

Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»  
(МАОУ ДПО ИПК)

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор МАОУ ДПО ИПК

 Н. П. Недоспасова

Приказ от «16» 07 2017г. №  
001



Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации

*«Развитие кадрового потенциала»*

Автор-составитель:  
Бускина Елена Викторовна,  
кандидат педагогических наук,  
доцент, заведующий кафедрой управления  
образованием, психологии и педагогики;

Рекомендована УМС  
Протокол от «23» 11 2016 г.  
№ 2

Новокузнецк 2017

## 1. Аннотация программы

Содержание реализуемой дополнительной профессиональной программы учитывает квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках по должности руководитель.

Слушатели познакомятся с теорией управления образовательной организацией, управлением развитием образовательной организации на основе инновационных проектов, психологией управления, основами управления персоналом, деловыми коммуникациями. Теоретическая часть данной дополнительной профессиональной программы имеет небольшой объем, акцентируя внимание слушателей на ключевых составляющих управления. Большая часть содержания отрабатывается на практических занятиях в ходе деловых игр, решения ситуационных задач и проблемных вопросов, взятых из реальной деятельности муниципальной системы образования. Развитие управленческих компетенций происходит также в результате обмена слушателями знания и опытом управления в образовательных организациях.

## 2. Цель реализации дополнительной профессиональной программы

*Цель:* развитие управленческого потенциала и профессиональных компетенций по управлению образовательными организациями.

## 3. Планируемые результаты обучения

**Вид профессиональной деятельности:** образование

Модуль	Трудовая функция	Трудовые действия
1. Модуль «Психология управления»	Управление организацией и ее развитием	Обеспечение эффективного управления образовательной организацией с учетом теории психологии управления персоналом
2. Модуль «Управление образовательной организацией»	Управление организацией и ее развитием	Обеспечение эффективной работы образовательной организации и ее развития на основе планирования, организации, руководства, контроля и принятия управленческих решений
3. Модуль «Деловая коммуникация»	Управление организацией и ее развитием	Обеспечение деловой коммуникации в образовательной организации и внешнем окружении
4. Модуль «Управление персоналом»	Управление организацией и ее развитием	Повышение эффективности управления персоналом в образовательной организации, мотивация трудовой деятельности персонала
5. Модуль «Управление развитием образовательной организации»	Управление организацией и ее развитием	Определение стратегии развития организации, обеспечение разработки инновационного проекта и управление его реализацией

## 4. Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы

### Контроль

Итоговая аттестация: зачет.

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор МАОУ ДПО ИПК

*Н. П. Недоспасова*  
Н.П.Недоспасова

« 16 » *Января* 2017 г.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН  
дополнительной профессиональной программы  
повышения квалификации**

***«Развитие кадрового потенциала»***

**Категория слушателей:** лица с высшим профессиональным образованием

**Срок обучения:** 72 часа

№ п/п	Наименование разделов, модулей	Всего, час.	В том числе		Форма контроля
			лекции	практические занятия	
<b>I</b>	<b>Инвариантная часть</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	
1	Модуль «Психология управления»	16	6	10	Зачет
2	Модуль «Управление образовательной организацией»	12	4	8	Зачет
3	Модуль «Деловая коммуникация»	12	4	8	Зачет
4	Модуль «Управление персоналом»	12	4	8	Зачет
5	Модуль «Управление развитием образовательной организации»	12	2	10	Зачет
<b>II</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	Зачет
	<b>Итого:</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	
	Консультации	4			

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической  
работе

\_\_\_\_\_ Е.Г. Дунина-Седенкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН  
дополнительной профессиональной программы  
повышения квалификации**

*«Развитие кадрового потенциала»*

**Категория слушателей:** лица с высшим профессиональным образованием

**Срок обучения:** 72 час.

**Форма обучения:** очная

**Календарный учебный график:** 01.03.17 - 21.04.17

пятница 14.00-17.40, суббота 9.00-15.15

№ п/п	Наименование модулей и тем	Всего, час.	В том числе			
			лек- ции	из них с ис- поль- зова- нием ДОТ	прак- тиче- ские занятия	из них с ис- поль- зова- нием ДОТ
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>I</b>	<b>Инвариантная часть</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>0</b>
<b>1</b>	<b>Модуль «Психология управления»</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
1.1	Сущность должности «руководитель»	2	0	0	2	0
1.2	Индивидуальный уровень организационного поведения менеджера	2	2	0	0	0
1.3	Командообразование	2	2	0	0	0
1.4	Деловые игры: «Командный рисовальщик», «Красное и черное»	2	0	0	2	0
1.5	Мотивирование и стимулирование персонала	2	2	0	0	0
1.6	Практика мотивационного посла-	2	0	0	2	0

