к выполнению:

Деловая игра предполагает решение управленческих кейсов, требующих управленческих решений в ситуациях управления и мотивирования персонала образовательной организации, обеспечения эффективности деятельности команды.

Пример кейса:

К Вам пришел соискатель на должность уровня «мастер от бога». Вам давно хочется повысить качество вашей работы, подкорректировать технологии и этот соискатель может помочь Вам решить эти вопросы, но есть нюанс: у него совершенно несносный характер. На лицо: не управляемость, демонстрационное поведение, хабальство. Как минимизировать риски от приема его на работу?

Критерии оценки:

Зачет – выставляется, если кейс решен комплексно, предложенные мероприятия обоснованы и соответствуют условиям кейса. Допустимо наличие 2-3 незначительных замечаний.

Незачет – выставляется, если решение кейса отсутствуют или обучающийся допустили грубые управленческие ошибки при решении кейса.

Итоговая аттестация

Форма: Практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Практическая работа представляет собой разработку проекта мер по совершенствованию организационной культуры и системы мотивации персонала образовательной организации.

Критерии оценивания:

Экспертная оценка практических работ проводится по следующим критериям:

Эффективность предложенных управленческих действий:

- эффективность обоснована и очевидна – 6 баллов,
- эффективность частично обоснована и имеет незначительные риски – 2 балл,
- предложенные управленческие действия не обоснованы и не эффективны – 0 баллов;

Перевод баллов в оценочное суждение:

4-6 баллов – профессиональная компетенция сформирована, работа зачтена.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы Нормативные документы

Нормативные документы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ;
2. Национальный проект «Молодежь и дети».
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 февраля 2022 года № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций» (с изменениями и дополнениями).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 апреля 2024 года № 555 «О целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования».
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года № 761Н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей 26 работников образования» (с изменениями и дополнениями).
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2014 года № 667Н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» (с изменениями и дополнениями)
7. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 5 июля 2024 года № 102-ЗГ-МП-129 «О заработной плате, награждениях и поощрениях педагогических работников».
8. Постановление правительства Оренбургской области от 29 декабря 2018 года №921-пп **«Об утверждении Государственной программы «Развитие системы образования Оренбургской области»**.

Основная литература:

1. Абчук, В. А. Менеджмент для педагогических специальностей: учеб, пособие для студ. / В. А. Абчук, А. П. Панфилова. — М.: Академия, 2020.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Реализация программы не предполагает наличия специализированного учебного кабинета, при условии соответствия учебных кабинетов санитарным нормам, а его оборудования – изложенным ниже требованиям:

конструкция учебной мебели, позволяющая оперативно формировать различные конфигурации для организации работы малых групп и фронтальной работы;

- учебная доска, мел или флип-чарт и набор маркеров.

Технические средства обучения:

- компьютер и проекционное оборудование;
- наличие локальной сети, возможности выхода в Интернет.