

Департамент общего образования Томской области
Областное государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования «Томский областной
институт повышения квалификации и переподготовки
работников образования»

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

«Эффективный руководитель: практический курс по реальному
управлению командой»

Разработчик(и) программы:
Плотникова Н.Н., ТОИПКРО, к.пед.н.
Кадышева Е.Г., ТОИПКРО, Томск

Реализовано:
в ЦНППМ ГАОУ РХ ДПО «ХакИРОиПК»

Томск, 2021

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы - совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области эффективного управления командой.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Руководитель образовательного учреждения

| Должностные обязанности по ЕКС | Знать | Уметь |
|--|--|---|
| <p>Создает условия для: - формирования и реализации инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования; - профессионального развития коллектива; - участия педагогических работников в управлении образовательной организацией. Поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду</p> | <p>особенности современного лидерства, способы выявления и развития лидерского потенциала сотрудников способы результативного взаимодействия с сотрудниками: мотивация и развивающая обратная связь компетенции эффективного фасилитатора правила организации фасилитационной сессии методы фасилитации: PINPOINT, Мировое кафе, Ретроспектива, Саммит позитивных перемен, Поиск сокровищ, Групповое исследование, Поиск будущего отличие команды от группы, стадии развития команды, методы мотивации сотрудников на различных стадиях развития команды. техники управления своими эмоциями, техники управления взаимоотношениями драйверы развития эмоционального интеллекта</p> | <p>выявлять лидеров в коллективе, развивать лидерский потенциал сотрудников формировать и применять алгоритмы развивающей позитивной и негативной обратной связи разрабатывать сценарий фасилитационной сессии применять методы мотивации сотрудников на различных стадиях развития команды применять техники управления своими эмоциями, техники управления взаимоотношениями применять техники развития драйверов эмоционального интеллекта</p> |

Заместитель руководителя образовательного учреждения

| Должностные обязанности по ЕКС | Знать | Уметь |
|---|--|---|
| <p>Участствует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства. 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.</p> | <p>особенности современного лидерства, способы выявления и развития лидерского потенциала сотрудников способы результативного взаимодействия с сотрудниками: мотивация и развивающая обратная связь компетенции эффективного фасилитатора правила организации фасилитационной сессии методы фасилитации: PINPOINT, Мировое кафе, Ретроспектива, Саммит позитивных перемен, Поиск сокровищ, Групповое исследование, Поиск будущего отличие команды от группы, стадии развития команды, методы мотивации сотрудников на различных стадиях развития команды. техники управления своими эмоциями, техники управления взаимоотношениями драйверы развития эмоционального интеллекта</p> | <p>выявлять лидеров в коллективе, развивать лидерский потенциал сотрудников формировать и применять алгоритмы развивающей позитивной и негативной обратной связи разрабатывать сценарий фасилитационной сессии применять методы мотивации сотрудников на различных стадиях развития команды применять техники управления своими эмоциями, техники управления взаимоотношениями применять техники развития драйверов эмоционального интеллекта</p> |

1.3. Категория слушателей:

руководители, заместители руководителей образовательных организаций

1.4. Форма обучения - Очная

1.5. Срок освоения программы: 34 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 | | |
| | Входной контроль | 1 | 0 | 0 | 1 | тест |
| 1. | Модуль 1. Эффективное лидерство: искусство и мастерство | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 1.1. | Тема 1. Особенности современного лидерства | 4 | 4 | 0 | 0 | |
| 1.2. | Тема 2. Эффективное лидерство: искусство и мастерство | 8 | 0 | 8 | 0 | |
| 2. | Модуль 2. Эффективное управление командой | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 2.1. | Тема 1. Эффективная команда | 4 | 4 | 0 | 0 | |
| 2.2. | Тема 2. Фасилитация как эффективный инструмент командной работы | 8 | 2 | 6 | 0 | |
| 3. | Модуль 3. Эмоциональный интеллект – ключевая компетентность руководителя 21 века | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3.1. | Тема 1. Эмоциональный интеллект. Драйверы развития эмоционального интеллекта | 4 | 2 | 2 | 0 | |
| 3.2. | Тема 2. Техники управления эмоциями и чувствами | 4 | 0 | 4 | 0 | |
| | Итоговая аттестация | 1 | 0 | 0 | 1 | тест |
| | Итого | 34 | 12 | 20 | 2 | |

2.2. Рабочая программа

1. Модуль 1. Эффективное лидерство: искусство и мастерство

1.1. Тема 1. Особенности современного лидерства. (лекция - 4 ч.)

