

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АМУРСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАУ ДПО «АМИРО»)**

**КАФЕДРА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

**УТВЕРЖДАЮ**



Ректор ГАУ ДПО «АМИРО»  
*Ю.В. Борзунова* Ю.В. Борзунова  
*23 октября* 2025 г.

Протокол заседания Учёного  
Совета от 23.10.2025 № 5

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
Командный стиль управления как фактор развития  
образовательной организации**

Наименование государственной услуги:  
Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в  
объёме 40 учебных часов для группы слушателей численностью 25 человек

Программа составлена:  
Лисиной Людмилой Иосифовной,  
заведующим кафедрой теории и  
практики управления образованием

г. Благовещенск, 2025

## Раздел 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### Цель реализации программы:

совершенствование профессиональных компетенций руководителей в области формирования управленческой команды, использования командных методов управления образовательной организацией

### Планируемые результаты обучения:

Руководители образовательной организации (на основе приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)"):

Трудовая функция	Трудовые действия	Необходимые знания	Необходимые умения
Управление развитием образовательной организации	Руководство образовательной организацией на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений	Основы командного менеджмента и признаки эффективной команды	Применять командный подход для решения актуальных задач управления современной образовательной организацией
		Подходы и принципы формирования эффективной управленческой команды образовательной организации	Распределять обязанности участников управленческой команды в управлении образовательной организацией в пределах их компетенций

Заместители руководителей образовательной организации (на основании Приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования""):

Должностные обязанности по ЕКС	Необходимые знания	Необходимые умения
Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательной организации. Вносит предложения по совершенствованию	Основы командного менеджмента и признаки эффективной команды	Применять командный подход для решения актуальных задач управления современной образовательной организацией
	Подходы и принципы формирования эффективной	Распределять обязанности участников управленческой

образовательного процесса и управления образовательной организацией	управленческой команды образовательной организации	команды в управлении образовательной организацией в пределах их компетенций
---	--	---

**Категория обучающихся:** руководители образовательных организаций, заместители руководителей образовательных организаций, управленческие команды образовательных организаций

**Форма обучения:** очная, очно-заочная с использованием ДОТ

**Срок освоения программы:** 40 часов

## Раздел 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный (тематический) план

№ 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.	<b>Нормативно-правовой модуль</b>	4	4			
1.1.	Стратегические ориентиры государственной политики в сфере образования	4	4			
2.	<b>Модуль предметной области</b>	34	10	24		Разработка алгоритма создания команды
2.1.	Психологические основы формирования команды	2	2			
2.2.	Лидер и команда в системе управления	4	2	2		
2.3.	Введение в командообразование	2	2			
2.4.	Этапы командообразования	8	2	6		
2.5.	Технология создания команды	4		4		
2.6.	Организация работы в команде и управление командой	4		4		
2.7.	Разрешение конфликтов в команде	8	2	6		
2.8.	Эффективность деятельности команды	2		2		
3.	<b>Итоговая аттестация</b>	2		2		Решение кейсов
<b>Итого</b>		<b>40</b>	<b>14</b>	<b>26</b>		

### 2.2. Календарный учебный график:

календарным учебным графиком является расписание учебных занятий, которое составляется и утверждается для каждой учебной группы.

### 2.3. Рабочая программа

Тема	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
<b>I. Нормативно-правовой модуль</b>		
Тема 1.1. Стратегические ориентиры государственной политики в сфере образования	Лекция (4 часа)	Приоритеты государственной политики в области образования в условиях обновления Федерального закона № 273 –ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Современные ориентиры государственной образовательной политики в сфере воспитания и социализации обучающихся. Единая система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. Федеральный проект «Школа Минпросвещения России» – «стандарт качества условий», необходимых для организации эффективного обучения, воспитания и развития обучающихся.
<b>II. Модуль предметной области</b>		
Тема 2.1. Психологические основы формирования команды	Лекция (2 часа)	Личность в группе. Модели развития отношений между личностью и группой. Влияние темперамента и характера на успешность командной деятельности. Мотивация работы в команде. Структура мотивационной сферы человека. Виды мотивов для членов команды. Мотивация руководителей на работу по формированию команды. Общение в командной работе. Иерархия коммуникаций внутри группы. Культура делового общения. Межличностные отношения, взаимоотношения.
Тема 2.2. Лидер и команда в системе управления	Лекция (2 часа) Практическое занятие (2 часа)	Руководство и лидерство в группе. Теории лидерства: теория черт лидера, поведенческие концепции лидерства, харизматическое лидерство. Ситуационный подход к лидерству. Стили лидерства (руководства). Лидерство в команде. Факторы формирования команды: внешняя среда, общая цель, лидерство, состав, взаимодействие.
Тема 2.3. Введение в командообразование	Лекция (2 часа)	Современные подходы к командообразованию. Внешние и внутренние факторы, определяющие авторитет команды внутри организации. Понятия «рабочая группа» и «рабочая команда». Пути командообразования: естественный (стихийный) и целенаправленный (управляемый). Закономерности групповой динамики. Сферы командной деятельности (типы команд): команда проекта, управленческая команда, профессиональная команда, команда перемен, кросс-функциональная команда, виртуальная команда.
Тема 2.4. Этапы командообразования	Лекция (2 часа) Практическое	Типы моделей, описывающие процесс командообразования. Нормативная модель командообразования: этапы и процессы образования команды. Жизненный цикл

