

ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОМСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор ТОИПКРО

_____ Ю.А. Чашина

«____» _____ 20__ г.

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации**

**«Эффективный руководитель: практический курс по реальному
управлению командой»**

Центр управления образованием

Составители программы:

Плотникова Наталья Николаевна,
заведующий центром
управления образованием,
к.пед.н.

г. Томск 2025

**Рассмотрено на заседании
ученого совета ТОИПКРО
Протокол № _____
«____» _____ 20__ г.**

**Согласовано:
Проректор по учебно-методической и организационной работе
_____ Глухова Е.С.**

**Рассмотрено на заседании центра управления образованием
Протокол № _____**

«____» _____ 20__ г.

Заведующий центром управления образованием _____ Плотникова Н.Н.

1. Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области эффективного управления командой.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Категория слушателей: руководители образовательных организаций (Приказ Министерства труда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»).

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Управление развитием дошкольной/ общеобразовательной образовательной организации.	Руководство разработкой программы развития дошкольной/ общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления; Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций.	-особенности современного лидерства; способы выявления и развития лидерского потенциала сотрудников; -способы результативного взаимодействия с сотрудниками; -компетенции эффективного фасилитатора; -правила организации фасилитационной сессии, фасилитационные техники и методы; -стадии развития команды; -методы мотивации сотрудников; -техники управления эмоциями и чувствами	-выявлять лидеров в коллективе, развивать лидерский потенциал сотрудников; -формировать и применять алгоритмы развивающей позитивной и негативной обратной связи; -разрабатывать сценарии фасилитационных сессий; -применять методы мотивации сотрудников на разных стадиях формирования и развития команды; -применять техники управления эмоциями, -техники управления взаимоотношениями, -техники развития драйверов эмоционального интеллекта

Категория слушателей: заместители руководителя образовательных организаций (Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), Приказ Минсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н. Название раздела - квалификационные характеристики должностей в сфере образования. Название должности - заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения.

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением; обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных; поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.	-особенности современного лидерства; способы выявления и развития лидерского потенциала сотрудников; -способы результативного взаимодействия с сотрудниками; -компетенции эффективного фасилитатора; -правила организации фасилитационной сессии, фасилитационные техники и методы; -стадии развития команды; -методы мотивации сотрудников; -техники управления эмоциями и чувствами	-выявлять лидеров в коллективе, развивать лидерский потенциал сотрудников; -формировать и применять алгоритмы развивающей позитивной и негативной обратной связи; -разрабатывать сценарии фасилитационных сессий; -применять методы мотивации сотрудников на разных стадиях формирования и развития команды; -применять техники управления эмоциями, -техники управления взаимоотношениями, -техники развития драйверов эмоционального интеллекта

Категория слушателей: педагогические работники, зачисленные в резерв управленческих кадров (Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»).

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Общепедагогическая функция. Обучение.	участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды	-особенности современного лидерства; - способы выявления и развития лидерского потенциала сотрудников; -способы результативного взаимодействия с сотрудниками; -компетенции эффективного фасилитатора; -правила организации фасилитационной сессии, фасилитационные техники и методы; -стадии развития команды; -методы мотивации сотрудников; -техники управления эмоциями и чувствами	-выявлять лидеров в коллективе, развивать лидерский потенциал сотрудников; -формировать и применять алгоритмы развивающей позитивной и негативной обратной связи; -разрабатывать сценарии фасилитационных сессий; -применять методы мотивации сотрудников на разных стадиях формирования и развития команды; -применять техники управления эмоциями, техники управления взаимоотношениями, техники развития драйверов эмоционального интеллекта

Категория слушателей: методисты, руководители методических объединений/предметных кафедр образовательных организаций (Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), Приказ Минсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н. Название раздела - квалификационные характеристики должностей в сфере образования. Название должности – методист (включая старшего).

