

Министерство образования и науки Российской Федерации

**федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования**

**«МОСКОВСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Председатель Координационного экспертного совета
дополнительного образования МПГУ

_____ и.о. проректора А.Г. Ершов

от «_____» _____ 20____ г. № _____

ПРОГРАММА
повышения квалификации

**«НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

(тренинг)

Москва – 2015

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Пояснительная записка

Современная школа требует квалифицированной подготовки не только педагогов, но и представителей управляющего звена. Данная программа предлагает современный подход к обучению менеджеров в образовательных организациях. Она построена на опыте подготовки управленцев в бизнес-структурах, но также в ней учтена и специфика образовательно среды.

Цель реализации программы

Целью реализации программы является совершенствование управленческих компетенций менеджеров образовательных учреждений посредством овладения ими современными технологиями эффективного руководства коллективом.

Цель программы достигается **решением следующих задач:**

1. Сформировать у слушателей представление о системном подходе к управлению сотрудниками.
2. Познакомить слушателей с проверенными техниками, позволяющими повысить эффективность управленческих решений.
3. Отработать в активной тренинговой форме умения, необходимые для применения технологий повышения эффективности руководства коллективом.
4. Организовать практическое применение указанных умений до выработки устойчивых навыков.
5. Повысить у слушателей степень осознанности своей управленческой роли и зоны ответственности.

Процесс обучения слушателей направлен на развитие управленческих компетенций **(в соответствии направлением 050100 Педагогическое образование, квалификация «Магистр»)**, в том числе:

- готовности изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микроокружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа (ПК-10);
- готовности исследовать, проектировать, организовывать и оценивать реализацию управленческого процесса с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы (ПК-11);
- способности осуществлять профессиональное и личностное самообразование, проектировать дальнейший образовательный маршрут и профессиональную карьеру (ОПК-2).

В программе выше представленные компетенции раскрыты с помощью следующих способностей управленца (лидера).

Системное мышление - умение собирать, анализировать и систематизировать информацию, видеть ситуацию в целом. Способность смотреть в будущее.

Ориентация на результат - стремление достигать поставленные цели и повышать эффективность деятельности.

Контроль - способность определять соответствие фактического состояния объекта запланированному.

Делегирование - способность передавать полномочия и формировать ответственность.

Влиятельность - способность убеждать, адаптация своего поведения под аудиторию.

Наставничество - способность и стремление развивать других людей.

Профессионализация - стремление к развитию в качестве руководителя.

Поскольку целью освоения программы является формирование реально работающих компетенций, основными формами обучения были выбраны тренинг и применение на практике. Обратная связь со слушателями осуществляется с помощью дистанционных технологий - на дистанционной платформе посттренингового сопровождения.

Программа составлена с учетом Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ); Приказа Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрирован Минюстом России от 20 августа 2013 г., регистрационный номер № 29444; Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования и Федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования; Федеральных государственных стандартов общего образования; профессионального стандарта педагога (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании, воспитатель, учитель), утверждённого приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «18» октября 2013 г. № 544н

1.2. Планируемые результаты обучения

В результате освоения программы слушатель должен приобрести следующие знания и умения, необходимые для качественного изменения компетенций, указанных в п.1.1:

Слушатель должен знать:

- концепции эффективного руководства и стили руководства;
- профессиональные, деловые и личностные качества эффективного руководителя;
- 17 способностей, составляющих ППС руководителя, выделяя из них ключевые;
- последствия своих действий/бездействий, как руководителя, приводящие к тем или иным результатам в работе организации;
 - важность целеполагания;
 - принципы эффективной обратной связи;
 - принципы и порядок делегирования;
 - 5 видов мотивации сотрудников;
 - цели, виды и функции контроля.

Слушатель должен уметь применять на практике техники и приемы:

- определения уровня развития сотрудника;
- выбора стиля руководства, исходя из уровня развития сотрудника;
- постановки целей, соответствующих SMART- критериям;
- прояснения задач на этапе постановки цели и пошагово их детализировать;
- ставить цель сотруднику, объединяя его личные цели с целями организации;
- отделить задачи, которые можно делегировать, от задач, которые нельзя делегировать;
 - наставника и соотносить данные приемы с этапом развития сотрудника;

- диагностики ведущего типа мотивации у сотрудников;
- внутреннего и внешнего контроля.

Слушатель должен овладеть навыками:

- эффективной и конструктивной обратной связи;
- позитивного подкрепления;
- мотивации сотрудников для каждого из 5 типов;
- постановки цели, мотивирования людей на ее достижение;
- определения критериев контроля исполнения;
- построения плана контроля деятельности сотрудников;
- диагностики причин сбоев в работе сотрудника и корректировки модели работы сотрудника на этапе промежуточного контроля.

1.3. Категория слушателей:

Слушатели, ориентированные на профессиональную деятельность в сфере управления на уровне дошкольного и школьного образования (менеджеры образования), педагоги образовательных организаций.