	занятие (6 часов)	команды. Динамика успешности развития команды. Соотношение стадий командообразования и жизненного цикла команды. Характеристика команды, роли участников. Командные процессы. Командные нормы.
Тема 2.5. Технология создания команды	Практическое занятие (4 часа)	Технология создания команды: определение/понимание командных задач, определение состава команды, установление оптимальных взаимоотношений в команде. Формы и методы командообразования.
Тема 2.6. Организация работы в команде и управление командой	Практическое занятие (4 часа)	Планирование деятельности команды. Цели совместной деятельности. Этапы деятельности команды. Принципы работы в команде. Распределение ролей в команде. Типы ролей. Модель работы эффективных команд. Управление командой: стили управления командой
Тема 2.7. Разрешение конфликтов в команде	Лекция (2 часа) Практическое занятие (6 часов)	Конфликт. Социальный конфликт. Конфликт в общении. Психологические особенности участников конфликта. Типы социально-психологических конфликтов в команде. Причины межличностных конфликтов. Пути предупреждения конфликтов в коллективе. Стили разрешения конфликтов. Стили поведения в конфликте.
Тема 2.8. Эффективность деятельности команды	Практическое занятие (2 часа)	Модель эффективной команды. Психологическая совместимость и эффективность деятельности команды. Сплоченность и эффективность деятельности команды. Сотрудничество в команде. Работа членов команды на общий результат. Модель пяти пороков (по П. Ленсиони). Климат в команде
<b>III. Итоговая аттестация</b>	Практическое занятие (2 часа)	Решение кейсов по теме «Командный стиль управления как фактор развития образовательной организации»

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

### **3.1. Входной контроль**

Входной контроль направлен на выявление имеющихся у слушателей дефицитов в области формирования управленческой команды, использования командных методов управления образовательной организацией

**Форма:** самодиагностика в форме тестирования.

**Описание, требования к выполнению:**

Время выполнения заданий входного тестирования – 1 час. Тест включает 15 заданий. Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов: 15.

**Критерии оценивания:**

Результаты самодиагностики не влияют на общую результативность освоения программы, а помогают слушателю осознать свои профессиональные дефициты. Результаты входного контроля не оцениваются, определяют первоначальный уровень теоретической подготовки слушателей, используются преподавателями для оказания адресной консультационной помощи слушателям на основе выявленных затруднений.

**Количество попыток:** 1

**Примеры заданий:**

1. Командообразование – это:
  - а. процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации;
  - б. развитие формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда»;
  - в. теория и практика формирования команд и организации эффективной совместной деятельности;
  - г. все ответы верны.
  
2. Этапы образования команды:
  - а. становление, создание команды;
  - б. успешное развитие;
  - в. поиск или поисковый период;
  - г. распад;
  - д. рост;
  - е. нет верного ответа.

### **3.2. Текущий контроль**

Текущий контроль включает в себя интерактивный опрос и выполнение практических заданий, которые проводятся с целью проверки знаний обучающихся по изучаемым вопросам. Эти формы контроля позволяют, с одной стороны, выявить уровень знаниевой подготовки обучающихся, с

другой стороны, получить обратную связь о совершенствовании профессиональных компетенций слушателей.

**Примеры заданий:**

1. Практическое задание к теме «Психологические основы формирования команды». Заполните таблицу «Влияние темперамента и характера на успешность командной деятельности»:

Тип темперамента	«Плюсы» для командной работы	«Минусы» для командной работы
Холерик		
Сангвиник		
Флегматик		
Меланхолик		

2. Практическое задание к теме «Разрешение конфликтов в команде». Приведите примеры разных типов конфликтов, которые могут возникнуть в команде. Что необходимо предпринять для разрешения этих конфликтов? Заполните таблицу:

Тип конфликта	Пример	Разрешение конфликта
Конфликт понятий		
Конфликт интересов		
Конфликт целей		
Конфликт прав		
Конфликт ценностей		
Конфликт отсутствия баланса между ролями и функциями		
...		

3. Вопросы для собеседования по теме «Эффективность деятельности команды»:

- Назовите признаки сплоченности команды
- Перечислите условия, влияющие на сотрудничество (кооперацию) в команде
- Опишите модель пяти пороков П. Ленсиони
- Опишите влияние социально-психологического климата на эффективность работы команды

### 3.3. Промежуточная аттестация

Выполняя практические задания в ходе изучения модуля предметной области, слушатели заполняют таблицу, выполнение которой оценивается, как промежуточная аттестация слушателей.