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Осуществляет методическую работу в образовательных учреждениях. Организует и координирует работу методических объединений педагогических работников, оказывает им консультативную и практическую помощь по соответствующим направлениям деятельности. Участвует в работе организации повышения квалификации и переподготовки работников по соответствующим направлениям их деятельности. Обобщает и распространяет информацию о передовых технологиях обучения и воспитания (в том числе и информационных), передовом отечественном и мировом опыте в сфере образования.	-особенности современного лидерства; способы выявления и развития лидерского потенциала сотрудников; -способы результативного взаимодействия с сотрудниками; -компетенции эффективного фасилитатора; -правила организации фасилитационной сессии, фасилитационные техники и методы; -стадии развития команды; -методы мотивации сотрудников; -техники управления эмоциями и чувствами	-выявлять лидеров в коллективе, развивать лидерский потенциал сотрудников; -формировать и применять алгоритмы развивающей позитивной и негативной обратной связи; -разрабатывать сценарии фасилитационных сессий; -применять методы мотивации сотрудников на разных стадиях формирования и развития команды; -применять техники управления эмоциями, -техники управления взаимоотношениями, -техники развития драйверов эмоционального интеллекта

1.3. Категория слушателей: руководители, заместители руководителя образовательных организаций, педагогические работники, зачисленные в резерв управленческих кадров. методисты, руководители методических объединений/ предметных кафедр образовательных организаций

1.4. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимые для освоения программы: Лица, желающие освоить дополнительную профессиональную программу, должны иметь (или получать) высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование. Наличие (получение) указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца. Требования к опыту практической работы не предъявляются.

1.5. Форма обучения: очная.

1.6. Срок освоения программы: 36 учебных часов.

Раздел 2. Содержание программы

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов, модулей и тем	Всего часов	Аудиторная работа		Внеаудиторная работа	Формы контроля
			Лекции	Практическ ие занятия		
1	Входная диагностика	1		1		тестирование
2	Базовая часть	8	4	4		
2.1	Управление командой	8	4	4		
2.1.1	Особенности современного лидерства	4	4			
2.1.2	Эффективная команда	4		4		зачет
3	Профильная часть	25	2	23		
3.1	Эффективное лидерство: искусство и мастерство	15		15		
3.1.1	Эффективное лидерство: искусство и мастерство	7		7		
3.1.2	Методы и техники для принятия эффективных совместных решений	4		4		

3.1.3	Фасилитация как эффективный инструмент командной работы	4		4		зачет
3.2	Эмоциональный интеллект - ключевая компетентность руководителя 21 века	10	2	8		
3.2.1	Эмоциональный интеллект. Драйверы развития эмоционального интеллекта	2	2			
3.2.2	Техники управления эмоциями и чувствами. Ненасильственное общение. Навыки эффективного общения	4		4		
3.2.3	Техники управления эмоциями и чувствами	4		4		зачет
4	Итоговая аттестация	2		2		
4.1	Эффективный руководитель: практический курс по реальному управлению командой	2		2		зачет
	Итого	36	6	30		

2.2. Рабочая программа модулей

1. Входная диагностика

Форма входной диагностики – тестирование.

2. Базовая часть

Модуль 2.1. Управление командой

Тема 2.1.1. Особенности современного лидерства

Содержание теоретического курса: Основные понятия и термины. Уровни современного лидерства. Ключевые качества лидера. Ориентация современного менеджмента на поиск и привлечение талантов, лидеров. Актуальный профиль компетенций современного руководителя 21 века. Современные аспекты лидерства. Классификация и структура лидерства. Лидерский стиль. Привычки лидера. Законы современного лидерства.

Эффективное лидерство, как продвижение своей команды. Стадии лидерства. Делегирование. Обратная связь.

Тема 2.1.2. Эффективная команда

Содержание практического курса: Команда и группа: в чем разница. Типы команд. Ролевая структура команды. Стадии развития команды. Оценка эффективности работы команды. Цели и задачи команды. Индивидуальные цели членов команды. Методы мотивации сотрудников на различных стадиях развития команды. Концепция эффективной системы мотивации. Психологические правила управления мотивацией сотрудников. Корректирующие беседы. Развивающие беседы. Мотивационная критика. *Промежуточная аттестация:* в виде тестирования.

3. Профильная часть

Модуль 3.1. Эффективное лидерство: искусство и мастерство

Тема 3.1.1. Эффективное лидерство: искусство и мастерство

Содержание практического курса: Современная парадигма лидерства. Личностные качества современного лидера – руководителя. Ключевые навыки эффективного лидера в современном мире. Развитие лидерского потенциала. Лидерский стиль поведения. Эффективные стили менеджмента. Вдохновляющее лидерство. Развивающая обратная связь. Разработка алгоритма позитивной обратной связи и алгоритма негативной обратной связи.

