

УТВЕРЖДЕНО

ПРИКАЗ №01П-2023 от 03.02.2022г.

Директор _____ Н.В.Чупина



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дополнительная профессиональная образовательная программа

Программа повышения квалификации

«Эффективные практики лидерства»

Форма обучения: очная

Срок обучения: 48 академических часов

Набережные Челны, 2022

Содержание

1. Пояснительная записка	стр. 3
1.1. Нормативно-правовое основание разработки программы	стр. 3
1.2. Область применения программы	стр. 3
1.3. Цель и планируемые результаты обучения	стр. 4
2. Общая характеристика программы	стр. 5
2.1. Нормативный срок освоения программы	стр. 5
2.2. Материально-техническое обеспечение	стр. 5
2.3. Нормативно-методическое обеспечение системы оценки качества освоения программы	стр. 6
2.4. Сведения о педагогических кадрах	стр. 6
3. Структура образовательной программы	стр. 7
3.1. Учебный план	стр. 7
3.2. Календарный учебный график	стр. 8
4. Рабочая программа	стр. 9
5. Оценочные материалы	стр. 12

1. Пояснительная записка

1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы

Дополнительная профессиональная образовательная программа (далее ДПОП) повышения квалификации Частного образовательного учреждения «Развивающий центр Вектор Роста» «Эффективные практики лидерства» разработана на основании:

- Федерального закона от 29.12.2012 г., №273-ФЗ «Об образовании Российской Федерации»,
- Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам",
- Письма Минобрнауки России от 30.03.2015 г., №АК-820/06 «Методические рекомендации по итоговой аттестации слушателей»,
- Письма Минобрнауки России от 09.10.2013 г. N 06-735 "О дополнительном профессиональном образовании".

1.2. Область применения программы

Программа предназначена для лиц, имеющих и/или получающих высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) и направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, социальной среды и рынка труда.

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

ДПОП по направлению «Эффективные практики лидерства» направлена на повышение профессиональных компетенций руководителей всех уровней управления. Слушатели должны уверенно пользоваться ПК и программами MicrosoftOffice, иметь навыки работы с разного рода информацией, уметь анализировать ее, делать выводы.

1.3. Цель, планируемые результаты обучения

Цели образовательной программы: Формирование навыков практического применения Эффективных Практик Лидера.

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен знать:

- основные инструменты управленческого планирования и расстановки приоритетов
- алгоритм диалога по эффективности
- алгоритм линейного обхода
- алгоритм делегирования

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен уметь:

- проводить диагностику резервов управления и выбора необходимых практик Лидерства
- планировать с помощью Cadence
- формировать стенды визуального управления эффективностью
- планировать и проводить диалоги по эффективности
- планировать и проводить линейный обход
- предоставлять корректирующую и поддерживающую обратную связь
- делегировать
- планировать и проводить совещания

Образовательная программа включает в себя: учебный план, рабочую программу, календарный учебный график, формы контроля, и другие материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии.

2. Общая характеристика образовательной программы

2.1. Нормативный срок освоения программы

Образовательный процесс ДПОП по направлению подготовки «Эффективные практики лидерства» осуществляется по очной форме обучения, для повышения квалификации устанавливаются формы обучения с полным отрывом от работы, период обучения составляет 48 часов на протяжении 2 недель.

Теоретическая часть совмещается с практическими заданиями и кейсами на протяжении всего периода обучения. Преподавание предполагает лекционные занятия и выполнение практической части. Практическая часть выполняется в учебной аудитории и представляет собой решение кейсов, открытых дискуссий и выполнение групповых практических заданий. После теоретического обучения проводится промежуточный контроль в виде тестирования. По итогам успешного освоения образовательной программы выдается удостоверение о повышении квалификации государственного образца.

2.2. Материально-техническое обеспечение

Помещение оснащено необходимым оборудованием и предметами мебели, а именно:

- комплект ученической мебели на 25 посадочных мест;
- комплект учительской мебели на одно посадочное место;
- доска-флипчарт магнитно-маркерная 70×100 см, передвижная, на роликах;

- Проектор Epson
- Ноутбук HP для преподавателя
- Жесткий диск Western Digital 2 ГБ
- Видеокамера Panasonic HC-V10
- Фотокамера Canon
- МФУ HP (черно-белый, цветной)
- Ламинатор Fellowse
- Брошюратор
- Указка-презинтер Logitech
- Аудиколонка
- Microsoft Office 2010
- Электронно-библиотечная система «База знаний»
- Учебные издания

При изучении дисциплин, основанных на активном применении практических заданий, активно используются проектно-ориентированные технологии обучения работе в команде над комплексным решением практических задач. При изучении всех тем, читаемых сотрудниками используется мультимедийное оборудование.

