

## ВНУТРИФИРМЕННОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Цель изучения модуля	Содержание модуля	Результат	Инструмент оценки
<b>Вводный модуль</b>			
Сформировать представление о роли и значимости внутрифирменного развития педагогов в ДОУ	«Введение» История развития представлений о внутрифирменном развитии персонала. Роль зарубежных и отечественных ученых в развитии этого направления	Обучающиеся педагоги высказывают суждения о роли внутрифирменного развития персонала в обеспечении конкурентоспособности ДОУ	Тесты
Познакомить с целью, задачами и кратким содержанием программы обучения	Роль внутрифирменного развития компетентности персонала в реализации задач, стоящих перед современным ДОУ.	Педагоги высказывают общие суждения о цели и задачах	Анкетирование

<b>Модуль 1 «Самоменеджмент (Основы персонального саморазвития)»</b>			
Цель изучения модуля	Содержание модуля	Результат	Инструмент оценки
Овладеть знаниями, позволяющими максимально использовать свои собственные возможности.	Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента. Модель самоменеджмента. Опережающее отражение действительности. Характеристика различных творческих типов личности менеджера. Личная концепция деловой карьеры.	Овладение знаниями, позволяющими максимально использовать собственные возможности.	Тесты Тест «Самоменеджмент: эффективность применения в вашей работе».
Сформировать потребность в постоянной самодиагностике личностных качеств	Адаптивно-развивающая концепция самоменеджмента Человек как многоуровневая, саморегулирующаяся, интегрированная, открытая система. Структура индивидуальности человека. Направленность и возможности личности. Системный подход к исследованию человека. Модель делового человека.	Овладение методами самодиагностики личностных качеств.	Тесты на определение типа личности.
Развить базовые	Скорочтение – реальный	Выполнение	Упражнения,

условия овладения быстрым чтением – память, внимание, воображение. Овладеть быстрым чтением. Интенсифицировать интеллектуальную работу.	путь к эффективному использованию времени: Интерпретация и классификация текстов. Поле восприятия. Мысленное прогнозирование. Стратегическое чтение. Алгоритмы смыслового восприятия текста и анализа документов.	тренировочных комплексов. Овладение методикой определения продуктивности чтения.	тесты первоначальной скорости чтения и первоначального коэффициента усвоения прочитанного
Овладеть навыками рационального конспектирования	Роль конспектирования в учебном процессе. Требования к конспекту: Скоростное конспектирование. Прогнозирование и пространственная запись текста.	Овладение навыками скоростной записи: кванторизацией, аббревиатурой, пиктографией, свертыванием фразы с использованием контекста, табличной записью.	Конспект
Научиться сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства.	Самооценка личностного и делового потенциала. Модель делового человека, ориентированного на успех. Практикум: Выбор карьеры. Определение делового профиля личности.	Овладение методами самодиагностики профессиональной компетентности и личностного потенциала.	Тесты: На рабочую гипотезу, уточнение признаков типа личности, качества человека.
Научиться изучать свои деловые и личностные качества с целью их развития и коррекции.	Социально-приобретенные качества человека, необходимые для успешной карьеры дошкольного педагога.	Определение своих общеделовых и личностных качеств с помощью тестов, их анализ.	Тесты на определение влияния, творческого потенциала, менталитета, способностей к управлению, коммуникативных и лидерских способностей, уровня конкурентоспособности
Научить определять свои сильные стороны, корректировать недостатки.	Саморазвитие педагога. Развитие типа личности. Признаки развития типа личности. Принципы и правила саморазвития личности. Тренинги по саморазвитию	Использование сильных сторон личности и сведение к минимуму недостатков. Развитие деловых	Тест: самооценка способности к самообразованию и саморазвитию личности.