1.4. Срок и трудоемкость обучения

Программа состоит из четырех модулей. Программа может быть пройдена как полностью, так и частично - помодульно.

Срок обучения: модуль – 1 неделя; вся программа – 4 недели.

Трудоемкость: модуль – 18 часов, из них 8 ауд., 10 дистанционных;
вся программа – 72 часа, из них 32 ауд. и 40 дистанционных.

1.5. Форма обучения

Очно-заочная. Программа проводится с частичным применением дистанционных технологий, что позволяет минимизировать отрыв слушателей от работы.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план программы повышения квалификации «Навыки эффективного управления образовательным учреждением»

| № п/п | Наименование разделов, тем, дисциплин | Всего часов | В том числе: | | | Формы контроля |
|-----------|---|-------------|--------------|-----------------------------------|------------------|---|
| | | | тренинг | дистанционная работа на платформе | итоговый семинар | |
| 1. | Модуль 1. Эффективное управление. Стили руководства. | 18 | 4 | 10 | 4 | Входное и выходное анкетирование. Деловая игра на итоговом семинаре |
| 1.1. | Тема 1. Цикл управления. Способности эффективного руководителя. | 4 | 1 | 2 | 1 | Тематические задания на платформе |

| | | | | | | |
|-----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| 1.2. | Тема 2. Модели управления. Стили руководства. | 8 | 2 | 4 | 2 | Тематические задания на платформе |
| 1.3. | Тема 3. Определение собственного стиля управления | 6 | 1 | 4 | 1 | Тематические задания на платформе |
| 2. | Модуль 2. Качественное целеполагание и эффективная обратная связь. | 18 | 4 | 10 | 4 | Входное и выходное анкетирование. Деловая игра на итоговом семинаре |
| 2.1. | Тема 1. Постановка цели перед сотрудником: критерии. | 8 | 2 | 4 | 2 | Тематические задания на платформе |
| 2.2. | Тема 2. Обратная связь как инструмент воздействия. | 10 | 2 | 6 | 2 | Тематические задания на платформе |
| 3. | Модуль 3. Делегирование и Наставничество | 18 | 4 | 10 | 4 | Входное и выходное анкетирование. Деловая игра на итоговом семинаре |
| 3.1. | Тема 1. Делегирование | 10 | 2 | 6 | 2 | Тематические задания на платформе |
| 3.2. | Тема 2. Наставничество | 8 | 2 | 4 | 2 | Тематические задания на платформе |
| 4. | Модуль 4. Мотивирование и контроль сотрудников | 18 | 4 | 10 | 4 | Входное и выходное анкетирование. Деловая игра на итоговом семинаре |
| 4.1. | Тема 1. Сотрудники | 4 | 1 | 2 | 1 | Тематические задания на платформе |
| 4.2. | Тема 2. Мотивирование сотрудников | 8 | 2 | 4 | 2 | Тематические задания на платформе |
| 4.3. | Тема 3. Контроль сотрудников | 6 | 1 | 4 | 1 | Тематические задания на платформе |
| | Итого | 72 | 16 | 40 | 16 | |
| | Итоговая аттестация | | | | | Зачет |

2.2. Календарный учебный график

Программа рассчитана на месяц. Модуль рассчитан на неделю.

Каждый модуль открывается тренингом. Затем слушатели принимают участие в дистанционной работе на платформе посттренингового сопровождения.

В завершении проводится итоговый семинар.

2.3. Рабочая программа раздела: модули программы повышения квалификации

Модуль 1. Эффективное управление. Стили руководства.

Тема 1. «Цикл управления. Способности эффективного руководителя»

Основные задачи руководителя. Цикл управления. Эффективный руководитель и направленность его деятельности. «Треугольник руководителя» - характеристики

личности, подходящей для управленческой деятельности. Профиль профессиональных способностей руководителя как модель обеспечивающая эффективность решения задач руководителя.

Тема 2. «Модели управления. Стили руководства»

Ситуационное руководство. Стили руководства: директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий. Навыки ситуационного руководства: диагностика уровня развития сотрудника, гибкость в выборе стиля руководства в зависимости от уровня развития сотрудника, партнерство.

Тема 3. «Определение собственного стиля управления»

Модуль 2. Качественное целеполагание и эффективная обратная связь.

Тема 1. «Постановка цели перед сотрудником: критерии»

Для чего нужны цели? Как ставить цели, чтобы они были достигнуты с тем результатом, который необходим руководителю?

SMART- критерии формулировки цели. Отработка навыка формулирования целей, соответствующих SMART-критериям. Отработка навыка целеполагания. Азбука управления сотрудниками для достижения результатов.

Тема 2. «Обратная связь как инструмент воздействия»

Эффективная обратная связь: модели. Принципы эффективной обратной связи. Концепция позитивного подкрепления. Отработка технологии позитивного подкрепления.