Тема 3.1.2 Методы и техники для принятия эффективных совместных решений

Содержание практического курса: Знакомство с методами и техниками для принятия эффективных совместных решений. Эффективное совещание: виды и формы совещаний, критерии эффективности совещания. Управление групповой динамикой на совещании. Конфликтные ситуации на совещании и их регулирование.

Тема 3.1.3. Фасилитация как эффективный инструмент командной работы

Содержание практического курса: Понятия: фасилитация, фасилитатор, фасилитационная сессия. Принципы и правила фасилитации. Преимущества фасилитации: время принятия командного решения, расширение горизонтов мышления, совместное принятие решений. Ключевые задачи фасилитации. Роль фасилитатора. Компетенции эффективного фасилитатора. Правила организации фасилитационной сессии. Этапы фасилитационной сессии. Методы фасилитации: PINPOINT, Мировое кафе, Ретроспектива, Парадигма позитивных перемен. Фасилитационные техники на разных этапах сессии. Энерджайзеры.

Промежуточная аттестация: в виде практического задания - разработка сценария фасилитационной сессии.

Модуль 3.2. Эмоциональный интеллект – ключевая компетентность руководителя 21 века

Тема 3.2.1 Эмоциональный интеллект. Драйверы развития эмоционального интеллекта

Содержание теоретического курса: понятие «эмоциональный интеллект». Этапы развития эмоционального интеллекта. Распознавание собственных эмоций и триггеров. Влияние эмоций на наш успех и эффективность. Драйверы развития эмоционального интеллекта. Определение основных драйверов развития эмоционального интеллекта.

Тема 3.2.2. Техники управления эмоциями и чувствами. Ненасильственное общение. Навыки эффективного общения

Содержание практического курса: изучение техник управления эмоциями и чувствами: техники управления собственными эмоциями, техники снятия эмоционального напряжения. Знакомство с понятием «ненасильственное общение», составляющие ненасильственного общения. Наблюдение без оценивания. Эмпатия и эмпатическое принятие. Сила эмпатии. Навыки эффективного общения.

Тема 3.2.3. Техники управления эмоциями и чувствами

Содержание практического курса: расширение арсенала техник управления эмоциями и чувствами. Манипуляции в общении: как распознать и что с этим делать. Виды манипуляций. Самомотивация и мобилизация своих ресурсов. Язык телодвижений.

Промежуточная аттестация: в виде практического задания - разработка алгоритма управления эмоциями других людей.

4. Итоговая аттестация

Итоговой формой контроля слушателей является зачет по теме «Эффективный руководитель: практический курс по реальному управлению командой» в виде тестирования (12 заданий) и решения двух кейс-ситуаций.

2.3. Календарный учебный график

Наименование	Всего часов	В том числе				
		Аудиторная работа				
		1 уч. день	2 уч. день	3 уч. день	4 уч. день	5 уч. день
Входная диагностика	1	1				
Теоретико-прикладное обучение	33	7	8	8	8	2
Итоговая аттестация	2					2
ИТОГО:	36	8	8	8	8	4

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входная диагностика

Описание: Входная диагностика по программе проводится в форме тестирования в электронном виде. Тестирование состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких верных ответов, на выполнение дается 45 минут.

Измерительные материалы:

Примеры заданий:

1. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа на вопрос
Фасилитация – это ...?
 - a) Профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей.
 - b) Способ систематического, структурированного ведения заседания с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встреч (конференций, семинаров).
 - c) Эффективный способ передачи знаний, опыта, который ведет к профессиональному развитию и прогрессу менти, раскрытию его потенциала и личностному росту.
2. Инструкция к заданию: Распределите в правильном порядке этапы проведения фасилитационной сессии
 - a) Поиск решений
 - b) Открытие
 - c) План действий
 - d) Закрытие
 - e) Общее понимание целей и сути вопроса

Ответ: bесad
3. Инструкция к заданию: Что из перечисленного входит в структуру эмоционального интеллекта?
 - a) Самоконтроль
 - b) Саморазвитие
 - c) Социальная чуткость
 - d) Самоирония
4. Инструкция к заданию: Выберите одно верное утверждение
 - a) Эмоциями возможно управлять напрямую
 - b) Важным способом управления эмоциями является их проговаривание и анализ.
 - c) Управление эмоциями означает их подавление или игнорирование.
 - d) Запрет на эмоции ведет к их полному исчезновению, к невозмутимости и гармонии человека.