Лекция·Основные понятия и термины. Власть, влияние и лидерство в организации. Ключевые качества лидера. Вызовы современности и их влияние на трансформацию подходов в управлении: ослабление вертикали власти, переход к горизонтальной модели управления. 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. Правила успешного лидера. Эффективное лидерство, как продвижение своей команды. Эволюция лидера, развитие лидерского потенциала. Парадигма современного лидерства, что такое лидерское поведение? Стадии лидерства. Технология управления своей жизнью.

1.2.. Тема 2. Эффективное лидерство: искусство и мастерство. (практическое занятие - 8 ч.)

Практическая работа·Практическая работа №1. Развитие лидерского потенциала. Цель: отработка алгоритма развития лидерского потенциала на собственном примере. Задание 1. Определите структуру своего лидерства по заданной классификации. Заполните таблицу, с указанием сильных, слабых сторон и зоны роста. Сформулируйте на основе этих данных алгоритм своих действий: над чем работать, чему научиться, какие навыки прокачать. Задание 2. Оценить схематично, проанализировать и сформулировать пошаговый алгоритм действий по управлению своей жизнью. Оценить по 10-балльной шкале следующие направления своей жизни: работа и хобби; здоровье и благополучие; любовь и дружба. По заданному шаблону изобразить графически полученные показатели. В тех жизненных сферах, где показатель ниже среднего (менее 5), необходимо менять ситуацию, чтобы достичь и сохранить баланс – работа - личная жизнь, обрести гармонию. Подготовьте индивидуальный план развития, состоящий из конкретных реальных шагов в сторону позитивных изменений, на основе графических показателей и итогов первого задания. Защита работы проходит в рамках интерактивного (практического) занятия. Критерии: - степень реализации цели практической работы; - степень выполнения заданий работы; - степень сформированности у слушателей необходимых знаний и умений. Практическая работа №2. Лидерский стиль поведения. Цель: совершенствование коммуникативных навыков руководителя. Знакомство с современной парадигмой лидерства, как продвижением команды лидеров; и правилами успешного лидера. Задание 1. Работа в командах по 4-5 человек: приведите примеры поведенческого проявления уважения и неуважения в отношениях между: - руководителем и сотрудником/сотрудниками; - руководителем и родителями; - педагогом и ребенком; - педагог и педагог; - педагогом и родителями. Сформулируйте: - рекомендации руководителю по формированию партнерских отношений в коллективе. Задание 2. Работа в парах со сменой ролей: руководитель – сотрудник. Представьте перед собой коллегу, профессиональное мастерство которого вызывает у Вас восхищение. Выразите свои чувства признания сильных сторон и восхищения своему партнеру в паре. Задание 3. Работа в командах по 4-5 человек: каждая команда получает одно задание из ниже приведенных: - как вы понимаете утверждение И. Адизеза - «Быть лидером – значит быть большим пальцем, благодаря ему разные пальцы действуют за одно, становясь рукой»? - какова ваша интерпретация утверждения - «Партнёрство – союз равных, но не одинаковых»? - какова, по-вашему мнению, роль лидера в партнёрстве? - что для вас означает высказывание А.Г. Асмолова – «От авторитета власти к власти авторитета»? - как бы вы сформулировали правила успешного лидера? Практическая работа №3. Развивающая обратная связь. Цель: освоение алгоритма позитивной и негативной обратной связи. Задание 1. Видеоанализ. .Просмотрите предложенные видеоролики и подумайте над тем: - какое взаимодействие больше мотивирует людей? - с какими сложностями при коммуникации сталкивается руководитель, давая обратную связь? - как сотрудник воспринимает обратную связь? Сформулируйте алгоритм позитивной обратной связи и алгоритм негативной обратной связи. Защита работы проходит в рамках интерактивного (практического) занятия. Критерии: □

степень реализации цели практической работы; □ степень выполнения заданий работы; □ степень сформированности у слушателей необходимых знаний и умений.