1	2	3	4	5	6	7
	ния					
1.7	Зачет	4	0	0	4	0
<b>2</b>	<b><i>Модуль «Управление образовательной организацией»</i></b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
2.1	Понятие о цикле управленческих действий. Аналитическая деятельность руководителя	2	2	0	0	0
2.2	Планирование, организация, руководство, контроль.	2	2	0	0	0
2.3	Годовой план работы образовательной организации	2	0	0	2	0
2.4	Годовой план внутришкольного контроля образовательной организации	2	0	0	2	0
2.5	Управленческие решения	2	0	0	2	0
2.6	Зачет	2	0	0	2	0
<b>3</b>	<b><i>Модуль «Деловая коммуникация»</i></b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
3.1	Деловое общение как обмен информацией	2	2	0	0	0
3.2	Нормы деловой речи	2	2	0	0	0
3.3	Формы и культура устной деловой коммуникации	2	0	0	2	0
3.4	Деловые письма	2	0	0	2	0
3.5	Зачет	4	0	0	4	0
<b>4</b>	<b><i>Модуль «Управление персоналом»</i></b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
4.1	Методология управления персоналом	2	2	0	0	0
4.2	Организационная культура образовательной организации	2	0	0	2	0
4.3	Персонализация управления персоналом: личностное и профессиональное развитие человека в период зрелости	4	2	0	2	0
4.4	Матрица мотивации и компетентности	2	0	0	2	0
4.5	Зачет	2	0	0	2	0
<b>5</b>	<b><i>Модуль «Управление развитием образовательной организации»</i></b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
5.1	Основные направления инновационного развития в образовании. Государственное регулирование инновационных процессов.	2	2	0	0	0
5.2	Управление инновационными процессами в образовательной организации	2	0	0	2	0
5.3	Планирование и разработка инно-	4	0	0	4	0

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	вационного проекта					
5.4	Экспертиза инновационных проектов и оценка их эффективности. Управление рисками инновационной деятельности	2	0	0	2	0
5.5	Зачет	2	0	0	2	0
<b>II</b>	<b>Итоговая аттестация: зачет</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
	<b>Итого:</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>0</b>
	Консультации	<b>4</b>				

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«Психология управления»**

*Авторы-составители:*

Щеголенкова Елена Сергеевна,  
кандидат педагогических наук,  
доцент, доцент кафедры управ-  
ления образованием, психологии  
и педагогики

Бускина Елена Викторовна, кан-  
дидат педагогических наук, до-  
цент, заведующий кафедрой  
управления образованием, пси-  
хологии и педагогики

№ п/п	Наименование модулей и тем	Все- го, час.	В том числе			
			лек- ции	из них с ис- поль- зова- нием ДОТ	прак- тиче- ские зая- ния	из них с ис- поль- зова- нием ДОТ
1	2	3	4	5	6	7
1.1	Сущность должности «руководитель»	2	0	0	2	0
1.2	Индивидуальный уровень организационного поведения менеджера	2	2	0	0	0
1.3	Командообразование	2	2	0	0	0
1.4	Деловые игры: «Командный рисовальщик», «Красное и черное»	2	0	0	2	0
1.5	Мотивирование и стимулирование персонала	2	2	0	0	0
1.6	Практика мотивационного послания	2	0	0	2	0
1.7	Зачет	4	0	0	4	0
	Итого:	16	6	0	10	0

**Цель модуля:** развитие профессиональных психологических компетенций руководителей, необходимых для выполнения трудовых действий по управлению образовательной организацией.

**Планируемые результаты обучения:**

Трудовая функция	Трудовые действия	Компетенции	Умения	Знания
------------------	-------------------	-------------	--------	--------

Управление организацией и ее развитием	Обеспечение эффективного управления образовательной организацией с учетом теории психологии управления персоналом	Способен сформировать команду, мотивировать и стимулировать персонал	Мотивировать и стимулировать персонал	Позитивные и негативные факторы деятельности руководителя. Виды управленческой компетентности. Уровни компетентности руководителя. Понятие «командообразование». Группа, коллектив, команда: различия. Этапы формирования команды
--	---	--	---------------------------------------	---

## Содержание модуля

### **Тема 1.1 Сущность должности «руководитель» (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Ролевая игра «Сущность должности». Работа в подгруппах «Позитивные и негативные факторы деятельности руководителя». Обсуждение.

### **Тема 1.2 Индивидуальный уровень организационного поведения менеджера (2 час.)**

#### ***Лекция (2 час.)***

Виды управленческой компетентности: техническая и психологическая. Уровни компетентности руководителя. Закон самореализующихся пророчеств. «Окно Джохари».

### **Тема 1.3 Командообразование (2 час.)**

#### ***Лекция (2 час.)***

Понятие «командообразование». Группа, коллектив, команда: различия. Этапы формирования команды.

### **Тема 1.4 Деловые игры: «Командный рисовальщик», «Красное и черное» (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

1. «Командный рисовальщик». Группа делится на три команды. Каждая команда получает задание нарисовать: кошку, вертолет, корабль. 1 команда: все знают, что рисуют, произносить слово нельзя. 2 команда: все знают, что рисуют, разговаривать нельзя. 3 команда: знает, что рисуют только лидер, он организует командное взаимодействие. Обсуждение.
2. «Красное и черное». Группа делится на две команды. 10 раундов игры. Задача каждой группы: набрать максимальное количество положительных и минимальное количество отрицательных ответов. Обсуждение опыта: что формировало командный дух, что помогало и мешало достижению цели?