5. Инструкция к заданию: Выберите одно верное утверждение Действенным способом управления эмоциями является:
- a) Проигрывание эмоций
 - b) Стирание эмоций
 - c) Торможение
 - d) Переоценка ценностей
6. Инструкция к заданию: Выберите все верные ответы Лидер (в отличие от обычного менеджера) по У. Беннису
- a) Ориентируется на системы и структуры
 - b) Ориентируется на людей
 - c) Делает все правильным
 - d) Делает все правильно

Полный комплект оценочных средств разрабатывается и утверждается в соответствии с локальным актом Института «Порядок проведения диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров Томской области».

Промежуточная аттестация по модулю 2.1. Управление командой

Форма: Зачет.

Описание: Промежуточная аттестация по модулю 2.1. «Управление командой» проводится в форме тестирования. Тест состоит из 6 вопросов.

Требования к выполнению: тест выполняется индивидуально. Время выполнения теста 15 минут.

Измерительные материалы:

1. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа на вопрос Лидер — это:
- a) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;
 - b) человек, обладающий большой харизмой;
 - c) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;
 - d) все ответы верны.
2. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа на вопрос Лидер должен обладать следующими основными чертами:
- a) способность определить место сбоя и принять корректирующие меры;
 - b) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
 - c) быть общительным;

г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

3. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа на вопрос
Имидж руководителя является определяющим по отношению к:

- а) способам решения конфликтов;
- б) деловой репутации сотрудника организации;
- в) имиджу организации;
- г) производительности труда работников.

4. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа
Команда — это:

- а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
- б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
- в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.

5. Инструкция к заданию:
Расставьте в иерархической последовательности этапы развития команды (по Б. Такману)

- а) Функционирование;
- б) Формирование;
- в) Конфронтация;
- г) Нормирование;
- д) Расставание.

Ответ: бвгад

6. Инструкция к заданию:
Перечислите современные управленческие технологии мотивации сотрудников (не менее 3).

Критерии оценивания: Каждый верный ответ оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов за тест – 6. Для зачёта необходимо набрать 5 баллов (80%). Результат тестирования является критерием определения качества усвоения слушателями содержания модуля.

Промежуточная аттестация по модулю 3.1. Эффективное лидерство: искусство и мастерство

Форма: Зачет.

Описание: Промежуточная аттестация по модулю 3.1. «Эффективное лидерство: искусство и мастерство» – разработка сценария фасилитационной

сессии. Цель: освоение методов фасилитации при самостоятельном планировании фасилитационной сессии. Знакомство с новыми методами фасилитации (изучение предложенных материалов). На основе проанализированного материала слушателям необходимо составить алгоритмы действий фасилитатора при использовании изученных методов и разработать фасилитационную сессию с использованием изученных методов.

Требования к выполнению: работа выполняется в командах по 5-6 человек, публичная защита работы в рамках практического занятия.

Измерительные материалы:

Задание 1. Работа в командах по 5-6 человек. Изучите фасилитационные методы: Поиск сокровищ, Групповое исследование, Поиск будущего. Выберите один из предложенных методов и составьте алгоритм действий фасилитатора при организации фасилитационной сессии с применением, выбранного вами метода.

Задание 2. Разработайте фасилитационную сессию, используя изученный вами метод фасилитации и учитывая все этапы и правила организации фасилитационной сессии.

Защита работы проходит в рамках интерактивного (практического) занятия.

Критерии оценивания:

- составлен алгоритм действий фасилитатора с учетом полученных знаний;
- в фасилитационной сессии отражены все этапы сессии;
- выбранные инструменты на различных этапах фасилитационной сессии соответствуют этапу;
- зафиксированы возможные риски на каждом этапе;
- предложены варианты снижения рисков.

По итогам публичной презентации работы выставляется оценка «зачтено» либо «не зачтено»:

- оценка «зачтено» выставляется слушателю, если работа полностью соответствует критериям оценивания.

- оценка «не зачтено» выставляется если работа не раскрывает содержание вопроса. Обнаруживает скудные знания по дисциплине, незнание терминологии.