	деловых качеств и коммуникативности. Тренинг «Оценка своего адаптивного потенциала». Практикум «Оценка индивидуальной стрессоустойчивости».	качеств, коммуникативности, стрессоустойчивости.	
Научить ставить профессиональные и жизненные цели; составлять на основе цели конкретные жизненные планы; организовывать и контролировать их осуществление.	Самоуправление деловой карьерой. Практикум. Способности к самоуправлению. Тесты: Оцените тип и уровень своих способностей к самоуправлению. Самоуправление адаптацией на новом месте работы. Управление карьерой.	Овладение способами постановки профессиональных и жизненных целей, составления плана развития и управления карьерой. Оценка типа и уровня своих способностей к самоуправлению	Оформление «Дневника личного и профессионального роста».

<b>Модуль 2 (вариативный) «Обучающаяся организация»</b>			
<b>Цель изучения модуля</b>	<b>Содержание модуля</b>	<b>Результат</b>	<b>Инструмент оценки</b>
Обучить управлению организационным изменением посредством использования различных форм обучения освоить методологию и инструменты оценки эффективности обучения персонала	Концепция «Обучающейся организации» как технология развития компетентности персонала на рабочем месте. Обучение персонала в организации на трех уровнях: организационном, командном, индивидуальном. Условия, в которых развитие является организационной нормой (П. Сенге): Аспекты образования взрослых.	Формирование мотивационной готовности к использованию специальных методов и технологий: управление проектами (project management), «обучение действием» (action learning). Знания о привлечении консультантов по управлению и организационному развитию. Знания о андрагогических подходах к обучению взрослых.	Конкретные ситуации, тесты
Научить прогнозировать ДОУ будущего.	Основные особенности обучающейся организации. Обучение как системный элемент организации, несущий ответственность за придание организации нового качества.	Умение прогнозировать ДОУ будущего (с учетом предполагаемых изменений). Знание и умение анализа потребностей	Конкретные ситуации, тесты

	Принципы работы обучающейся организации.	в обучении (по описанию конкретной ситуации).	
Научить постановке целей и задач обучения персонала в организации.	Основные признаки обучающейся организации. Пути перехода организации в разряд обучающейся системы. Изменение роли объекта и субъекта обучения в системе управления. Качества, необходимые для достижения высокой результативности внутрифирменного развития:	Знание о качествах, необходимых для достижения высокой результативности внутрифирменного развития. Овладение навыками группового взаимодействия. Умение сопоставить модели традиционной и обучающейся систем, сравнить их характеристики. Овладение постановкой целей и задач обучения.	Конкретные ситуации, тесты
Научить проведению анализа своих потребностей в обучении и выбора метода обучения.	Формы развития: профориентация и адаптация новых сотрудников; ротация кадров; планирование карьеры; подготовка резерва руководителей; вовлечение педагогов в управление ДОУ; делегирование полномочий; развитие творчества; создание условий для самообразования и саморазвития.	Знание основных форм развития педагогов. Анализ потребности педагогов в обучении (на основе кейс-метода). Овладение приемами и методами, которые побуждают и подкрепляют и стимулируют взаимное обучение.	Конкретные ситуации, тесты
Дать общее представление об оценке эффективности и результативности внутрифирменного обучения	Место оценки эффективности обучения в системе в системе внутрифирменного развития персонала. Оценка эффективности обучения в ДОУ за год. Связь оценки эффективности с анализом потребностей в обучении. 3-х уровневая модель анализа потребности в обучении. Системное планирование и оценка.	Понимание связи оценки эффективности с анализом потребностей персонала	Конкретные ситуации, тесты
Научить способам	Методы и процедуры оценки. Методы и	Знать и уметь применять методы,	Конкретные ситуации,

оценивания эффективности обучения на уровне возврата на вложения (ROI).	процедуры проведения оценки эффективности учебных программ. Уровни оценки. Тестирование и экзамены. Оценочные формы.	процедуры и уровни оценки и самооценки.	тесты
Научить проводить всесторонний комплексный аудит функции обучения.	Критерии результативности учебных программ. Качественные и количественные критерии. Модель Киркпатрика. Оценка эффективности обучения на различных уровнях. Интерпретация результатов оценки. Аудит обучения.	Овладение методами оценки на различных уровнях: реакции, усвоения, поведения, результата, возврата на вложения.	Конкретные ситуации, тесты, самостоятельное проведение оценки