Модуль 3. Делегирование и Наставничество. Сотрудники.

Тема 1. «Делегирование»

Делегирование: что делегировать, кому, когда. Принципы и порядок делегирования.

Разница между делегированием полномочий и постановкой задач сотрудникам. Препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления.

Задачи, подлежащие делегированию: что необходимо и что нельзя делегировать. Работа с невыполнением заданий.

Тема 2. «Наставничество»

Понятие «Наставничество», стили. Ключевые способности эффективного наставника. Концепция развития наставничества.

Модуль 4. Мотивирование и контроль сотрудников.

Тема 1. «Сотрудники»

Типы сотрудников. Этапы жизни и уровни развития сотрудника в организации: зона ответственности руководителя и ключевой инструментарий (от этапа набора до увольнения). Азбука управления.

Модель вовлеченности Патрика Ленсиони (исследование и профилактика 3-х основных барьеров).

Тема 2. «Мотивирование сотрудников»

Понятие «Влиятельность». Средства управления мотивацией. Учет мотивации при взаимодействии с сотрудниками.

Методики коррекции причин несоответствия результатов работы поставленным целям. Концепция феномена мотивации. Мотивация, как комплекс факторов, направляющих деятельность человека. 5 типов мотивации сотрудников. Показатели мотивации. Методики определения ведущей мотивации сотрудника. Средства управления мотивацией сотрудников. Причины невыполнения заданий сотрудниками. Увольнение сотрудников.

Тема 3. «Контроль сотрудников»

Цели, виды и функции контроля. Определение и аспекты управленческого контроля. Регулярный контроль как управленческая функция. Объективные критерии контроля исполнения. Инструменты внутреннего и внешнего контроля. Способы промежуточного контроля исполнения (матрица «сложность задачи – квалификация сотрудника»). Построение плана контроля деятельности сотрудника. Отработка инструмента регулярного контроля – еженедельной беседы с сотрудником.

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-технические условия реализации программы

- Учебный кабинет 49,3 кв.м.
- Проектор Acer X1261P DLP Projector (на переносной подставке)
- Проекционный экран (на переносной подставке) ACCO NOBO
- Компьютер: моноблок Samsung
- Флипчарт.

3.2. Учебно-методическое обеспечение программы:

1. Антонов Ю.Е. Управление дошкольными организациями: актуальная динамика [Текст] / Ю.Е. Антонов. - М.: Сфера, 2012.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : Практикум / Т.Ю. Базаров. - М., ЮНИТИ, 2012.
3. Вифлеемский А.Б. Справочник руководителя образовательного учреждения [Текст] / А.Б. Вифлеемский. – М.: Народное образование, 2003.
4. Бланшар К. Секрет. Что знают и делают великие лидеры [Текст] / К. Бланшар. – М.: СиДиКом, 2006.
5. Бланшар К. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство [Текст] / К. Бланшар, П. Зигарми, Д. Зигарми. – Минск: Попурри, 2002.
6. Бланшар К. Менеджер за одну минуту [Текст] / К. Бланшар, С. Джонсон. – Минск: Попурри, 2001.
7. Гиппенрейтер Ю. Б. Общаться с ребёнком. Как? [Текст] / Ю.Б. Гиппенрейтер. – М.: Сфера, 2003. – 119 с.
8. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство [Текст] / М. Савина. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
9. Иванова С.В. Мотивация на 100% [Текст] / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час [Текст] / С. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2006.
11. Крегер С. Типы людей и бизнес [Текст] / С. Крегер, Д. Тьюсон. - М. Астрель, 2006.
12. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. - М.: Управление персоналом, 2007.
13. Маслоу А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2006.

14. Прайор К. Не рычите на собаку! Книга о дрессировке людей, животных и самого себя [Текст] / Пер. Т. Новикова. – М.: Эксмо-пресс, 2015.
15. Стакк Э. Коучинг на предприятии [Текст] / Э. Стакк. - М. Институт консультирования и системных решений, 2006.
16. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности [Текст] / Пер. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
17. Шейл П. Руководство по развитию персонала [Текст] / Питер Шейл.- СПб: Питер, 2004.
18. <http://hrm.ru/> - ведущий портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.cfin.ru> – методическая поддержка на тему управления персоналом
20. <http://assessment.ru/> - сайт о мировой практике оценки персонала
21. [SOC.LIB.RU](http://Soc.Lib.Ru) – библиотека книг по социологии, психологии и управлению

3.3 Информационное обеспечение учебного процесса

1. Портал "[Информационно-коммуникационные технологии в образовании](http://www.ict.edu.ru/)" <http://www.ict.edu.ru/>
2. Образовательная платформа [WWW.EDU-KIDS.RU](http://www.edu-kids.ru)
3. Печатные раздаточные материалы.
4. Материалы на платформе посттренингового сопровождения.