Промежуточная аттестация по модулю 3.2. Эмоциональный интеллект – ключевая компетентность руководителя 21 века

Форма: Зачет.

Описание: Промежуточная аттестация по модулю 3.2. «Эмоциональный интеллект – ключевая компетентность руководителя 21 века» - разработка алгоритма управления эмоциями других людей. Слушатели изучают техники

управления эмоциями других людей: «Принятие эмоций других людей» (групповое упражнение), «Управление чужими страхами» (работа в парах), «Вербализация эмоций. Магическое значение слов «Да», «Нет» и союза «но» (работа в парах), «Для чего я хочу управлять эмоциями других?» (индивидуальное упражнение). После обсуждения техник и результатов работы совместно разрабатывается алгоритм управления эмоциями других людей.

Требования к выполнению: слушатели работают в командах по 5-6 человек. Самостоятельно изучают техники, обсуждают и совместно разрабатывают алгоритм управления эмоциями других людей. Презентация работы проходит в рамках практического занятия.

Измерительные материалы:

Техники управления эмоциями других. Цель: проработать техники управления эмоциями других:

1. Упражнение «Принятие эмоций других».

Работа со всей группой одновременно.

Продолжите предложения:

- На людях никогда нельзя проявлять...
- Нельзя позволять себе...
- Это возмутительно, когда...
- Неприлично...
- Меня бесит, когда другие люди...

Анализ типичных ошибок в управлении эмоциями других людей.

2. Упражнение «Управление чужими страхами». Работа в парах.

Сформулируйте ответы на вопросы:

- что хочется сделать, когда другой человек рядом с нами боится?
- что имеет смысл делать для управления чужими страхами?

3. Упражнение «Вербализация эмоций. Магическое значение слов «Да», «Нет» и союза «но». Работа в парах.

Смоделируйте ситуации управления эмоциями других людей, в которых происходит принятие и поддержка с использованием слов «Да», «Нет» и союза «но». Представление в группе и совместное обсуждение результатов работы.

4. Упражнение «Для чего я хочу управлять эмоциями других?» (индивидуальная работа):

- вспомните ситуации, в которых вы хотели бы повлиять на эмоциональное состояние другого человека (других людей);
- сформулируйте и запишите результат влияния, которого вы бы хотели достичь;
- запишите, какие действия вы хотите предпринять.
- ответьте себе на вопросы:

Какие возможные последствия этих действий могут быть для вас?

Для другого человека (людей)?

Учили ли вы возможные долгосрочные последствия?

В заключении совместно формулируется типичные ошибки и алгоритм управления эмоциями других.

Промежуточная аттестация проходит в рамках интерактивного (практического) занятия.

Критерии оценивания:

- алгоритм составлен с применением знаний и навыков, которые совершенствовались у слушателей в рамках КПК;
- проработаны все предложенные в практической работе упражнения;
- предложенный алгоритм применим на практике;
- алгоритм оформлен и логичен.

По итогам презентации работы выставляется оценка «зачтено» либо «не зачтено»:

- оценка «зачтено» выставляется слушателю, если работа полностью соответствует критериям оценивания. Если в работе демонстрируется владения знаниями и умениями по теме. Работа четко структурирована, прослеживается логика изложения материала.
- оценка «не зачтено» выставляется если работа не раскрывает содержание вопроса. Обнаруживает скудные знания по дисциплине, незнание терминологии.

Итоговая аттестация

Форма: Зачет.

Описание: К итоговой аттестации допускаются слушатели, завершившие в полном объеме освоение программы обучения в соответствии с учебным планом дополнительной профессиональной программы и выполнившие все практические задания, предусмотренные программой. Слушателям необходимо выполнить тест и решить кейсовые задания. Итоговая аттестация пройдена, если слушатель получил «зачтено» в тестовом задании и правильно решил кейс - ситуации.

Требования к выполнению: Итоговая аттестация проходит в форме *тестирования и решения двух кейс – ситуаций.*

Тест состоит из 12 заданий:

- 9 заданий с выбором правильного ответа/ответов. Правильный ответ оценивается в 1 балл.
- 3 задания на соответствие, состоящее из 4-5 пар. Каждая правильно определенная пара оценивается в 1 балл.