<b>Модуль 3 «Методы внутрифирменного развития компетентности персонала»</b>			
<b>Цель изучения модуля</b>	<b>Содержание модуля</b>	<b>Результат</b>	<b>Инструмент оценки</b>
Овладеть способами внутрифирменного обучения. Определять способ обучения в зависимости от потребностей.	Виды обучения: поддерживающее, кризисное, предупреждающее. Зависимость технологии обучения от: потребности в групповом или индивидуальном обучении, стратегической или текущей направленности.	Умение определить необходимость конкретного способа обучения: индивидуального, группового, стратегического, поддерживающего.	Кейс-стади
Ознакомить с обучающими способами.	Поддерживающие, переходящие способы обучения. Способы прогнозирования: анализ сценариев, метод Дельфи, анализ влияния факторов. Универсальные способы: «обучение действием», зоны для тренировки.	Знание и определение необходимых обучающих способов: переходящих: (передача инноваций), прогнозирования: содержательный анализ: мониторинг формулирование стратегического курса организации и оценка проблем универсальных	Кейс-стади. Тесты
Способствовать практическому освоению будущими менеджерами методов	Методы обучения, проводимые менеджерами: кейс-метод, викарное обучение, обучение по принципу «делай как я», коммуникативные	Знание методов обучения персонала в организации. Демонстрация знаний при проведении	Демонстрация метода

внутрифирменног о обучения.	тренинги, проведение сессии обратной связи; экстремальное обучение; коучинг и наставничество, «разбор полетов»; балинтовская сессия; формальное обучение, мозговой штурм и др.	коммуникативных тренингов, кейс-стади, мозгового штурма, баскетметода, «разбор полетов» и другие.	
--------------------------------	--	---	--

<b>Модуль 4 «Коуч-менеджмент»</b>			
<b>Цель изучения модуля</b>	<b>Содержание модуля</b>	<b>Результат</b>	<b>Инструмент оценки</b>
Ознакомить с методикой коучинга	Происхождение термина «коучинг». Терминология коучинга. Достоинства коучинга. Отличие от тренинга и наставничества. Метод сократовского диалога. Философия коучинга.	Владение понятиями коучинга, понимание сути коуч-менеджмента. Практическая дифференциация коучинга и наставничества.	Тест, кейс-стади
Ознакомление с процессом коучинга	Стадии коучинга: анализ ситуации и сбор необходимой информации, планирование системы ответственности; реализация плана с использованием стилей, техник и навыков; оценка результатов. Стили коучинга. Управление коучингом. Техники коучинга. Спираль практики. Техника «Трех измерений». Методика GROW	Владение техниками коучинга. Умение оценивать свою компетентность как коуча.	Тесты, кейс-стади.
Научить организовывать правильную обратную связь.	Потенциальные препятствия обратной связи. Сензитивность и стресс. Обратная связь, создающая уверенность. Визуализация успешной профессиональной деятельности. Использование основных внутренних качеств человека.	Коммуникативная компетентность. Умение организовать эффективное общение.	Проведение сессии обратной связи.
Научить наблюдению в процессе слушания	Наблюдение в процессе слушания. Невербальные сигналы. Активное слушание:	Практическое владение навыками активного слушания: выбор	

	«периферическое», «очевидное», «активное».	места беседы, создание правильной атмосферы, демонстрация поведения помогающего слушателя.	
Освоить правильную постановку вопросов	Основные типы вопросов: открытые и закрытые. Вспомогательные вопросы: повышающие сознание, рефлексивные, подтверждающие, гипотетические, зондирующие, проверочные. Техника переноса. Методика GROW/	Владение навыками постановки вопросов.	
Научить управлять отношениями	Законы самоуправяемого личного развития: «Универсальный», «Принятия изменений», «Мотивации», «Видимого вознаграждения», «Преимущества бизнеса», «Возврата затрат и результатов», «Удовлетворения потребностей».	Оперирование понятиями самоуправяемого личного развития	Тесты, кейс- стади