### **Тема 1.5 Мотивирование и стимулирование персонала (2 час.)**



### **Лекция (2 час.)**

Структура мотивации. Классификация мотивов. Профессиональные позиции личности. «Демотивирующие» установки личности. Реакция на неудачу: конструктивная и деструктивная.

### **Тема 1.6 Практика мотивационного послания (2 час.)**

#### **Практические занятия (2 час.)**

Задание: подготовить мотивационное послание руководителя посредством следующих вопросов:

1. В чем мое послание? В чем я хочу убедить моих слушателей и к чему хочу их призвать? (основная цель мотивации)
2. Кто мои слушатели? (учет категории)
3. Что их волнует?
4. Каковы мои аргументы?

Выступление участников. Обсуждение положительных сторон выступлений.

### **Тема 1.7 Зачет (4 час.)**

*Собеседование*

## **Организационно-педагогические условия**

### **1. Методические рекомендации по организации работы слушателей (формы, методы и технологии)**

Модуль рассчитан на 6 часов лекционных, 10 часов практических занятий. В модуле предусматривается использование современных педагогических технологий: проблемные лекции, методы интерактивного обучения. Их использование позволяет эффективно решать задачи модуля, актуализировать внутреннюю мотивацию слушателя на перестройку своей профессиональной деятельности.

Форма контроля в виде зачёта предусматривает проведение деловой игры с обсуждением процесса и полученных результатов деятельности слушателей.

### **2. Материально-технические условия реализации модуля**

учебный кабинет – 1;  
проектор – 1;  
ноутбук – 1;  
колонки – 1;  
доска ученическая  
и т. д.

### **3. Учебно-методическое обеспечение модуля**

#### **1. Учебная и учебно-методическая литература**

##### **Основная**

1. Ветрова, Я. А. Акмеологическое сопровождение педагога в процессе повышения квалификации в условиях введения ФГОС : учеб.-метод. пособие / Я. А. Ветрова, Е. С. Щеголенкова. – Новокузнецк : МАОУ ДПО ИПК, 2012. – 119 с. – ISBN 978-5-7291-0517-5.
2. Общий психологический практикум : учеб. пособие / авт.-сост. Е. С. Щеголенкова. – Новокузнецк : МАОУ ДПО ИПК, 2010. – 183 с. – ISBN 978-5-7291-0485-7.

### **Дополнительная**

1. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. – СПб. : Речь, 2006. – 400 с., с илл.
2. Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: метод. пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2010. – 448 с.
3. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.
4. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов, Н.В. Подхватилин, М.Р. Алешунас. – СПб., Речь, 2003. – 240 с., с илл.

### **2. Статьи в периодических изданиях**

1. Кудрявцева Н.Г. Системно-деятельностный подход как механизм реализации ФГОС нового поколения / Н.Г. Кудрявцева //Справочник заместителя директора. – 2011. – №4. – С.13-27.

### **3. Электронные ресурсы**

1. Федеральный государственный образовательный стандарт основная школа. Режим доступа: [<http://standart.edu.ru/catalog.aspx?CatalogId=224>]
2. Системно-деятельностный подход в реализации стандартов второго поколения. Режим доступа: [[http://slovesnic.ru/index.php?Itemid=67&catid=49:2012-12-16-14-08-14&id=329:2013-05-08-15-34-22&option=com\\_content&view=article](http://slovesnic.ru/index.php?Itemid=67&catid=49:2012-12-16-14-08-14&id=329:2013-05-08-15-34-22&option=com_content&view=article)]
3. Деятельностный подход как основа педагогических технологий в обучении. Режим доступа:[[http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pspo/2005\\_7\\_1/doc\\_pdf/Kolyada.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/pspo/2005_7_1/doc_pdf/Kolyada.pdf)]
4. Деятельностный подход в обучении. Понятие проектирования как деятельности. Режим доступа:[<http://festival.1september.ru/articles/419748/>]
5. Деятельностный метод в школе. Режим доступа:[<http://festival.1september.ru/articles/527236/>]

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«Управление образовательной организацией»**

*Автор-составитель:*

Бускина Елена Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления образованием, психологии и педагогики

№ п/п	Наименование модулей и тем	Всего, час.	В том числе			
			лекции	из них с использованием ДОТ	практические занятия	из них с использованием ДОТ
1	2	3	4	5	6	7
2.1	Понятие о цикле управленческих действий. Аналитическая деятельность руководителя	2	2	0	0	0
2.2	Планирование, организация, руководство, контроль	2	2	0	0	0
2.3	Годовой план работы образовательной организации	2	0	0	2	0
2.4	Годовой план внутришкольного контроля образовательной организации	2	0	0	2	0
2.5	Управленческие решения	2	0	0	2	0
2.6	Зачет	2	0	0	2	0
	Итого:	12	4	0	8	0

**Цель модуля:** совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для выполнения трудовой функции «Управление организацией и ее развитием», включающей трудовые действия по осуществлению анализа, планирования, организации, руководства, контроля и принятию управленческих решений.