3.4. Кадровое обеспечение программы

Зискин Константин Евгеньевич, к.п.н., доцент кафедры педагогики МПГУ;
Сизова Аниса Олеговна, практический психолог, коуч, ст. преподаватель кафедры педагогики;
Толстова Светлана Анатольевна, психолог, ст. преподаватель кафедры педагогики.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Формы аттестации

Оценка качества освоения данной программы осуществляется в следующих формах:

- предварительный (входной) контроль проводится в форме анкетирования на первом занятии курса с целью выявить причины, побудившие слушателя участвовать в данной программе повышения квалификации; основные профессиональные трудности; формы обучения, являющиеся для него наиболее предпочтительными на данных курсах; предполагаемые, ожидаемые результаты от участия в курсах и др.
- текущий контроль используется для оперативного и регулярного управления освоением содержания программного материала слушателями как в процессе тренингов, так и в процессе выполнения ими тематических заданий на платформе посттренингового сопровождения;
 - промежуточный контроль используется для оценки степени освоения слушателями программного содержания по завершении изучения отдельного модуля программы. Он проводится в форме рефлексивного эссе или деловой игры.
 - итоговый контроль проводится в форме зачета на последнем семинарском занятии для оценки степени соответствия у слушателя сформированных компетенций, знаний, умений и навыков требованиям данной программы.
 - выходное анкетирование – проводится в конце последнего занятия курса с целью выявления субъективной значимости пройденной программы для совершенствования у

каждого слушателя коммуникативных компетенций, способствующих повышению эффективности его педагогической деятельности.

4.2. Оценочные материалы

Предварительный (входной) контроль проводится на первом занятии курса в форме анкетирования с целью получения различной информации о слушателе, выявлении потенциала для будущей деятельности, его готовности к выполнению требований программы. С помощью анкеты, представленной ниже, мы получаем, с одной стороны, персональные данные о слушателе (фамилия, имя, отчество; наименование образовательного учреждения, занимаемая им должность; стаж работы; область профессиональных интересов и др.). С другой стороны, выявляем причины, побудившие слушателя прийти на данные курсы повышения квалификации; основные профессиональные трудности, с которыми слушатель сталкивается в своей работе с обучающимися и их родителями; предпочитаемые формы учебной деятельности; отношение слушателя к проблеме саморазвития и профессионального роста; ожидаемые результаты от участия в данной программе и др. Полученная в ходе предварительного (входного) контроля информация о слушателях программы используется нами для более эффективной организации и проведения курсов повышения квалификации с учетом интересов, потребностей и ожиданий слушателей конкретной группы.

Текущий контроль – основной вид систематической проверки знаний, умений и навыков слушателей. Используется для оперативного управления учебной деятельностью участников курсов на основе обратной связи и корректировки процесса обучения. Он позволяет нам получать информацию о ходе и качестве усвоения учебного материала, регулярно стимулировать целенаправленную работу слушателей, а также контролировать содержание формируемых действий. Текущий контроль проводится нами как в процессе тренингов, так и в процессе выполнения слушателями тематических заданий на платформе посттренингового сопровождения.

Например, после изучения темы «Обратная связь как инструмент воздействия» слушателям предлагается смоделировать и проиграть ситуацию производственного совещания в образовательной организации. Заранее необходимо придумать тему совещания и распределить роли между слушателями курсов. Задача «руководителя образовательной организации» во время выступлений или диалогов со своими сотрудниками давать им положительное подкрепление, используя вербальные и невербальные приемы. После выполнения ситуационного задания слушатели курсов повышения квалификации анализируют и оценивают эффективность передаваемой обратной связи, предлагают различные способы повышения ее эффективности.

Таким образом, слушателями в процессе тренингов выполняются различные ситуационные задания из своей профессиональной деятельности. Тематические задания на платформе посттренингового сопровождения, предполагающие проверку знаний и отработку полученных умений на практике, выполняются как в устной, так и в письменной формах в ходе индивидуальной и групповой работы. **Список тем** представлен ниже:

1. Основные задачи руководителя.
2. Цикл управления.
3. Эффективный руководитель и направленность его деятельности.
4. «Треугольник руководителя» - характеристики личности, подходящей для управленческой деятельности.