2. Модуль 2. Эффективное управление командой.

2.1. Тема 1. Эффективная команда . (лекция - 4 ч.)

Лекция·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.

2.2. Тема 2. Фасилитация как эффективный инструмент командной работы. (лекция - 2 ч. практическое занятие - 6 ч.)

Лекция·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. Методы фасилитации: PINPOINT, Мировое кафе, Ретроспектива, Саммит позитивных перемен.

Практическая работа·Практическая работа №4. 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. 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: □ степень реализации цели практической работы; □ степень выполнения заданий практической работы; □ степень сформированности у слушателей необходимых знаний и умений.

3. Модуль 3. Эмоциональный интеллект - ключевая компетентность руководителя 21 века.

3.1. Тема 1. Эмоциональный интеллект. Драйверы развития эмоционального интеллекта . (лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч.)

Лекция·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. Техники развития драйверов эмоционального интеллекта.

Практическая работа·Практическая работа № 5. Развитие драйверов эмоционального интеллекта. Цель: отработка техники развития основных факторов эмоционального интеллекта. 1.Упражнение для развития «осознанности»: • Закройте уши и сконцентрируйтесь на окружающей обстановке, постарайтесь увидеть все детали. Как картинка станет «ярче» и вы заметите то, на что раньше не обращали внимание. • Затем закройте глаза и сконцентрируйтесь на звуках. В обычной ситуации мы подсознательно концентрируемся на зоне не более 1,5 метров вокруг себя. «Расширяя» свой слух мы начинаем замечать нюансы природных и механических. • Закройте глаза и уши вместе. Почувствуйте, как ваше тело взаимодействует с окружающим миром — например, прикосновение к нему ветра или травы, если вы готовы снять обувь. 2. Упражнение для развития «адаптивности» подойдет простая тренировка по «карточкам эмоций» Изобразите гнев, радость, грусть или интерес — в

зависимости от того, какую карточку вытянете. Это простой и эффективный способ «отработать» свое эмоциональное выражение. 3. Упражнение для развития «самооценки», сначала стоит освоить позы силы. Позы силы — это позы тела человека, которые «запускают» выработку дофамина: ровная спина, руки подняты вверх, голова поднята высоко. Выработка этого гормона способствует лучшему запоминанию материала и информации. 4. Упражнение для развития «мотивации»: Напишите десять дел, которыми вам нравится заниматься. Затем переформулируйте их так, чтобы остались только глаголы. Найдите именно тот глагол, который наилучшим образом передаст то или иное занятие. По этим глаголам создайте план на месяц. И в течение этого месяца вам нужно будет прожить десять дней под девизом этого слова

3.2. Тема 2. Техники управления эмоциями и чувствами. (практическое занятие - 4 ч.)