Максимальное количество баллов: 23

Кейс - ситуации выполнены, если слушатель правильно выбрал стратегию профессиональных действий в предложенной ситуации.

Измерительные материалы:

I. Тест

1. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа на вопрос
Что такое лидерство?

Варианты ответа

- 1) Управление;
- 2) Тип управленческого взаимодействия;
- 3) Метод управления;
- 4) Способ воздействия на подчиненных.

2. Инструкция к заданию: Выберите 4 правильных ответа на вопрос
Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа

- 1) Лидер даёт импульс движению;
- 2) Лидер поддерживает движение;
- 3) Лидер препятствует движению;
- 4) Лидер не влияет на движение.
- 5) Лидер управляет;
- 6) Лидер ведет за собой;
- 7) Лидер организует работу.

3. Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа на вопрос
Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

Варианты ответа

- 1. Достижение личных целей;
- 2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- 3. Исполнение принятых управленческих решений;
- 4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
- 5. Побуждение работников к деятельности.

4. Инструкция к заданию: Расставьте в иерархической последовательности этапы развития команды (по Б. Такману)

Варианты ответа

- 1. Функционирование;
- 2. Формирование;
- 3. Конфронтация;
- 4. Нормирование;
- 5. Расставание.

Ответ: 23415

5. Инструкция к заданию: **Соотнесите понятие и определение:**

1. Генератор идей	А) Обладатель данной роли очень отзывчив, спокоен и дружелюбен с другими членами команды. Он ведет себя дипломатично, умеет выслушать других и успокоить, предотвратить или сгладить конфликты. Но он нерешителен в кризисных ситуациях и легко может поддаваться влиянию со стороны других членов команды.
2. Координатор	Б) Обладает редкими знаниями и навыками, необходимыми для решения конкретных задач, поставленных перед командой. Он самостоятелен и искренен. Основной его недостаток состоит в узкой специализации, он большое внимание уделяет деталям и часто не видит общей картины.
3. Вдохновитель команды	В) Данный член команды очень креативен, наделен богатой фантазией, обладает нестандартным взглядом на вещи, открыт новому. Однако он часто не обращает внимания на детали и может быть слишком озабочен налаживанием эффективного общения.
4. Специалист	Г) Является зрелым и уверенным в себе человеком, он руководит процессом выполнения заданий, а также процессом принятия решений, он определяет общие цели и умело делегирует полномочия. Но данный член команды может попадать под влияние других людей и делегировать слишком много своих полномочий.

Ответ: 1В 2Г 3А 4Б

6. Инструкция к заданию: **Выберите 5 компетенций эффективного фасилитатора**

Варианты ответа

1. Умение получать и поддерживать профессиональные знания.
2. Умение достигать сотрудничества в отношениях.
3. Умение планировать групповые процессы.
4. Умение вести группу к достижению результата.
5. Умение формировать позитивные профессиональные отношения
6. Умение расставлять приоритеты.
7. Умение вести деловую переписку, в том числе и на иностранном языке

7. Инструкция к заданию: **Выберите верный вариант ответа на вопрос Фасилитация – это?**

Варианты ответа

1. Профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей.
2. Способ систематического, структурированного ведения заседания с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встреч (конференций, семинаров).
3. Эффективный способ передачи знаний, опыта, который ведет к профессиональному развитию и прогрессу менти, раскрытию его потенциала и личностному росту.

8. Инструкция к заданию: **Выберите один вариант ответа**
Какой стиль лидерства является эффективным в современных условиях?

Варианты ответа

- 1) Авторитарный;
- 2) Демократический;
- 3) Либеральный;
- 4) Смешанный.

9. Инструкция к заданию: **Выберите один вариант ответа**
Чем НЕ определяется стиль руководства?

- 1) Характером задач, стоящих перед коллективом;
- 2) Требованиями со стороны правительства;
- 3) Уровнем развития коллектива;
- 4) Личностью лидера.

10. Инструкция к заданию: **Выберите верный вариант ответа**
Оцените ситуацию, определите вид лидерства (позитивное или негативное).

Ситуация: Профсоюзный лидер организации, стремясь улучшить условия в организации, вступает в конфликт с начальством.

- 1) Позитивное;
- 2) Негативное;
- 3) Позитивное на горизонтальном уровне иерархии, негативное – на вертикальном;
- 4) Негативное на горизонтальном уровне, позитивное – на вертикальном.