5. Профиль профессиональных способностей руководителя как модель обеспечивающая эффективность решения задач руководителя.
6. Ситуационное руководство.
7. Стили руководства.
8. Навыки ситуационного руководства: диагностика уровня развития сотрудника, гибкость в выборе стиля руководства в зависимости от уровня развития сотрудника, партнерство.
9. Целеполагание. Для чего нужны цели?
10. Как ставить цели, чтобы они были достигнуты с тем результатом, который необходим руководителю?
11. SMART- критерии формулировки цели.
12. Азбука управления сотрудниками для достижения результатов
13. Эффективная обратная связь: модели. Принципы эффективной обратной связи.
14. Концепция позитивного подкрепления.
15. Делегирование: что делегировать, кому, когда. Принципы и порядок делегирования.
16. Разница между делегированием полномочий и постановкой задач сотрудникам. Препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления.
17. Задачи, подлежащие делегированию: что необходимо и что нельзя делегировать. Когда сотрудник не выполняет задание.
18. Понятие «наставничество», стили.
19. Ключевые способности эффективного наставника.
20. Концепция развития наставничества.
21. Этапы жизни и уровни развития сотрудника в организации: зона ответственности руководителя и ключевой инструментарий (от этапа набора до увольнения).
22. Азбука управления.
23. Модель вовлеченности Патрика Ленсиони (исследование и профилактика 3-х основных барьеров).
24. Понятие «Влиятельность».
25. Средства управления мотивацией. Учет мотивации при взаимодействии с сотрудниками.
26. Методики коррекции причин несоответствия результатов работы поставленным целям.
27. Концепция феномена мотивации. Мотивация, как комплекс факторов, направляющих деятельность человека.
28. 5 типов мотивации сотрудников.
29. Показатели мотивации.
30. Методики определения ведущей мотивации сотрудника.
31. Средства управления мотивацией сотрудников.
32. Причины невыполнения заданий сотрудниками. Увольнение сотрудников.
33. Цели, виды и функции контроля.
34. Определение и аспекты управленческого контроля.
35. Регулярный контроль как управленческая функция.
36. Объективные критерии контроля исполнения.
37. Инструменты внутреннего и внешнего контроля.
38. Способы промежуточного контроля исполнения (матрица «сложность задачи – квалификация сотрудника»).

Пример задания на посттренинговой платформе:

«В течении недели наблюдайте и фиксируйте насколько соответствуют smart-критериям все задачи, которые Вы ставите Вашим коллегам и подчиненным, и задачи, которые получаете Вы. Заполните таблицу.

| Критерии результата | Задача, поставленная мне | Задача, поставленная мне | Задача, поставленная мной | Задача, поставленная мной |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Конкретный и ясный результат | | | | |
| Измеримый | | | | |
| Достижимый | | | | |
| Согласованный | | | | |
| Определенный во времени | | | | |

Проанализируйте:

1. Из пяти характеристик, с какими критериями у Вас возникли наибольшие сложности при постановке задачи? При приеме-прояснении?

2. На что в дальнейшем Вам следует обратить внимание при формулировке и уточнении? На какие критерии? Что можно улучшить?

Критериями для оценки такого рода задания являются: полнота ответа, степень использования пройденного на тренинге материала, степень активности участников во взаимодействии с тренером на платформе (количество проясняющих вопросов), время выполнения задания.

Итоги текущего контроля «уровневой оценке» не подлежат. Мы используем оценочные суждения, в которых отражаем достоинства работы слушателя, эффективность его индивидуального продвижения в освоении учебного материала программы, а также проблемные зоны, на которые необходимо обратить особое внимание.

В ходе *промежуточного контроля* проводится оценивание результатов усвоения отдельных модулей (их всего четыре). Данный вид контроля позволяет нам выявить качество изучения и усвоения слушателями учебного материала по модулям (логически завершенной части учебного материала) в соответствии с требованиями программы, выявить взаимосвязь с другими разделами и педагогической деятельностью слушателя. Формы промежуточного (тематического) контроля: эссе или участие в деловой игре.

Эссе – небольшая по объему (3 стр.) письменная работа на одну из тем модулей:

Модуль 1: Эффективное управление. Стили руководства.

Модуль 2: Качественное целеполагание и эффективная обратная связь.

Модуль 3: Делегирование и Наставничество. Сотрудники.

Модуль 4: Мотивирование и контроль сотрудников.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, развернутые пояснения и примеры из собственной управленческой деятельности, иллюстрирующие изучаемую проблему, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Рекомендуемый объем эссе – 10 тысяч печатных знаков. Качество работы оценивается по следующим критериям: самостоятельность выполнения, способность аргументировать положения и выводы, обоснованность, четкость, лаконичность, оригинальность постановки проблемы, уровень освоения темы и изложения материала (обоснованность отбора материала, использование

первичных источников, способность самостоятельно осмыслять факты, структура и логика изложения).

Схема оценивания эссе:

5 баллов («отлично») – во введении четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, выполнено деление текста на введение, основную часть и заключение; в основной части логично, связно и полно доказывается выдвинутый тезис; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части; правильно (уместно и достаточно) используются примеры из собственной практики. Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

4 балла («хорошо») – во введении четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе; в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части; недостаточно приведено примеров из собственной практики, иллюстрирующих понимание проблемы. Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

3 балла («удовлетворительно») – во введении тезис сформулирован нечетко и не вполне соответствует теме эссе; в основной части выдвинутый тезис доказывается недостаточно логично, убедительно и последовательно; в заключении выводы не полностью соответствуют содержанию основной части. Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.