**Планируемые результаты обучения:**

Трудовая функция	Трудовые действия	Компетенции	Умения	Знания
Управление организацией и ее разви-	Обеспечение эффективной работы обра-	Способен обеспечить планирование, организацию, руководство, контроль и	Разрабатывать годовую план образовательной организации, годо-	Сущность основных управленческих действий: анализа,

тием	зователь-ной организации и ее развития на основе планирования, организации, руководства, контроля и принятия управленческих решений	принятие управленческих решений	вой план внутришкольного контроля образовательной организации, управленческие решения. Публичные выступления	планирования, организации, руководства, контроля. Управленческие решения
------	---	---------------------------------	--	--

## Содержание модуля

### **Тема 2.1 Понятие о цикле управленческих действий. Аналитическая деятельность руководителя (2 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Понятие о цикле управленческих действий: анализ, планирование, организация, руководство, контроль. Анализ в системе управления. Аналитическая деятельность руководителя. Объект, предмет и методы анализа. Общие требования к анализу деятельности. Определение миссии организации. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.

### **Тема 2.2 Планирование, организация, руководство, контроль (2 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Целеполагание как основополагающий элемент управления. Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели. Разработка «дерева» целей при планировании работы образовательной организации. Постановка задач. Планирование как важнейшая функция управления и специфический вид деятельности. Задачи и функции тактического и стратегического планирования. Типы и виды планов. Сущность организации деятельности в образовательной организации. Руководство персоналом в образовательной организации. Внутришкольный контроль за достижением планируемых результатов.

### **Тема 2.3 Годовой план работы образовательной организации (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Разработайте по инструкции годовой план работы образовательной организации на 2016-2017 учебный год на основе публичного доклада (Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа с углубленным изучением английского языка №1352». Публичный доклад о состоянии и результатах деятельности образовательного учреждения в 2015/2016 учебном году. - Режим доступа : <http://sch1352v.mskobr.ru/>).

### **Тема 2.4 Годовой план внутришкольного контроля образовательной организации (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

*Работа в группах.* Разработайте по инструкции годовой план внутришкольного контроля образовательной организации на 2016-2017 учебный год на основе разработанного годового плана работы образовательной организации «Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа с углубленным изучением английского языка №1352». Обсуждение.

### **Тема 2.5 Управленческие решения (2 час.)**

#### **Практические занятия (2 час.)**

*Работа в группах.* На основе выделенных проблем образовательной организации при изучении публичного отчета (Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа с углубленным изучением английского языка №1352»). Публичный доклад о состоянии и результатах деятельности образовательного учреждения в 2015/2016 учебном году. - Режим доступа : <http://sch1352v.mskobr.ru/>) предложите управленческие решения по их преодолению. Обсуждение.

### **Тема 2.6 Зачет (2 час.)**

#### **Собеседование**

## **Организационно-педагогические условия**

### **1. Методические рекомендации по организации работы слушателей (формы, методы и технологии)**

Модуль рассчитан на 4 часа лекционных и 8 часов практических занятий. Методы активного обучения слушателей (проблемные лекции, работа в группах, коллективное обсуждение, публичная защита работ, мини-проекты и др.) позволяют эффективно решать задачи модуля, актуализировать внутреннюю мотивацию слушателя на перестройку своей профессиональной деятельности.

Форма контроля в виде зачёта, предусматривает собеседование (собеседование по итогам выполнения работы и ее публичной защиты).

### **2. Материально-технические условия реализации модуля**

учебный кабинет – 1;  
компьютерный класс 1;  
проектор – 1;  
ноутбук -1;  
доска ученическая

### **3. Учебно-методическое обеспечение модуля**

#### **1. Учебная и учебно-методическая литература**

##### **Основная**

1. Артюхов, М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы : курс лекций. Ч.1 / М. В. Артюхов ; МОУ ДПО ИПК. – Новокузнецк : Изд-во ИПК, 2004. – 239 с. – ISBN 5-7291-0338-7.

2. Погребняк, Л. П. Управление образовательным учреждением: организационно-педагогические и правовые аспекты (новые вопросы и ответы) : учеб. пособие для слушат. фак-в ПКПП управленч. кадров образования / Л. П. Погребняк. – М.; Ставрополь, 2003. – 208 с. – (Профессиональная библиотека директора школы). - ISBN 593078146X.

##### **Дополнительная**

1. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие для системы повышения квалификации и переподготовки педагогических работников / под ред. А. П. Егоршина. – Н.Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с. – ISBN 5901335031.

**2. Электронные ресурсы**

1. Консультант «+» [Электронный ресурс]

2. Примерная основная образовательная программа основного общего образования / Одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 8 апреля 2015 г. № 1/15). – Режим доступа : primernaja-osnovnaja-obrazovatel'naja-programma-osnovogo-obshchego-obrazovanija.

3. Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа с углубленным изучением английского языка №1352». Публичный доклад о состоянии и результатах деятельности образовательного учреждения в 2015/2016 учебном году. – Режим доступа : <http://sch1352v.mskobr.ru/>.