11. Инструкция к заданию: **Соотнесите название метода фасилитации и его описание:**

1.Мировое кафе	А) <i>Цель.</i> Метод используется, когда различным заинтересованным группам необходимо найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего. <i>Обзор процесса.</i> Метод требует тщательной подготовки – определения темы, подготовки раздаточных материалов с заданиями и рабочими листами для смешанных и целевых групп. Приглашением выбранных участников, организацией пространства для проведения конференции и подготовкой материалов занимается организационный комитет под руководством фасилитатора.
----------------	---

	<i>Конференция:</i> – Взгляд на прошлое – разогрев участников, обсуждение тенденций, которые влияли на группы в прошлом. – Взгляд на настоящее – создание общегрупповой «карты сознания» тенденций, которые влияют на группу или исследуемую проблему в настоящем. – Взгляд на будущее – создание идеальных сценариев будущего. – Обнаружение общих основ – формирование сценариев общего будущего. – Планирование действий – составление конкретных планов.
2.PINPOINT	Б) – <i>Открытие.</i> Исследование и увязывание многочисленных составляющих «позитивного ядра» организации (сильные стороны, полезные качества, способности, таланты, ценности, традиции, практики и достижения, которые обеспечивают их успех). – <i>Мечта.</i> Представление будущего организации в самых смелых формулировках. – <i>Модель.</i> Разработка «социальной архитектуры» (система, структура, стратегия, культура, способы партнерства), чтобы придать мечте форму. – <i>Маршрут.</i> Планирование действий. Взятие обязательств, формирование команд для инноваций, разработка и запуск изменений
3.Ретроспектива	В) Алгоритм сессии: – Открытие сессии. – Фокусирующий вопрос. – Сбор идей. – Голосование. – Работа в подгруппах. – Составление плана действий. – Заккрытие сессии.
4.Саммит позитивных перемен	Г) – <i>Начало.</i> Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола».

	– <i>Основная часть.</i> Несколько (минимум 3–4) раундов бесед с переходом за разные столики. «Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столики. Задача «хозяев стола» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи. – <i>Завершение.</i> Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.
5.Поиск будущего	Д) Метод используется для анализа работы по завершению проекта: воссоздание истории проекта, понимания затрат в проекте, анализа процедур в проекте, фиксация опыта проектной команды. Алгоритм сессии: – обзор предыдущего опыта работы; – командное обсуждение полученных данных; – расстановка приоритетов; – определение действий, направленных на повышение эффективности работы команды.
Ответ:	1Г 2В 3А 4Б 5Д

12. Инструкция к заданию: **Соотнесите название метода фасилитации и цель его применения:**

1.Мировое кафе	А) Метод идеально подходит, когда необходимо быстро выработать решение по сложным (актуальным) вопросам, требующим совместного обсуждения при максимальной включенности всех участников.
2.PINPOINT	Б) Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений.
3.Ретроспектива	В) Метод используется для проведения широкого спектра позитивных изменений в организации, включающих развитие лидерства, стратегическое планирование, изменение корпоративной культуры, прояснение видения и ценностей.
4.Саммит позитивных перемен	Г) Метод используется, когда различным заинтересованным группам необходимо найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего.
5.Поиск будущего	Д) Метод используется для анализа работы по завершению проекта: воссоздание истории проекта, понимания затрат в проекте, анализа процедур в проекте, фиксация опыта проектной команды.

Ответ: 1Б 2А 3Д 4В 5Г

II. Кейс – ситуации

Ситуация 1: «Вы не видите перспектив личностного развития и карьерного роста на текущем рабочем месте и начали поиск более интересных в данном направлении вакансий. Теперь Вы планируете пойти на собеседование с новым работодателем насчет перехода в другую образовательную организацию. Слухи о Вашем увольнении распространились по школе и дошли до директора. Что делать руководителю образовательной организации в такой ситуации в условиях нехватки кадров?»

Ситуация 2. Образовательная организация попала в число школ с низкими образовательными результатами. Управленческая команда ставит задачу перед педагогами об изменениях в обучении и преподавании. Однако, педагоги не готовы к изменениям и считают, что в образовательной организации все отлично. Современные дети ничего не хотят, поэтому такой результат. Что необходимо предпринять руководителю образовательной организации, если он понимает, что коллектив не готов к изменениям?