2 балла («неудовлетворительно») – во введении тезис отсутствует или не соответствует теме эссе; в основной части нет логичного последовательного раскрытия темы; выводы не вытекают из основной части; отсутствует деление текста на введение, основную часть и заключение; отсутствуют примеры из собственной педагогической деятельности. Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

Эссе должно быть выполнено на уровень не ниже «удовлетворительного» (3 балла).

Деловые игры - это имитация процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальных педагогических ситуаций. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности. Эти задачи могут быть самыми разными, например: выбор стиля руководства в зависимости от сотрудника, постановка задач перед сотрудником, делегирование полномочий, увольнение сотрудника, управление мотивацией сотрудников и др. Продолжительность деловой игры, как и количество участников могут варьироваться.

Деловые игры разработаны нами под каждую конкретную тему курса. В процессе игры слушатели отрабатывают различные приемы и техники повышения эффективности коммуникации, демонстрируют уровень владения этими приемами и техниками, свои личностные качества, умение прогнозировать ситуацию, принимать решения и др. Таким образом, мы можем выявить способность и готовность слушателей применять полученные знания в практических ситуациях, а также сформированность необходимых компетенций. По окончании игры проводится рефлексия и анализ результатов.

Критерии оценивания игровой деятельности:

1. Эффективность управленческой деятельности и соответствующей ей коммуникации.

2. Полнота и качество исполнения ролевого репертуара и ролевых предписаний.

3. Сформированность профессиональных способностей руководителя.

4. Сформированность выявленных в игре приемов и техник повышения эффективности руководства коллективом.

Итоговый контроль заключается в объективном выявлении достигнутых слушателями результатов обучения (сформированности знаний, умений, навыков и

компетенций), определении степени их соответствия запланированным в программе. Проводится в форме зачета на итоговом занятии и представляет собой деловую игру с проигрыванием и разбором реальных ситуаций из педагогической практики слушателей. В отличие от деловых игр, используемых нами для проведения промежуточного контроля, в итоговой деловой игре слушатели должны продемонстрировать знания, умения и компетенции, приобретенным ими в течение всего курса обучения.

Критерии оценивания:

5 баллов («отлично») – слушатель глубоко и прочно усвоил программный материал, умеет использовать его в практических ситуациях, легко справляется с заданиями, вопросами и другими способами применения знаний, не затрудняется с решением при видоизменении заданий, способен обосновать принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами управления, а также способами эффективного руководства коллективом.

4 балла («хорошо») – слушатель твердо усвоил материал, способен грамотно его изложить, не опуская существенных неточностей, правильно применяет усвоенные знания при решении практических ситуаций, но решение более сложных заданий вызывает некоторые затруднения, владеет необходимыми навыками и приемами управления коллективом.

3 балла («удовлетворительно») – слушатель знает основной материал без его детализации, способен применять его в типичных практических ситуациях. Техники и приемы повышения эффективности управления коллективом освоены недостаточно твердо.

2 балла («неудовлетворительно») – слушатель не усвоил значительный объем программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает ситуационные задания.

Слушатель считается аттестованным, если он на зачете получил оценку не ниже «удовлетворительной» (3 балла).

В конце последнего занятия курса проводится *выходное анкетирование* с целью выявления субъективной значимости пройденной программы для совершенствования у каждого слушателя управленческих компетенций, способствующих повышению эффективности его руководства коллективом. Анкета представлена ниже.

Входное анкетирование и тестирование слушателя, проходящего обучение по программе ДПО

Направление (тема) повышения квалификации (переподготовки):
«Навыки эффективного управления образовательным учреждением»

1. Персональные данные слушателя курсов повышения квалификации

1.1. Ф.И.О.

1.2. Наименование ОУ _____

1.3. Должность _____ основная _____

_____ доп.

1.4. Стаж работы _____, в т.ч. педагогический _____

1.5. Ваше базовое образование. {Подчеркните один из вариантов ответа}: 1) высшее педагогическое, 2) среднее педагогическое (колледж), 3) среднее профессиональное (непедагогическое), 4) высшее профессиональное (непедагогическое), 5) среднее общее (школа), 6) начальное профессиональное.

1.6. Последний раз Вы повышали квалификацию в _____ году
_____ (место)

1.7. Область Ваших профессиональных интересов

(Ваши приоритетные образовательные потребности) :

2. Учебная направленность слушателя курсов

Отвечая на следующие вопросы, оцените уровень своего предпочтения по 5-ти балльной шкале. Оценка «3» будет означать, что Вы не готовы определиться с однозначным ответом.