### Модель коучинга

Функции коуча	Возможные проблемы	Требуемые умения	Результаты
<b>Стадия 1. Прояснение смысла и целей коучинга</b>			
Определение потребности в обучении педагога; подбор аргументов в пользу коучинга; Предположительные результаты (на конкретного человека и группу сотрудников).	Подчиненного удивляет Ваше решение; он не соглашается с Вашими основными правилами; подчиненный не верит в успех коучинга.	Задавать открытые вопросы; Уметь слушать; Интерпретация невербальной коммуникации; Анализ информации	Достижение с подчиненным согласия по поводу существующей потребности развития; осознание подчиненными, что такое коучинг.

<b>Стадия 2. Совместное определение потребностей в развитии</b>			
Установление раппорта (комфортных, искренних, уважительных отношений); Идентификация потребностей: каково настоящее состояние, каково желаемое состояние; Формулирование целей (специфических, измеряемых, согласованных, реалистичных, существующих во временных рамках).	Узкие временные рамки; Неспособность определения потребностей;	Аналитические; умения вербальной и письменной коммуникации: вести переговоры; задавать вопросы; уметь слушать; представлять информацию; формировать раппорт; умение обобщать и делать выводы; умение распределять время; умение фасилитации.	Формирование более тесных отношений с педагогами; Определение конкретных потребностей в развитии; Создание ясной картины способностей; Определение согласованной программы развития и критериев успеха.
<b>Стадия 3. Формулирование детализированного плана коучинга</b>			
Составление плана коучинга в процессе обсуждения, содержащего следующие шаги: -критическое осмысление каждой из целей коучинга; -выделение необходимого времени; -постановка предварительных задач; -вовлечение в процесс третьих лиц; -нахождение необходимого оснащения.	Большое количество задач, стоящее перед коучем и подчиненным	Умение планировать работу; умение выделять приоритеты; поиск и получение обратной связи; возвращение к действиям, выполненным в прошлом; наблюдение за другими и прояснение того, как они выполняют это действие.	Разработка детализированного плана работы; Определение конкретных шагов по направлению к достижению конкретной цели; Расписание программы коучинга.
<b>Стадия 4. Выполнение задачи или осуществление деятельности</b>			
Организация и структурирование отражаемого опыта подчиненного, используемого свои умения или знания в режиме «реальной жизни» или моделируемой; сбор информации; наблюдение;	Запланированная деятельность не осуществляется; компоненты деятельности отличаются от ожидаемых.	Наблюдать; слушать; представлять информацию	Выполнение задачи или результата определенного действия; понимание того, как подчиненный осуществил действие.



получение обратной связи; итог			
<b>Стадия 5. Критическое осмысление действий и планирование более эффективной деятельности</b>			
Отражение события, его результатов и связанных с ними чувств, сравнение с установленными критериями методом дискуссии с подчиненным: -рассмотрение фактов и последствий произошедшего; -обсуждение причин; -обсуждение того, что могло бы быть; Оценка себя глазами подчиненного; Планирование нового, более эффективного способа действия.	Негативная реакция подчиненно на предоставляемую обратную связь; Потребность в новом тренинге или коучинге	Умение слушать; Умение задавать вопросы; Умение фасилитации; Умения вербальной коммуникации; Умение представлять идеи; Умение планировать; Умение анализировать.	Составление списка сильных сторон ученика и сфер его развития; Составление плана того, что необходимо делать по-новому при следующем выполнении действия.
<b>Стадия 6. Завершение взаимоотношений коучинга.</b>			
Оценивание того, произошло ли запланированное в начале коучинга продвижение в развитии. Самооценка.	Подчиненный не хочет завершать занятия	Умения вербальной коммуникации; умения ассертивности	Оценка программы коучинга. Составление плана развития себя, как коуча.