Каждый обучающийся, в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным раздаточным материалом, неограниченным доступом в одной (или несколькими) электронными-библиотечными системами (электронными библиотеками), содержащими издания основной литературы, перечисленные в рабочей программе, практических работ. Библиотечный фонд укомплектован печатными и электронными учебными изданиями (включая учебники и учебные пособия), методическими и периодическими изданиями по всем входящим в реализуемые основные образовательные программы учебным темам.

2.3. Нормативно-методическое обеспечение системы оценки качества освоения образовательной программы

Система оценок при проведении итоговой аттестации обучающихся ДПОП по обучающей программе дополнительного образования «Эффективные практики лидерства» формы, порядок и периодичность ее проведения указываются в Положении о проведении итоговой аттестации обучающихся и утверждено в порядке, предусмотренном Уставом компании.

Аттестация проводится на основе набора тестовых вопросов с вариантами ответов. На подготовку ответов отводится от 30 до 60 минут. Оценка знаний производится по 2-х балльной шкале.

Шкала оценивания

«Аттестован»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно более чем на 50% вопросов.
«Не аттестован»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно менее чем на 50% вопросов.

В случае неудовлетворительной оценки участник обучения имеет право повторно пройти оценку в установленном порядке.

2.4. Сведения о педагогических кадрах

На обучение по программе «Эффективные практики лидерства» привлекаются специалисты, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 3 лет. Преподаватель создает условия для формирования у обучающихся основных составляющих компетентности, обеспечивающей успешность будущей деятельности выпускников. Проводит все виды учебных занятий, учебной работы. Контролирует и проверяет выполнение обучающимися выполнение самостоятельной работы и практических заданий, соблюдение ими правил по охране труда и пожарной безопасности при проведении учебных занятий, выполнении лабораторных работ и практических занятий. Преподаватели высококвалифицированные, практикующие специалисты, привлеченные на условиях почасовой оплаты труда.

**3. Структура образовательной программы по направлению
«Эффективные практики лидерства»**

3.1. Учебный план

№	Наименование дисциплин и тем	Количество часов			Форма контроля
		Всего	В том числе		
			лекция	практика	
1.	Общетеоретическое обучение с практической работой	46	18	28	-
1.1	Введение в ЭПЛ	4	4		
1.2.	Управленческое планирование	6	2	4	
1.3	Визуальное Управление Эффективностью	8	2	6	устный опрос
1.4	Диалог по эффективности	6	2	4	-
1.5	Линейный обход	6	2	4	устный опрос
1.6	Обратная связь	6	2	4	-
1.7	Делегирование	4	2	2	-
1.8	Эффективное совещание	6	2	4	
2.	Аттестация (тестирование)	2	-	2	тестирование
Всего часов		48			

3.2. Календарный учебный график

№	Содержание	Недели обучения	
		1	2
1.	Общетеоретическое обучение с практической работой		
1.1	Введение в ЭПЛ	4	
1.2.	Управленческое планирование	6	
1.3	Визуальное Управление Эффективностью	8	
1.4	Диалог по эффективности	6	
1.5	Линейный обход		6
1.6	Обратная связь		6
1.7	Делегирование		4
1.8	Эффективное совещание		6
2.	Аттестация (тестирование)		2
Всего часов		48	

4. Рабочая программа

Рабочая программа образовательного курса в полном объеме содержит структуру и содержание изучаемой темы, объем и трудоемкость, форму отчетности и рекомендуемую литературу.

1. Общетеоретическое обучение с практической работой

Тема 1.1. Введение в ЭПЛ.

Теория.

- Ключевые компоненты управления
- Ключевые роли менеджера, связанные с людьми
- Процессы управления людьми
- Что делают менеджеры?
- Традиционные теории Лидерства
- Личностные теории лидерства
- Стили Лидерства
- Управленческая сетка Блейка
- Развитие навыков лидерства
- Зачем организациям нужны эффективные практики лидера?
- Цели внедрения ЭПЛ
- Краткий обзор практик
- Диагностика ЭПЛ

Практика.

- Проведение диагностики на основе чек-листов, с целью выявления признаков и симптомов проблем управления
- Выбор необходимого и достаточного количество практик для компании

Результат.

Сформирован навык проведения диагностики резервов управления и выбора необходимых практик Лидерства

4 часа теория.

Тема 1.2. Управленческое планирование.

Теория.

- Что такое управленческое планирование
- «Удачное» и «неудачное» планирование
- Стратегическое, тактическое и оперативное планирование
- Принципы планирования и расстановки приоритетов
- Алгоритм регулярных действий по планированию
- Сбор, систематизация и хранение входящей информации
- Обработка информации
- Планирование жестких и гибких задач
- Алгоритм анализа выполнения задач
- Роль планирования в управлении и лидерстве

Практика.