*Полностью
не согласен,*

1 2 3 4 5

*Полностью
согласен*

2.1. Назовите причины, побудившие Вас прийти на данные курсы повышения квалификации:

1 Обязательное повышение квалификации (1 раз в 5 лет) 1 2 3 4 5

2 Интерес к конкретной теме, проблеме 1 2 3 4 5

| | | |
|---|--|------------------|
| 3 | Развитие профессиональных компетенций, теоретических знаний, практических навыков, навыков поведения, взаимодействия с различными субъектами образовательного процесса | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 4 | Необходимость прохождения аттестации | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 5 | Проблемы профессиональной деятельности, поиск путей их решения | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 6 | Высокая репутация Центра педагогического мастерства как учреждения ДПО | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 7 | Другое (напишите) | <u>1 2 3 4 5</u> |

2.2. Оцените меру важности для Вас основных проблем профессиональной деятельности:

| | | |
|---|--|------------------|
| 1 | Низкая мотивация учащихся (воспитанников) к учебе | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 2 | Ваш профессиональный рост и самореализация в педагогической деятельности | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 3 | Удовлетворение от работы вследствие достигаемого Вами уважения коллег, учеников (воспитанников), родителей, получаемых благодарностей, грамот и т.п. | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 4 | Ваш карьерный рост в ОУ | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 5 | Повышение Вашего квалификационного разряда, повышение уровня заработной платы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 6 | Слабая материально-техническая база ОУ | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 7 | Недостаточное внимание к учителям со стороны администрации | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 8 | Недостаточный уровень Ваших умений по использованию современных образовательных технологий | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 9 | Недостаточный уровень Ваших знаний, умений и навыков по выстраиванию эффективного взаимодействия с учениками, коллегами, родителями, администрацией | <u>1 2 3 4 5</u> |

2.3. Оцените, какие формы учебной деятельности в процессе повышения квалификации являются для Вас более предпочтительными (для достижения требуемых Вам результатов)?

| | | |
|---|----------|------------------|
| 1 | Лекции | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 2 | Семинары | <u>1 2 3 4 5</u> |

| | | |
|----|--|------------------|
| 3 | Деловые (ролевые) игры | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 4 | Тренинги, упражнения, мастер-классы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 5 | Дискуссии | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 6 | Специально организованное обсуждение проблем профессиональной деятельности и опыта работы (диалог) | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 7 | Обучение с использованием компьютера (в т.ч., дистанционно) | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 8 | Практические работы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 9 | Самостоятельная работа | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 10 | Индивидуальные консультации с преподавателем | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 11 | Групповые консультации с преподавателем | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 12 | Обзорные презентации | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 13 | Устный зачет, экзамен | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 14 | Письменный зачет, экзамен | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 15 | Тесты на знания, в том числе с использованием компьютера | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 16 | Реферат, выпускная работа | <u>1 2 3 4 5</u> |

3.1. В связи с чем у Вас возникла необходимость в приобретении знаний в области деятельности учителя? _____

3.2. Считаете ли Вы свою деятельность эффективной?

- 1) по отношению к учащимся? Да / Нет {*нужное подчеркнуть*}
- 2) по отношению к себе? Да / Нет {*нужное подчеркнуть*}

3.3. Имеете ли Вы опыт работы классного руководителя? Кратко опишите его.

3.4. Какие темы в деятельности учителя Вас больше всего интересуют?

3.5. Что Вы ждете от курсов повышения квалификации? {*нужное подчеркнуть*}

- 1) знаний в области психологии, педагогики, дидактики,
- 2) обмена опытом по актуальным проблемам образования,
- 3) документального подтверждения о прослушанном курсе,
- 4) другое {*впишите*}

3.6. Насколько важна проблема саморазвития педагога при обучении на Ваш взгляд?

3.7. Как вы понимаете термин «профессиональное развитие»?

Выходное анкетирование и тестирование слушателя, прошедшего обучение по программе ДПО

Направление (тема) повышения квалификации (переподготовки):
«Навыки эффективного управления образовательным учреждением»

1. Персональные данные слушателя курсов повышения квалификации

1.1. Ф.И.О. _____

1.2. Наименование ОУ _____

1.3. Должность основная _____ доп. _____

1.4. Стаж работы _____, в т.ч. педагогический _____

2. Основные результаты обучения

2.1. Оцените *в целом* по 5-ти балльной шкале степень удовлетворения Ваших ожиданий от обучения по программе повышения квалификации (дайте общую оценку курсов) 1 2 3 4 5

Отвечая на вопросы 2.2. и 2.3., оцените уровень своего предпочтения по 5-ти балльной шкале. Оценка «3» будет означать, что Вы не готовы определиться с однозначным ответом.

Полностью не согласен 1 2 3 4 5 *Полностью согласен*

2.2. Оцените, насколько Вы усовершенствовали Ваши профессиональные компетенции

- | | | |
|---|---|------------------|
| 1 | Обновление знаний по современным образовательным технологиям, в том числе технологиям активного и интерактивного обучения | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 2 | Овладение новыми умениями по использованию в образовательном процессе современных технологий активного и интерактивного обучения | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 3 | Развитие умений по организации своей деятельности | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 4 | Обновление знаний по основам воспитательной работы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 5 | Развитие умений по организации внеурочной работы с учениками | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 6 | Развитие умений межличностного взаимодействия со всеми субъектами образовательного процесса и формирования поведения, одобряемого коллегами, администрацией, родителями | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 7 | Другое (напишите) | <u>1 2 3 4 5</u> |

2.3. Оцените, какие проблемы Вашей профессиональной деятельности будут легче решаться с использованием знаний, полученных Вами на курсах?