Критерии оценивания:

Интерпретация результатов тестирования:

20-23 балла – слушатель освоил программу на высоком уровне.

11-20 баллов – слушатель освоил программу на базовом уровне.

0-10 баллов – результат недостаточен, рекомендовано повторное изучение тем, вызвавших затруднения.

Критерии оценивания решения кейсов:

- использование приемлемых для решения кейса инструментов (приемов, методов), изученных слушателем в рамках КПК;
- применимость представленного решения кейса на практике;
- логика изложения.

Оценка: зачтено/не зачтено.

Итоговая аттестация пройдена, если слушатель получил «зачтено» в тестовом задании и правильно решил кейс - ситуации.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение

Нормативные документы:

Изучение данной программы базируется на следующих стратегических документах:

- Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 №1642 (ред. от 19.12.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы (Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642);
- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в действующей редакции Федерального закона от 31.07.2020 №304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон

«Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся».

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 №996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 г. № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему педагогического роста».
- Квалификационные характеристики должностей работников образования, утвержденные приказом Минсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н.
- Приказ Министерства труда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)».
- Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».
- Приказ Минсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС)».

Литература:

Основная литература:

1. Адизес Ицхак Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует/ Ицхак Адизес; Пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 264 с.
2. Бумбуриди П., Петров И. Уволить нельзя мотивировать. 10 принципов экологичного менеджмента для получения выдающихся результатов от сотрудников, 2024. – 256 с.
3. Гоулман Даниэль, Боятиц Ричард, Макки Энни Эмоциональное лидерство/ Издательство Альпина, 2023. – 301 с.
4. Енин Александр Человеческий капитал: как с помощью нейробиологии управлять профессиональными командами/ Издательство Эксмо, БОМБОРА, 2022. – 432 с.
5. Канавина Е. Команда для лидера, лидер для команды/ Издательство АСТ, 2024. – 288 с.

6. Пучкова М.И., Бондалетов В.В. Современные технологии управления персоналом: управление персоналом в условиях кризиса // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 4 (30). С. 37-43.
7. Рубенштейн Дэвид Быть лидером/Издательство МИФ, 2021. – 424 с.
8. Севостьянов Е.А. Системное управление на практике/Издательство АСТ, 2024. – 256 с.
9. Сивожелезов П. Пилюля для управленца. Эффективные техники решения самых распространенных проблем в команде/Издательство Эксмо, БОМБОРА, 2024. – 176 с.
10. Тим Элмор 8 парадоксов эффективного лидера/Издательство АСТ, 2023. – 320 с.

Дополнительная литература:

1. Журнал «Справочник руководителя образовательного учреждения» (АКТИОН) МЦФЭР.
2. Журнал «Справочник заместителя директора школы» (АКТИОН) МЦФЭР.
3. Издательство группы журналов «Образование».

Электронные обучающие материалы:

1. Административно-управленческий портал: <http://www.aup.ru>
2. Вестник Образования. Официальное издание Министерства образования и науки Российской Федерации: <http://www.vestnik.edu.ru/>.
3. Интернет-издание «Просвещение»: <http://prosvpress.ru>.
4. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений: <http://www.menobr.ru>.
5. Министерство образования и науки Российской Федерации: <http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/>.
6. Открытый класс. Сетевые образовательные сообщества: <http://www.openclass.ru/og>.
7. Социальная сеть работников образования: <http://nsportal.ru>.
8. Управление проектами в России: <http://www.projectmanagement.ru>.
9. Федеральный Государственный Образовательный Стандарт: <http://standart.edu.ru/>.
10. Федеральный портал «Российское образование»: <http://www.edu.ru/>.
11. <http://www.1kadry.ru/> Система кадры

4.2. Материально-технические условия реализации программы:

Аудитории со специальной расстановкой мебели, компьютеры, колонки, проектор, доступ к сети Интернет, магнитная доска, магниты, маркеры, бумажные листы форматов А3, А4, флипчарты, канцелярские товары.

4.3. Кадровое обеспечение программы:

Реализация программы обеспечена квалифицированными кадрами – преподавательским составом ТОИПКРО, действующими руководителями, заместителями руководителя образовательных организаций Томской области. К проведению занятий могут приглашаться специалисты, имеющие управленческий опыт.