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«Деловая коммуникация»**

*Авторы-составители:*

Бронштейн Светлана Петровна,  
начальник научно-методического отдела

Бускина Елена Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления образованием, психологии и педагогики

№ п/п	Наименование модулей и тем	Всего, час.	В том числе			
			лекции	из них с использованием ДОТ	практические занятия	из них с использованием ДОТ
3.1	Деловое общение как обмен информацией	2	2	0	0	0
3.2	Нормы деловой речи	2	2	0	0	0
3.3	Формы и культура устной деловой коммуникации	2	0	0	2	0
3.4	Деловые письма	2	0	0	2	0
3.5	Зачет	4	0	0	4	0
	Итого:	12	4	0	8	0

**Цель модуля:** повышение уровня речевой культуры как одной из ключевых профессиональных компетенций руководителей, необходимых для выполнения трудовых действий по управлению образовательной организацией.

**Планируемые результаты обучения:**

Трудовая функция	Трудовые действия	Компетенции	Умения	Знания
Управление организацией и ее развитием	Обеспечение деловой коммуникации в образовательной организации	Способен обеспечить деловую коммуникацию в устной и письменной форме	Написать деловое письмо Провести деловую беседу по телефону и совещание. Подготовить пуб-	Особенности официально-делового стиля общения Основные виды публичных выступлений и их

	ции и внешнем окружении		личное выступле- ние	особенности Правила речево- го этикета
--	-------------------------------	--	-------------------------	--

## Содержание модуля

### **Тема 3.1 Деловое общение как обмен информацией (2 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Деловое общение как обмен информацией. Умение слушать. Особенности официально-делового стиля общения. Вербальные – невербальные средства делового общения. Точность, логичность и выразительность деловой речи. Основные виды публичных выступлений.

### **Тема 3.2 Нормы деловой речи (2 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Языковые аспекты официально-делового стиля. Лексические нормы деловой речи. Грамматические особенности письменной и устной деловой речи. Синтаксис письменной и устной деловой речи. Фонетические нормы деловой речи.

### **Тема 3.3 Формы и культура устной деловой коммуникации (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Как организовать речь в соответствии с видом и ситуацией общения. Правила речевого этикета. Трансформация вербального и невербального материала в соответствии с коммуникативной задачей. Деловая беседа и совещание как формы деловой коммуникации. Деловая беседа по телефону. Публичное выступление.

### **Тема 3.4 Деловые письма (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Язык деловой переписи. Грамматика языка деловых документов. Этикет делового письма. Виды деловых писем. Структурные признаки деловых писем. Написание деловой корреспонденции (по заданию преподавателя).

### **Тема 3.5 Зачет (4 час.)**

#### ***Собеседование***

## Организационно-педагогические условия

### **1. Методические рекомендации по организации работы слушателей (формы, методы и технологии)**

Модуль рассчитан на 4 часа лекционных и 8 часов практических занятий.

Теоретические занятия предназначены для осмысления и обобщения сложных разделов деловых коммуникаций. Практические занятия предназначены для закрепления устной и письменной речевой подготовки руководителей в реализации делового стиля общения.

В модуле предусматривается использование современных педагогических технологий: проблемные лекции, деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, письменные упражнения, анализ деловых ситуаций. Их использование позволяет эффективно решать задачи модуля.



Проверка усвоения слушателями содержания модуля осуществляется на итоговом занятии модуля в форме собеседования по вопросам (первое задание) и письменное составление резюме.

## **2. Материально-технические условия реализации модуля**

учебный кабинет – 1;  
компьютерный класс 1;  
проектор – 1;  
ноутбук -1;  
доска ученическая

## **3. Учебно-методическое обеспечение модуля**

### **1. Учебная и учебно-методическая литература**

#### **Основная**

1. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие для системы повышения квалификации и переподготовки педагогических работников / под ред. А. П. Егоршина. – Н.Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с. – ISBN 5901335031.

#### **Дополнительная**

1. Фундаментальное ядро содержания общего образования / под ред. В. В. Козлова, А. М. Кондакова. – М. : Просвещение, 2009. – 59 с. – (Стандарты второго поколения).

#### **2. Электронные ресурсы**

1. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 3 марта 2003 г. № 65-ст]. – Режим доступа : <http://base.garant.ru/185891/>.
2. Методические рекомендации по работе с документами в общеобразовательных учреждениях [приложение к письму Министерства образования Российской Федерации от 20 декабря 2000 г. № 03-51/64] [Текст]. – Режим доступа : <http://base.garant.ru/185891/>.

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«Управление персоналом»**

*Авторы-составители:*

Нагрелли Елена Артуровна,  
кандидат педагогических наук,  
проректор по научно-методической работе

Щеголенкова Елена Сергеевна,  
кандидат педагогических наук,  
доцент, доцент кафедры управления образованием, психологии и педагогики

Бускина Елена Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления образованием, психологии и педагогики

№ п/п	Наименование модулей и тем	Всего, час.	В том числе			
			лекции	из них с использованием ДОТ	практические занятия	из них с использованием ДОТ
1	2	3	4	5	6	7
4.1	Методология управления персоналом	2	2	0	2	0
4.2	Организационная культура образовательной организации	2	0	0	2	0
4.3	Персонализация управления персоналом: личностное и профессиональное развитие человека в период зрелости	4	2	0	2	0
4.4	Матрица мотивации и компетентности	2	0	0	2	0
4.5	Зачет	2	0	0	2	0
	Итого:	12	4	0	8	0

**Цель модуля:** совершенствование профессиональной компетенции по вопросам управления персоналом образовательной организации.