- | | | |
|---|--|------------------|
| 1 | Низкая мотивация учащихся (воспитанников) к учебе | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 2 | Ваш профессиональный рост и самореализация в педагогической деятельности | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 3 | Удовлетворение от работы вследствие достигаемого Вами уважения коллег, учеников (воспитанников), родителей, получаемых благодарностей, грамот и т.п. | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 4 | Ваш карьерный рост в ОУ | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 5 | Повышение Вашего квалификационного разряда, повышение уровня заработной платы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 6 | Использование в педагогической деятельности полученных знаний | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 7 | Использование умений по применению современных образовательных технологий | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 8 | Выстраивание эффективного взаимодействия с учениками, коллегами, родителями, администрацией | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 9 | Другое (напишите) | <u>1 2 3 4 5</u> |

2.4. Оцените эффективность разных форм учебной деятельности (отметьте только те, которые использованы на данных курсах)

- | | | |
|---|--|------------------|
| 1 | Лекции | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 2 | Семинары | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 3 | Деловые (ролевые) игры | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 4 | Тренинги, упражнения, мастер-классы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 5 | Дискуссии | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 6 | Специально организованное обсуждение проблем профессиональной деятельности и опыта работы (диалог) | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 7 | Обучение с использованием компьютера (в т.ч., дистанционно) | <u>1 2 3 4 5</u> |

| | | |
|----|--|------------------|
| 8 | Практические работы | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 9 | Самостоятельная работа | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 10 | Индивидуальные консультации с преподавателем | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 11 | Групповые консультации с преподавателем | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 12 | Обзорные презентации | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 13 | Устный зачет, экзамен | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 14 | Письменный зачет, экзамен | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 15 | Тесты на знания, в том числе с использованием компьютера | <u>1 2 3 4 5</u> |
| 16 | Реферат, выпускная работа | <u>1 2 3 4 5</u> |

2.5. Что нового Вы узнали, изучая данный курс? _____

2.6. Что Вы считаете необходимым добавить или исключить из программы курса?

2.7. Сформулируйте в одном-двух предложениях основное содержание данного курса?

2.8. Сформулируйте 2-3 вопроса по тому содержанию курса, которое осталось Вам непонятным? _____

2.9. Составьте структурную схему содержания курса: _____

3. Знания по направлению (теме) повышения квалификации

3.1. Согласны ли вы с трактовкой понятия «педагогическая технология», полученной на занятиях? Да / Нет *{нужное подчеркнуть}*

3.2. Кто, на Ваш взгляд, должен заниматься адаптацией педагога в школе?

{нужное подчеркнуть}

- 1) администрация,
- 2) учителя-предметники,
- 3) школьный психолог,
- 4) социальный педагог,
- 5) руководитель структурного подразделения.

3.3. Какие образовательные и здоровьесберегающие технологии Вы планируете использовать в своей профессиональной деятельности? _____

3.4. Какая информация о Ваших профессиональных качествах является для Вас практически значимой? _____

3.5. Возникло ли у вас желание транслировать полученную информацию коллегам?

- | | | | | | | |
|---|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | на педсовете | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 2 | в личной беседе | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 3 | на окружных семинарах | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 4 | другое | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |

3.6. Пополнилась ли Ваша «методическая копилка» новыми формами работы? Если да, то какими? _____

3.7. Ваши знания в области педагогики *дополнены, систематизированы, остались без изменений* {нужное подчеркнуть}.

3.8. Ваши общие впечатления от обучения. Как, на Ваш взгляд, можно улучшить организацию и содержание программы?

5. РАЗРАБОТЧИКИ (СОСТАВИТЕЛИ) ПРОГРАММЫ

Зискин Константин Евгеньевич, к.п.н., доцент кафедры педагогики МПГУ;
Сизова Аниса Олеговна, практический психолог, коуч, ст. преподаватель кафедры педагогики;
Толстова Светлана Анатольевна, психолог, ст. преподаватель кафедры педагогики.

6. ПРОГРАММА СОГЛАСОВАНА (ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЗАКАЗЧИКА)¹

Программа рассмотрена на заседании кафедры педагогики протокол № 9 от «25» июня 2015 года.

Руководитель программы

К.Е. Зискин

Программа повышения квалификации «НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ» одобрена Координационным экспертным советом дополнительного образования МПГУ, протокол № _____ от « ____ » _____ 201 ____ года.

Секретарь КЭСДО МПГУ

М.В. Школьникова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник Управления непрерывного
дополнительного образования

Д.А. Кудрявцева

¹ При наличии и/или необходимости согласования с заказчиком.