- Отработка алгоритма
- Формирование Cadence
- Обсуждение результата применения практики

Результат.

- Сформированы знания по основным инструментам управленческого планирования и расстановки приоритетов
- Сформирован навык планирования с помощью Cadence

6 часов, из них 2 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.3. Визуальное Управление Эффективностью

Теория.

- Цель визуального управления эффективностью
- Визуальное управление эффективностью (ВУЭ): визуальная информация, коммуникация, контроль
- Визуальная информация. Виды визуальной информации
- Визуальный контроль. Инструменты визуального контроля
- Визуальная коммуникация. Правила по разработке стендов
- Принципы организации блоков на стенде
- Типовые ошибки при формировании и заполнении стендов
- Мотивация персонала с помощью практики

Практика.

- Доклад подчиненного
- Использование доски визуализации

Результат.

Сформирован навык по формированию стендов визуального управления эффективностью

Контроль. Устный опрос.

8 часов, из них 4 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.4. Диалог по эффективности

Теория.

- Диалог по эффективности. Основные понятия
- Текущая эффективность. Потенциал
- Плохие привычки и ошибки руководителей
- Этапы диалога по эффективности
- Подготовка к диалогу
- Алгоритм проведения диалога по эффективности
- Фокусы внимания
- Анализ диалога по эффективности
- Мотивация персонала с помощью практики

Практика.

- Анализ видеоматериала
- Разработка алгоритма проведения диалога по эффективности
- Отработка диалога

Результат.

Сформирован навык планирования и проведения диалога по эффективности

6 часов, из них 2 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.5. Линейный обход.

Теория.

- Что такое линейный обход?
- Линейный обход в работе руководителя
- Виды линейного обхода
- Принципы линейного обхода. Три «П»
- Расчет периодичности линейных обходов
- Типичные ошибки практики
- Алгоритм проведения линейного обхода
- Мотивация персонала с помощью практики

Практика.

- Анализ видеоматериала
- Самооценка «Как я провожу линейный обход?»
- Практическое задание «Разработка графика линейных обходов»
- Практическое задание «Ознакомление со стендом эффективности»
- Оценка с помощью чек-листа «Зеркало эффективного линейного обхода»

Результат.

- Сформирован навык планирования и проведения линейного обхода
- Сформирован навык оценки эффективности линейного обхода

Контроль. Устный опрос.

6 часов, из них 2 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.6. Обратная связь.

Теория.

- Цель применения практики
- Причины нежелания руководителя предоставлять «Обратную связь»
- Виды обратной связи: корректирующая обратная связь, поддерживающая обратная связь
- Предпосылки предоставления обратной связи
- Кто и кому предоставляет обратную связь
- Принципы предоставления обратной связи
- Алгоритм предоставления обратной связи
- Уточняющие вопросы для прояснения ситуации
- Как сделать обратную связь более эффективной
- Типичные ошибки практики
- Результат обратной связи
- Как предоставлять обратную связь о работе другого подразделения
- Мотивация персонала с помощью практики

Практика.

- Разработка сценария предоставления обратной связи по заданной ситуации
- Отработка практики

Результат.

Сформирован навык предоставления корректирующей и поддерживающей обратной связи

8 часов, из них 4 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.7. Делегирование.

Теория.

- Делегирование. Основные понятия
- Предпосылки реализации
- Плохие привычки и ошибки при делегировании: отсутствие делегирования, избыточное делегирование, «ленивое» делегирование, обратное делегирование
- Принципы успешного делегирования
- Что можно делегировать?
- Что нельзя делегировать?
- Кому и как делегировать?
- Инструктирование
- Вопросы для оценки опыта и готовности сотрудника
- Методы мотивирования при делегировании
- Этапы делегирования
- Техника ИКС при постановке задач
- Типичные ошибки практики
- Анализ результата беседы по чек-листу
- Мотивация персонала с помощью практики

Практика.

- Упражнение: Симптомы эффективного и неэффективного делегирования
- Разработка сценария беседы
- Отработка беседы
- Оценка беседы по «чек-листу»

Результат.

- Сформирован навык делегирования задач
- Сформирован навык оценки беседы

6 часов, из них 2 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.8. Эффективное совещание.

Теория.

- С какими проблемами сталкиваются руководители в ходе совещания?
- Оценка эффективности совещаний
- Виды совещаний в зависимости от целей
- Виды совещаний в зависимости от формата
- Когда применяется практика «Эффективное совещание»
- Этапы совещания
- Ошибки на этапе подготовки
- Организационная подготовка
- Правила формирования повестки
- Стандартная повестка
- Анализ причин экстренных совещаний
- Система совещаний
- Инструменты для организации совещаний
- Ошибки на этапе проведения совещаний
- Распределение ролей
- Модерация обсуждения
- Разработка решений
- Ошибки на этапе завершения
- Подведение итогов

- Формирование протокола
- Оценка эффективности совещания

Практика.