Практическая работа·Практическая работа № 6. Техники управления собственными эмоциями. Цель :освоить техники управления собственными эмоциями – управление эмоциями на уровне: тела, сознания, воображения; вербализации своего эмоционального состояния. Работа с эмоциями по технике ЗОВ: «заметь – осознай – вырази». Техники снятия эмоционального напряжения Работа со всей группой одновременно. 1. Упражнения на глубокое дыхание. Сядьте на удобный стол, желательна ровна. Считайте про себя до четырех и сделайте глубокий вдох через нос. Тем же образом вам нужно сделать и выдох. Далее, на вдохе поднимите левую ногу, а на выдохе опустите. Тоже самое вам необходимо проделать и с правой ногой. Сделайте так четыре раза для правой ноги и четыре раза для левой ноги. 2. Техника мышечной разрядки. Сожмите кулак так сильно, как только сможете, продолжайте сжимать кулак до тех пор, пока рука не устанет и не ослабнет. Ваши пальцы сами начнут расслабляться. Такая техника хороша тем, что ее можно использовать в любом месте и в любое время, предварительно спрятав хотя бы один кулак. 3. Упражнение по управлению эмоцией на уровне сознания. Работа в парах. Моделирование ситуации для выполнения упражнения: в момент, когда начнете сильно злиться и раздражаться, возьмите паузу. Можно сказать себе так «давайте перенесем разговор на другое время», «я подумаю» или можете использовать другую удобную для вас фразу, которая позволит дать вам время, чтобы вы успокоились и навели у себя порядок. 4. Упражнение – Вербализация чувств – «выговориться». Работа в парах. Моделирование ситуации для выполнения упражнения. Практическая работа №7. 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 эмоцией 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». 4. Упражнение «Для чего я хочу управлять эмоциями других?» - Задумайтесь и вспомните ситуации, в которых вы хотели бы повлиять на эмоциональное состояние другого человека (других людей). - Сформулируйте 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)? Учли ли вы возможные долгосрочные последствия? В заключении совместно формулируются типичные ошибки и алгоритм управления эмоциями других.

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Цель: выявление профессиональных дефицитов по теме курсов. Входной контроль проводится в форме тестирования и решения двух кейс – ситуаций. Тест состоит из 15 заданий: - 14 заданий с выбором правильного ответа. Правильный ответ оценивается в 1 балл. - 1 задание на соответствие, состоящее из 4 пар. Каждая правильно определенная пара оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов: 18 баллов
Интерпретация результатов: 11-18 баллов – достаточные базовые знания в области направления программы, слушатель готов к обучению по данной программе повышения квалификации. 0-10 баллов – недостаточные базовые знания в области направления программы. Кейс - ситуации выполнены, если слушатель правильно выбрал стратегию профессиональных действий в предложенной ситуации. Итоговая аттестация пройдена, если слушатель получил «зачтено» в тестовом задании и правильно решил кейс - ситуации.

Критерии оценивания:

Тест должен быть пройден. Ограничений по необходимому количеству правильных ответов при входном тестировании нет.

Примеры заданий:

Задания с выбором ответа

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.

Инструкция к заданию: Выберите все верные варианты ответов на вопрос

Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа

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

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.

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.

Задание на соотнесение

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

| | |
|----------------------|--|
| Генератор идей | 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. |
| Координатор | 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. |
| Вдохновитель команды | 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. |
| Специалист | 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. |

Пример кейс - ситуации:

Ситуация: «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?»

Варианты ответов:

1. Вызвать педагога в кабинет и поставить условия, которые он должен выполнить до увольнения.
2. Переговорить с педагогом, узнать области его профессиональных интересов, предложить пройти КПК по данному направлению.
3. Провести в образовательной организации фасилитационную сессию, выработать общую картину будущего образовательной организации, наметить темы интересных и перспективных проектов, предложить педагогу стать руководителем проекта.
4. Ничего не делать. Ждать пока педагог уволится. Свято место пусто не бывает!
5. Разместить объявление о вакансии.
6. Предложить педагогу пройти интересные курсы повышения квалификации (н-р, изучить технологию), апробировать новые знания в своей деятельности и обучить других педагогов (дистрибутивное обучение в рамках образовательной организации).
7. Предложить педагогу должность руководителя МО либо творческой группы.

Количество попыток: 1

Итоговая аттестация

Форма: Итоговая аттестация проходит в форме тестирования и решения двух кейс – ситуаций.