**Планируемые результаты обучения:**

<b>Трудовая функция</b>	<b>Трудовые действия</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Умения</b>	<b>Знания</b>
Управление организацией и ее развитием	Повышение эффективности управления персоналом в образовательной организации, мотивация трудовой деятельности персонала	Способен обеспечить управление персоналом образовательной организации	Осуществлять управленческие действия по отношению к каждому кластеру: инструктирование, делегирование, стимулирование, наставничество Определять мотивационные действия по отношению к специалистам в разных возрастных диапазонах	Основные формы и методы управления персоналом в образовательной организации. Факторы, влияющие на повышение эффективности управления персоналом в образовательной организации. Этапы профессиональной деятельности, их основные характеристики Основные задачи возрастных этапов зрелости.

## **Содержание модуля**

### **Тема 4.1 Методология управления персоналом (2 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Персонал организации как объекта управления. Формы и методы управления персоналом в образовательной организации. Факторы, влияющие на повышение эффективности управления персоналом.

### **Тема 4.2 Организационная культура образовательной организации (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Задание:

В теории организационной культуры есть описание, в которой организационная культура описывается через ниже перечисленные модели.

Выберите проблему, актуальную для некоторой организации и покажите, в чем будет состоять различие в способах принятия решения в каждой из этих моделей.

Модель организационной культуры:

1. Людская пирамида.

Организация, в которой стоящие на верхних ступеньках иерархической лестницы решают проблемы, используя установленные правила и процедуры.

2. Семья.

Проблемы решает «отец» (владелец или руководитель), обладающий неограниченной властью. Официальные правила и процедуры не используются.

3. Деревенский рынок.

Проблемы решаются путем обсуждения. Принимаемые решения продиктованы ситуацией. Правила и процедуры играют незначительную роль.

4. Отлаженный механизм.

Организация, в которой для решения проблем используются строго установленные правила и процедуры.

### **Тема 4.3 Персонализация управления персоналом: личностное и профессиональное развитие человека в период зрелости (4 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Возрастная периодизация в период зрелости. Основные задачи возрастных этапов зрелости. Возрастные кризисы. Управление специалистом в различные возрастные этапы. Этапы профессиональной деятельности, их основные характеристики. Кризисы профессионального развития.

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Выработка мотивационных действий по отношению к специалистам в возрастном диапазоне 20-30 лет; 30-40 лет; 40-55 лет; 55-60 лет. Пленарка. Обсуждение.

### **Тема 4.4 Матрица мотивации и компетентности (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Матрица желаний и компетентности. Обсуждение управленческих действий по отношению к каждому кластеру: инструктирование, делегирование, стимулирование, наставничество. Общие выводы.

### **Тема 4.5 Зачет (4 час.)**

#### ***Собеседование***

## **Организационно-педагогические условия**

### **1. Методические рекомендации по организации работы слушателей (формы, методы и технологии)**

Модуль рассчитан на 4 часа лекционных и 8 часов практических занятий. В модуле предусматривается использование современных педагогических технологий: проблемные лекции, методы интерактивного обучения. Их использование позволяет эффективно решать задачи модуля, актуализировать внутреннюю мотивацию слушателя на перестройку своей профессиональной деятельности.

Форма контроля в виде зачёта, предусматривает собеседование по управленческим ситуациям по работе с персоналом.

### **2. Материально-технические условия реализации модуля**

учебный кабинет – 1;

проектор – 1;

ноутбук – 1;

колонки – 1;

доска ученическая

### **3. Учебно-методическое обеспечение модуля**

#### ***1. Учебная и учебно-методическая литература***

##### **Основная**

1. Ветрова, Я. А. Акмеологическое сопровождение педагога в процессе повышения квалификации в условиях введения ФГОС : учеб.-метод. пособие / Я. А. Ветрова, Е.

- С. Щеголенкова. – Новокузнецк : МАОУ ДПО ИПК, 2012. – 119 с. – ISBN 978-5-7291-0517-5.
2. Общий психологический практикум : учеб. пособие / авт.-сост. Е. С. Щеголенкова. – Новокузнецк : МАОУ ДПО ИПК, 2010. – 183 с. – ISBN 978-5-7291-0485-7.

#### **Дополнительная**

1. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 320 с.
2. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 351 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой : учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
4. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. – СПб. : Речь, 2006. – 400 с., с илл.
5. Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2010. – 448 с.
6. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.
7. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов, Н.В. Подхвятилин, М.Р. Алешунас. – СПб., Речь, 2003. – 240 с., с илл.

**Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт повышения квалификации»**

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«Управление развитием образовательной организации»**

*Авторы-составители:*

Нагрелли Елена Артуровна,  
кандидат педагогических наук,  
проректор по научно-методической работе

Бускина Елена Викторовна, кан-  
дидат педагогических наук, до-  
цент, заведующий кафедрой  
управления образованием, пси-  
хологии и педагогики

№ п/п	Наименование модулей и тем	Все- го, час.	В том числе			
			лек- ции	из них с ис- поль- зова- нием ДОТ	прак- тиче- ские зая- тия	из них с ис- поль- зова- нием ДОТ
1	2	3	4	5	6	7
5.1	Основные направления инновационного развития в образовании. Государственное регулирование инновационных процессов.	2	2	0	0	0
5.2	Управление инновационными процессами в образовательной организации	2	0	0	2	0
5.3	Планирование и разработка инновационного проекта	4	0	0	4	0
5.4	Экспертиза инновационных проектов и оценка их эффективности. Управление рисками инновационной деятельности	2	0	0	2	0
5.5	Зачет	2	0	0	2	0
	Итого:	12	2	0	10	0

**Цель модуля:** совершенствование профессиональной компетенции по управлению развитием образовательной организации.

**Планируемые результаты обучения:**

Трудовая функция	Трудовые действия	Компетенции	Умения	Знания
------------------	-------------------	-------------	--------	--------

Управление организацией и ее развитием	Определение стратегии развития организации, обеспечение разработки инновационного проекта и управление его реализацией	Способен обеспечить управление инновационными процессами и инновационными проектами в образовательной организации	Применять методы анализа внешней и внутренней среды для разработки инновационного проекта	Особенности управления инновационными процессами в образовательной организации. Принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации, факторов внутренней среды, анализа рисков.
--	--	---	---	---

## Содержание модуля

### **Тема 5.1 Основные направления инновационного развития в образовании. Государственное регулирование инновационных процессов (2 час.)**

#### ***Лекции (2 час.)***

Государственная инновационная политика. Правовое регулирование инновационной деятельности. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России.

#### ***Задание***

Познакомьтесь с Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.»

1. В Стратегии обозначены основные задачи. Перечислите только те из них, которые относятся непосредственно к системе общего образования

2. Выпишите из текста Стратегии компетенций инновационной деятельности.

3. Из перечня целевых индикаторов реализации Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года выберите только те, которые относятся к системе общего образования.

### **Тема 5.2 Управление инновационными процессами в образовательной организации (2 час.)**

#### ***Практические занятия (2 час.)***

Характерные черты и особенности инновационной деятельности в образовательной организации. Основные факторы, влияющие на инновационную деятельность организации. Инновационный процесс как процесс создания и распространения нововведений.

#### ***Кейс-метод***

Несколько лет назад один профессор из Мичиганского университета захотел исследовать причины стресса и неврозов. Для этого он решил провести серию экспериментов на крысах. Крыс научили прыгать в одну из двух дверей лабиринта. Если они прыгали в левую дверцу, она открывалась, и в награду за свой выбор крысы получали пищу. Правая дверца лабиринта оставалась запертой, и, прыгая в нее. Крысы просто разбивали себе носы. Естественно, крысы (а это очень умные животные) быстро научились прыгать в левую дверцу.

Через некоторое время, когда крысы привыкли к этой ситуации, исследователи решили изменить правила. Теперь крысы получали еду за прыжок в правую дверцу, а за прыжок в левую не получали ничего. Конечно, сначала крыс это нервировало, но потом они приспособились к новой ситуации и стали раз за разом прыгать в правую дверцу, чтобы получить пищу.

Потом исследователи решили «поднять уровень» эксперимента и снова усложнили правила. В течение нескольких дней крысам приходилось прыгать налево, а потом несколько дней им приходилось прыгать направо. Выбор был случайным, и в каждый следующий день крысы не знали, за какой дверцей находится пища. В конце концов, крысы не выдержали такой пуганицы. Они стали быстро проявлять признаки сильнее-шего стресса. В итоге они вообще перестали прыгать, а просто сидели в трансе посреди лабиринта.

Мораль: Слишком много перемен – особенно если они случайны и не имеют четкой структуры – иногда так же плохо, как и слишком мало.

Вопросы для обсуждения:

1. Как происходят изменения в вашей организации – они случайны или имеют какую-то логическую структуру?
2. Как люди в вашей организации обычно реагируют на изменения?
3. Какое обучение необходимо, чтобы принять изменения и успешно адаптироваться?
4. Что в вашей организации играет роль «пищевого» стимула, то есть стимула для изменений?
5. Не происходит ли в вашей организации слишком много изменений за слишком короткое время? Откуда вы это знаете?

### Тема 5.3 Планирование и разработка инновационного проекта (4 час.)

#### Практические занятия (4 час.)

##### Задание 1.

Определите наиболее существенные факторы, влияющие на развитие вашего учреждения, заполните таблицу PEST-анализа

#### PEST-анализ (анализ внешней среды образовательной организации)

Политика	
+	-
Экономика	
+	-
Социум	
+	-
Управленческие технологии	
+	-



*Задание 2.*

Выберите проблему, требующую разработки и принятия управленческого решения. Проведите анализ проблемной ситуации, используя SWOT-анализ

**Анализ внутренней среды организации  
SWOT-анализ**

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>

*Задание 3.*

Используя данные анализа внешней и внутренней среды образовательной организации, определите перечень внешних и внутренних проблем, которые реально могут быть решены при Вашем участии и впишите их в два верхних квадрата.