- Разработка повестки совещания
- Отработка типовых ситуаций
- Оценка совещания по «чек-листу»

Результат.

- Сформирован навык подготовки и проведения совещаний
- Сформирован навык оценки совещаний

6 часов, из них 2 часа теория, 4 часа практика.

5. Оценочные материалы

Тест:

1.	Выберите правильное определение практики "Диалог по эффективности"
	Это регулярные беседы с работниками подразделения у доски по эффективности с целью открытого, совместного обсуждения текущих результатов работы, успехов, проблем и возможностей для улучшения процессов в подразделениях
	Это сложный диалог, которую следует проводить во время линейного обхода
	Это беседа с работником на рабочем месте, в ходе которой обсуждается эффективность его работы
2.	Что относится к правилам применения практики "Визуальное управление эффективностью"?
	Использование разных цветов для отображения статуса выполнения задач
	Использование определенных графических символов
	Структурирование информации
	Ношение спецодежды с обозначением подразделения и логотипом Компании
3.	Каковы принципы применения практики "Делегирование"?
	Делегируется не только рутинная работа, но и задания, интересные для подчиненных.
	Руководитель готовится к процессу делегирования
	Информирование других заинтересованных лиц о делегировании производится только в том случае, если исполнитель, которому делегированная задача, не имеет достаточного авторитета для ее выполнения
	Высококвалифицированным сотрудникам делегируются только те задачи, которые они ранее не выполняли
	Для выполнения заданий сотрудники обязательно обеспечиваются двойным запасом ресурсов
4.	Какова цель(и) использования практики "Линейный обход"?
	Пообщаться с сотрудниками и оказать им помощь в решении сложившихся проблем
	Определить «узкие» места в производственном процессе и инициировать сессию по решению проблем
	Оставаясь незамеченным, проследить за тем, как работают подчиненные в отсутствие руководителя
	Пройтись и размяться после долгого сидения за рабочим столом
	Собрать максимально достоверную информацию о текущем состоянии дел в подразделении
5.	Что делать, если в ходе предоставления обратной связи сотрудник молчит, и диалог не получается?
	Рассказать, как подобное поведение сказывается на взаимоотношениях с коллегами
	Сказать, почему изменение поведения в интересах собеседника
	Предложить сотруднику самому подумать над своим поведением и сделать соответствующие выводы
6.	Выберите правильное определение практики "Планирование"

	Планирование – это процесс распределения задач по важности
	Планирование – это процесс определения срочности и важности задач для планирования деятельности с целью достижения наилучшего результата
	Планирование – это процесс достижения результата, при условии правильного определения срочности и важности задач
	Планирование – это постановка целей и задач на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения
7.	Каковы принципы применения практики "Решение проблем"?
	Использование 8-ми шаговой модели решения проблем
	Учет мнения всех участников сессии
	Проведение сессий не реже 1-го раза в две недели
	Предоставление в ходе сессий обратной связи сотрудникам
	Премирование сотрудников исходя из их активности в ходе сессий по решению проблем
	Тратить на формулировку проблемы меньше времени, чем на все остальные этапы сессии
8.	Что относится к правилам применения практики "Сложный диалог"?
	Обеспечение необходимого уровня давления на подчиненного для достижения результата сложной беседы
	Аргументации позиции руководителя, с использованием конкретных примеров
	Сохранение руководителем эмоциональной устойчивости
	Составление плана перед проведением беседы
	Получение от сотрудника письменного обещания изменить свое поведение
9.	Что подразумевает "Коучинг" в практике "Развитие сотрудников"?
	Специальный вид психотерапии, используемый в бизнесе
	Процесс анализа ошибочного поведения сотрудника
	Процесс директивного контроля действий сотрудника, включающий в себя разработку системы санкций, с целью достижения цели
	Помощь другому человеку с помощью беседы/диалога в выработке наилучшего способа достижения целей, развитии недостающих компетенций сотрудника для повышения эффективности в работе
10.	Что подразумевает "Наставничество" в практике "Развитие сотрудников"?
	Раздавать советы сотрудникам по выполнению задач
	Демонстрировать правильные действия человеком, у которого данная компетенция развита высоко; совместное обсуждение с ним его опыта
	Демонстрировать свои компетенции новеньким сотрудникам
11.	В каких случаях практика "Эффективные совещания" будет проведена правильно?
	Познакомить
	Выработать перечень мероприятий
	Принять решение
	Рассмотреть вопрос
	Обсудить проблему

**Лист согласования к программе дополнительного образования повышения
квалификации «Эффективные практики лидерства»**

Программу разработал:

Директор ЧОУ ДПО РЦ «Вектор Роста» _____



Н.В.Чупина