Описание, требования к выполнению:

Тест состоит из 20 заданий: □ 19 заданий с выбором правильного ответа. Правильный ответ оценивается в 1 балл. □ 1 задание на соответствие, состоящее из 5 пар. Каждая правильно определенная пара оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов: 24

Критерии оценивания:

Интерпретация результатов: 20-24 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. Оценка: зачтено/не зачтено. Кейс - ситуации выполнены, если слушатель правильно выбрал стратегию профессиональных действий в предложенной ситуации. Итоговая аттестация пройдена, если слушатель получил «зачтено» в тестовом задании и правильно решил кейс - ситуации.

Примеры заданий:

Задания с выбором ответа

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.

Инструкция к заданию: Выберите верный вариант ответа

Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

Варианты ответа

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

Инструкция к заданию: Выберите верный 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.

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.

Задание на соотнесение

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

| | |
|---------------------------|--|
| Мировое кафе | Метод идеально подходит, когда необходимо быстро выработать решение по сложным (актуальным) вопросам, требующим совместного обсуждения при максимальной включенности всех участников. |
| PINPOINT | 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. |
| Ретроспектива | Метод используется для проведения широкого спектра позитивных изменений в организации, включающих развитие лидерства, стратегическое планирование, изменение корпоративной культуры, прояснение видения и ценностей. |
| Саммит позитивных перемен | Метод используется, когда различным заинтересованным группам необходимо найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего. |
| Поиск будущего | Метод используется для анализа работы по завершению проекта: воссоздание истории проекта, понимания затрат в проекте, анализа процедур в проекте, фиксация опыта проектной команды. |

Примеры кейс - ситуаций:

Ситуация 1. 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? (отметьте все правильные ответы)

- a. регулярно проводить в коллективе мероприятия на командообразование;
- b. организовывать командные/групповые обсуждения различных вопросов, касающихся развития образовательной организации, используя фасилитационные, стратегические, форсайт сессии;
- c. разработать локальные нормативные акты, определяющие необходимость изменений в организации образовательной деятельности обучающихся каждому члену коллектива;
- d. формировать корпоративную культуру образовательной организации;
- e. сменить стиль руководства;
- f. вдохновлять коллектив на действия;
- g. создавать «ощущение крайней необходимости» изменений и важности незамедлительных действий;
- h. формировать сильную, готовую меняться команду, создать видение успеха и разработать стратегию его достижения;
- i. постоянно контролировать образовательный процесс.

Ситуация 2. Педагоги образовательной организации используют в своей педагогической деятельности только традиционную технологию. На уроках и внеурочных занятиях не используют современные образовательные технологии, редко применяют парную и групповую работу, аргументируя это тем, что для подготовки к ГИА традиционная технология самая эффективная. Действительно, данная образовательная организация показывает хорошие предметные результаты на уровне муниципалитета по итогам ГИА. Педагоги считают, что начинать подготовку к ГИА необходимо с 5 класса. Соответственно уроки планируются «по-старому», с четким контролем предметного результата. Психолог школы провела анкетирование среди обучающихся 5-9 классов по определению уровня мотивации к школьным предметам. Результаты анкетирования показали, что обучающимся на уроках неинтересно, скучно, задания однообразные. Управленческая команда образовательной организации принимает решение о проведении педагогического совета, в рамках которого еще раз обращает внимание педагогов на нормативные документы, а именно, на ФГОС и Профессиональный стандарт педагога. В данных документах говорится об обязательном использовании современных образовательных технологий при организации образовательной деятельности обучающихся. Принимается решение о системном использовании современных образовательных технологий на уроках и внеурочных занятиях. Однако, после педагогического совета, ситуации в школе не изменилась.

Что необходимо предпринять управленческой команде образовательной организации для системного использования педагогами современных образовательных технологий? (отметьте все правильные ответы)

Варианты ответов:

1. Внутришкольная система повышения квалификации педагогов. Системное проведение семинаров в современных формах с использованием современных образовательных технологий.
2. Проведение развивающих бесед с педагогами образовательной организации в течение всего учебного года.
3. Мотивация педагогов через командообразование.
4. Стимулирование педагогов (материальное) за системное использование технологий.
5. Изменение форм и направлений методической работы.
6. Коллективное обсуждение направлений развития, планирования деятельности образовательной организации (в формах фасилитационных, стратегических, форсайт сессий).
7. Проведение тренингов, приглашенными специалистами.