#### Алгоритм создания команды

Действия	Описание
Определение личных целей лидера (руководителя), для достижения которых нужна команда	
Принятие лидером (руководителем) решения о необходимости создания команды	

Определение необходимых для решения возникающих задач качеств участников команды	
Выявление потенциальных участников команды	
Определение целей участников команды и раскрытие перспективы для каждого	
Индивидуальная мотивация участников команды	
Планирование действий команды, управление действиями команды	
Обучение участников команды	
Создание единства и атрибутики команды	

### 3.4. Итоговая аттестация

**Форма:** решение кейсов.

**Описание, требования к выполнению:** кейс решается группами слушателей, время на решение 20 минут. Представление решения кейса оценивается по критериям.

**Критерии оценивания:**

Критерии оценивания	Маркеры оценивания	Кол-во баллов
Содержание решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ команда отвечает на вопросы кейса;</li> <li>▪ решение отражает понимание командой сущности проблемы;</li> <li>▪ команда показывает системное понимание проблематики кейса</li> </ul>	3
Структурированность и логика решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ решение аргументировано, подкреплено анализом фактов;</li> <li>▪ команда делает выводы и рекомендации из проанализированной информации</li> </ul>	2
Вовлеченность команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ вовлеченность всей команды в решение ситуации;</li> <li>▪ участие всех членов команды в ответах на вопросы</li> </ul>	2

Оценивание решения кейса осуществляется по дихотомической шкале – зачет/незачет. Зачет выставляется, если группа при решении кейса получила не менее 5 баллов.

**Примеры заданий:**

**Какой стиль лидерства перед вами?**

1. Воспитатели детского оздоровительного лагеря работают вместе уже второй год — директор смог сохранить весь состав без изменений. В этом потоке план сбора детей и программу на смену они согласовывали так: сначала каждый высказал свое мнение и подкрепил его аргументами, потом директор рассмотрел все варианты и вынес свое решение.
2. В корпоративном университете недавно сформировали команду из опытных сотрудников, которые раньше создавали успешные

образовательные проекты. Руководитель университета ввел практику ежедневно собирать всех на утренний кофе с 09:00 до 09:30. На этих неформальных встречах он старался воодушевить сотрудников: красочно описывал интересные задачи, которые их ждут, рассказывал про возможности развития в будущем, предлагал вместе опробовать новые технологии и инструменты обучения.

3. Операционная бригада в больнице работала долго и слаженно — хирурги, анестезиолог и медсестра научились понимать друг друга без слов. После каждой операции они проводили «пятиминутки» и обсуждали, как все прошло и что можно улучшить в следующий раз. Кроме того, все участники бригады изучали научную литературу и знакомились с новыми методами проведения операций. Через несколько лет врачи стали заведующими отделений и начали обучать другие бригады, а медсестра получила повышение до главной медсестры. Но, несмотря на это, время от времени они продолжают вместе проводить особо сложные операции.

#### **Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы**

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

###### **Нормативно-правовые документы:**

- Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» в действующей редакции;
- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования";
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)";
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2025 г. № 137н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель профессиональной образовательной организации".

###### **Литература:**

- Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать или что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2025. – 264 с.

- Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей/ Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2025. – 259 с.
- Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные /Ицхак Калдерон Адизес: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 199 с.
- Адэр Джон. Лидерство: быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать /Джон Адэр: пер. с англ. Ивана Шевкуна. – Москва : Издательство АСТ, 2022 – 160 с.
- Бендас Т.В. Психология лидерства: учебник и практикум для вузов / Т.В. Бендас. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 502 с.
- Ильин В.А. Психология лидерства : учебник для вузов. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 141 с.
- Надточий Ю.Б. Командообразование: учебное пособие / Ю.Б. Надточий. – 4-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 258 с.
- Надточий Ю.Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022.–108 с.
- Надточий Ю.Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. – 84 с.
- Поташев М. Правила команды: Искусство думать вместе /Поташев М.О., Ершов П.М. – М. : Альпина Паблишер, 2024. – 200 с.
- Селезнева Е.В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е.В. Сенлезнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 429 с.
- Спивак В.А. Лидерство. Практикум: учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
- Фридман Александр. Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента / Александр Фридман. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2023. — 320 с.
- Управление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты: словарь-справочник / под ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – Москва: вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 454 с.

#### **Электронные ресурсы**

- Министерство просвещения Российской Федерации – <https://edu.gov.ru>
- Сайт «Лидер и командообразование» <https://bipars.ru/stati/liderstvo.-lichnaya-effektivnost/lider-i-komandoobrazovanie>
- Командообразование// <https://4brain.ru/team/>

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

Материально-техническое обеспечение реализации программы включает наличие мультимедийного оборудования (Led-панель) с выходом в Интернет. Материально-техническая база соответствует действующим

санитарно-техническим нормам и обеспечивает проведение всех видов учебных занятий.

Лекционные занятия проводятся в учебной аудитории, рассчитанной на нормативное количество слушателей, оснащенной мультимедийным оборудованием (Led-панель) с выходом в Интернет и ноутбуками для слушателей.

Практические занятия проводятся в учебной аудитории (кабинете активных практик), приспособленной для проведения практических занятий в группах, занятий в режиме круглого стола.

Для выполнения практических заданий имеются ноутбуки с выходом в Интернет, флипчарт, бумага, наборы фломастеров-маркеров.