Затем сформулируйте внутренние и внешние проблемы, решить которые Вы не в состоянии и запишите их в два нижних квадрата.

	<b>Внутренние</b>	<b>Внешние</b>
☺		
☹		

Совпадают ли выявленные проблемы с проблемой, определенной Вами в методике «Зеркало прогрессивных преобразований»? Скорректируйте проблемное поле образовательной организации. Внутренние и внешние проблемы, которые Вы сможете решить, и станут приоритетными направлениями в развитии Вашей организации.

**Тема 5.4 Экспертиза инновационных проектов и оценка их эффективности.  
Управление рисками инновационной деятельности (2 час.)**

**Практические занятия (2 часа)**

1. Работа в группах. Познакомьтесь со стартовой документацией инновационного проекта. Составьте план экспертизы инновационного проекта.

**План экспертизы инновационного проекта**

<b>№</b>	<b>Вопросы для оценки</b>	<b>Критерии оценки и индикаторы</b>	<b>Источники и средства проверки</b>	<b>Кто и как будет оценивать</b>
1.				
2.				
3.				

2. Групповая работа: опробуйте технологию «Оценка рисков», последовательно проходя все шесть ее шагов.

### **Технология оценки рисков**

В процессе ситуационного анализа неизбежно происходит оценка рисков, и тогда члены команды задаются вопросами:

- Какие последствия повлечет воплощение этой идеи?
- Чем мы рискуем, выбирая этот путь?

*Шаг первый. «Формирование "минного поля"»*

Члены команды осуществляют «мозговой штурм», отвечая на вопросы:

- ✓ Если мы принимаем это решение, идем по этому пути, какие неприятности и потери могут нас ожидать?
- ✓ Какова вероятность каждой из этих потерь и неприятностей?

*Шаг второй. «Оценка реальной угрозы»*

Члены команды работают с каждой идеей из состава «минного поля», формируя возможный негативный сценарий и отвечая на вопрос:

- ✓ Что нам грозит, если случится, произойдет...? или: что самое страшное может произойти, если...?

*Шаг третий. «Поиск противоядия»*

Члены команды методом «мозгового штурма» ищут способы защиты и противодействия негативным сценариям. При этом они отвечают на вопросы:

- ✓ Что мы можем сделать, если произойдет, случится это...?
- ✓ Есть ли у нас ресурсы, страховка, если произойдет...?

*Заполните таблицу «Прогноз возможных отрицательных последствий и средства их компенсации»*

Наименование рисков	Описание рисков	Механизмы минимизации рисков

### **Тема 5.5 Зачет (2 час.)**

*Собеседование*

## **Организационно-педагогические условия**

### **1. Методические рекомендации по организации работы слушателей (формы, методы и технологии)**

Модуль рассчитан на 2 часа лекционных и 10 часов практических занятий. В модуле предусматривается использование современных педагогических технологий: проблемных лекций, деловых игр, метод проектов, кейс-технология. Их использование позволяет эффективно решать задачи модуля, актуализировать внутреннюю мотивацию слушателя на перестройку своей профессиональной деятельности.

Форма контроля в виде зачёта, предусматривает собеседование по стратегии инновационной работы, цели проекта и основных средств ее достижения.

### **2. Материально-технические условия реализации модуля**

учебный кабинет – 1;  
компьютерный класс 1;  
проектор – 1;  
ноутбук -1;  
доска ученическая

### **3. Учебно-методическое обеспечение модуля**

#### **1. Учебная и учебно-методическая литература**

##### **Основная**

1. Артюхов, М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы : курс лекций. Ч.1 / М. В. Артюхов ; МОУ ДПО ИПК. – Новокузнецк : Изд-во ИПК, 2004. – 239 с. – ISBN 5-7291-0338-7.

2. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие, обучающихся по спец. "Менеджмент организации" / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 3-е изд. – М. : Омега-Л, 2006. – 664 с. – (Современное бизнес-образование). – ISBN 5-98119-753-6.

3. Погребняк, Л. П. Управление образовательным учреждением: организационно-педагогические и правовые аспекты (новые вопросы и ответы) : учеб. пособие для слушат. фак-в ПКПП управленч. кадров образования / Л. П. Погребняк. – М.; Ставрополь, 2003. – 208 с. – (Профессиональная библиотека директора школы). – ISBN 593078146X.

##### **Дополнительная**

1. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие для системы повышения квалификации и переподготовки педагогических работников / под ред. А. П. Егоршина. – Н.Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с. – ISBN 5901335031.

2. Менеджмент и маркетинг в социальной сфере : учеб. пособие / под ред. В. А. Абчука ; Санкт-Петербург. социально-эконом. ин-т. – СПб. : ООО "Книжный дом", 2003. – 636 с. – ISBN 5947770172.