Количество попыток: 1

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
3. Федеральный закон от 31.07.2020 № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся».
4. Федеральные законы: «Закон об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ; «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 08.05.2010 №83-ФЗ.
5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021).
6. Квалификационные характеристики должностей работников образования, утвержденные приказом Минсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н .
7. 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)».
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.07.2015 №514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)».
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08.09.2015 № 613н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых».
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10.01.2017 № 10н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»;
11. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Литература

Список основной литературы

1. Адель Линн Сила эмоционального интеллекта. Как его развивать для работы и жизни. Москва. 2019 - 313 с.
2. Адизес Ицхак Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей// Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2019. – 259 с.
3. Адизес Ицхак Идеальный руководитель: Почкму им нельзя стать и что из этого следует/ Ицхак Адизес; Пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 264 с.
4. Вилкинсон Майкл Секреты фасилитации. Smart руководство по работе с группами // Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2019. – 650 с.
5. Друкер Питер Эффективный руководитель/Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявский. – 8-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2019. – 240 с.
6. Кетс де Врис Манфред Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта // Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2019. – 350 с.
7. Кейнер Сэм Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения//М.:Издательство Дмитрия Лазарева, 2016. – 344 с.
8. Кови Стивен Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности/Стивен Р. Кови: Пер. с англ. – 13-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 396 с.

9. Кови Стивен Лидерство, основанное на принципах // Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2019. - 302 с.
10. Кови Стивен Семь навыков эффективных менеджеров. Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала // Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2019. - 88 с.
11. Кови Стивен Восьмой навык. От эффективности к величию// Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2018. - 408 с.
12. Кови Стивен Жить, используя семь навыков. Истории мужества и вдохновения// Изд - во: [Альпина Паблишер](#), 2018. - 261 с.
13. Тишина Кристина 45 инструментов фасилитатора. Техники организации групповой работы/Кристина Тишина: Издательские решения, 2018. - 116 с.

Список дополнительной литературы

1. Адель Линн Сила эмоционального интеллекта. Как его развивать для работы и жизни. Москва. 2019 - 313 с.
2. Витвар О.И. Современное управление школой: практикум для директора. М: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2014. - 192с.
3. Виноградов В.И., Прикот В.Г. Проектное управление развитием образовательной организацией. М: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. - 160 с.
4. Лабковский М., Хочу и буду, 2017 г., издание «Альпина Паблишер», 2016. - 320 с.
5. Максимова Е.А. Командная работа – ресурс развития школы. М: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. -144 с.
6. Журнал «Справочник руководителя образовательного учреждения» (АКТИОН) МЦФЭР.
7. Журнал «Справочник заместителя директора школы» (АКТИОН) МЦФЭР.
8. Издательство группы журналов «Образование».

Электронные обучающие материалы

Интернет-ресурсы

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
12. www.kdelo.ru - Журнал «Кадровое дело» – Практический журнал по кадровой работе;
13. <http://www.hr-director.ru>- электронный журнал «Директор по персоналу».
14. Российское общество «Знание»: www.znaniarussia.ru

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для реализации программы необходимо компьютерное и мультимедийное оборудование для использования видео - и аудиовизуальных средств обучения с подключением к сети интернет, пакет слайдовых презентаций (по темам учебной программы).

Наличие доступа слушателей к сети интернет, оснащение компьютерным оборудованием: веб-камерой, микрофоном, аудиокolonками и (или) наушниками.

Обучение с использованием дистанционных образовательных технологий организовано посредством системы BigBlueButton (<https://bbb.toipkro.ru/>).

Входное и выходное тестирование будет проводиться посредством использования Google-форм.

Лекционные материалы, ссылки на видеозаписи, материалы практических работ, согласно разработанной программе повышения квалификации отправляются слушателям на электронные адреса, указанные слушателями в заявлениях.