

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«19» июня 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**Методология разработки и проведения программы  
«Эффективный руководитель»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

Е.С. Чепурнова,  
директор центра развития лидерских и управленческих компетенций Института  
ВШГУ РАНХиГС

Т.Ю. Дорохова,  
методист центра развития лидерских и управленческих компетенций Института  
ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.С. Чепурнова,  
директор центра развития лидерских и управленческих компетенций Института  
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета  
Института ВШГУ от «19» июня 2025 г., протокол № 06.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	14
3.1. Кадровое обеспечение	14
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	18
4. Оценка качества освоения программы	19

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Методология разработки и проведения программы «Эффективный руководитель»» разработана в целях реализации программы развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» до 2030 года, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2022 г. № 3640-р..

### **1.1. Цель и задачи реализации программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации.

**Целью** программы является формирование концептуально единого подхода к методологии разработки и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Эффективный руководитель» (базовый и высший уровни).

#### **Задачи реализации программы:**

- ✓ сформулировать единый подход к методологии преподавания, который будет включать основные принципы, подходы и технологии обучения;
- ✓ провести обучение для преподавателей, чтобы они могли эффективно передавать знания и навыки, соответствующие единой методологии программы;
- ✓ выявить и систематизировать ключевые управленческие компетенции, необходимые для эффективного руководства на базовом и высшем уровнях, включая навыки коммуникации, принятия решений и стратегического мышления;
- ✓ разработать учебные модули, охватывающие основные темы программы, такие как мотивация сотрудников, управление командой, и т.д. (согласно программе).
- ✓ внедрить практические кейсы и сценарии из реальной практики, которые помогут участникам применять полученные знания в конкретных ситуациях;
- ✓ оценка и мониторинг эффективности: разработать систему оценки и мониторинга эффективности программы, включая обратную связь от участников и анализ достигнутых результатов;
- ✓ создание платформы для обмена опытом: организовать платформу для обмена опытом и лучшими практиками между участниками программы, что будет способствовать формированию сообщества преподавателей.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации слушатель должен:

#### **знать:**

- ключевые компетенции эффективного руководителя и их значимость для успешного управления;
- методы интерактивного обучения и их применение в тренинговом формате;
- структуру и содержание программы «Эффективный руководитель»;
- инструменты и техники, используемые преподавателями для повышения эффективности обучения.

#### **уметь:**

- использовать интерактивные методы обучения для вовлечения участников и повышения их активности в процессе обучения;
- оценивать и анализировать результаты обучения, а также вносить корректировки в программу на основе полученной обратной связи.

#### **владеть навыками:**

- эффективной коммуникации и активного слушания, необходимые для взаимодействия с группой;
- планирования и организации учебного процесса, включая разработку учебных материалов;
- анализа и оценки потребностей участников, что позволяет адаптировать содержание обучения под их запросы;
- работы с обратной связью, включая ее сбор и анализ для улучшения качества обучения;
- управления конфликтами и стрессом в группе, что способствует созданию комфортной рабочей атмосферы.

## **1.2. Нормативно-правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 (ред. от 15.11.2013 г.).
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 апреля 2022 г. № 197н «Об утверждении профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» (зарегистрировано в Минюсте РФ 11 мая 2022 г., рег. № 68448, трудовая функция В/04.6).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970.
5. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
7. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
8. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02-2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года № 02-835».
9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
10. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ (приложение к письму Министерства образования и науки РФ от 10.04.2014 № 06-381).
11. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утверждены Министерства образования и науки РФ 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

*При формировании образовательной программы учтены:*

12. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025).

13. ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

14. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1  
Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Консультирование организации по функциональной области управления персоналом	ПСК-1 <sup>1</sup> Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы и технологии разработки и проведения обучающих развивающих тренингов;</li> <li>– методы оценки эффективности проведения тренингов;</li> <li>– методы и особенности обучения взрослых</li> </ul>	<b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять цели, методы, содержание тренинга, планировать результаты тренинга;</li> <li>– разрабатывать и реализовывать планы и программы тренинга, контролировать процесс и оценивать результаты</li> </ul>	<b>Владеть навыками разработки проектов обучения персонала в соответствии с целями и особенностями организации; разработки и проведения обучающих и развивающих тренингов персонала организации</b>
<b>УК- универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Знания	Умения	Практический опыт

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 апреля 2022 г. № 197н «Об утверждении профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» (зарегистрировано в Минюсте РФ 11 мая 2022 г., рег. № 68448, трудовая функция В/04.6).

Системное и критическое мышление	УК-1 <sup>2</sup> . Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<b>Знать:</b> основные методы поиска, сбора, обработки информации, необходимой для осуществления педагогической деятельности; - методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных	<b>Уметь:</b> анализировать и интерпретировать нормативно-правовые документы для разработки программ, учебных занятий по преподаваемым дисциплинам; -комплектовать и - разрабатывать методическое обеспечение преподаваемых дисциплин или отдельных видов учебных занятий	<b>Владеть навыками применения системного подхода для решения поставленных задач</b>
Разработка и реализация проектов	УК-2 <sup>2</sup> . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>Знать:</b> законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность; - содержание учебных программ и принципы организации обучения	<b>Уметь:</b> - предвидеть результаты планирования; - воспринимать новое в методике и претворять методические рекомендации в жизнь; - нести ответственность за реализацию проектов в полном объеме в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, а также за качество подготовки выпускников	<b>Владеть навыками</b> - разработки и реализации программ, проектов, обеспечивающих качество подготовки обучающихся; - применения законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность; - управления проектом, учебным процессом на всех его этапах

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: профессорско-преподавательский состав, работники и эксперты филиалов РАНХиГС.

Требования к поступающим: среднее профессиональное образование, высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная (с применением электронного обучения).

---

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970.

Общая трудоемкость программы составляет 92 академических часа, из которых 40 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации; 52 ак. часа с применением электронного обучения.

## **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 2 недели 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 60 человек, практической (семинарской) группы – 60 человек.

## **1.6. Документ о квалификации**

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

## **2. Содержание программы**

### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 недели 5 дней		
1 неделя	2 неделя	5 дней
СР ЭО	СР ЭО	УЗ / ИА

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА - итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

### Учебный план

по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Методология разработки и проведения программы «Эффективный руководитель»»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции		
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Лидерство	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2
2.	Эффективная команда	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2
3.	Этика государственной гражданской службы	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2
4.	Управление временем (тайм-менеджмент)	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2
5.	Эмоциональный интеллект	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2
6.	Управление стрессом	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2
7.	Делегирование	4													4			ПСК-1 УК-1 УК-2

8.	Мотивация	4											4					ПСК-1 УК-1 УК-2
9.	Системное мышление	4											4					ПСК-1 УК-1 УК-2
10.	Гибкость и готовность к изменениям	4											4					ПСК-1 УК-1 УК-2
11.	Управление конфликтами	4											4					ПСК-1 УК-1 УК-2
12.	Публичные выступления	4											4					ПСК-1 УК-1 УК-2
13.	Служебный этикет и протокол	4											4					ПСК-1 УК-1 УК-2
14.	Компетенции эффективного руководителя	4	4	2		2												ПСК-1 УК-1 УК-2
15.	Особенности тренингового формата. Методология тренинга	12	12	4		8												ПСК-1 УК-1 УК-2
16.	Принципы работы с обратной связью	2	2	1		1												ПСК-1 УК-1 УК-2
17.	Оценка эффективности обучения	2	2	1		1												ПСК-1 УК-1 УК-2
18.	Коучинговые технологии в тренинге	2	2	1		1												ПСК-1 УК-1 УК-2
19.	Методы интерактивного обучения	8	8	2		6												ПСК-1 УК-1 УК-2
20.	Инструменты работы тренера	8	8	2		6												ПСК-1 УК-1 УК-2
<b>Итого:</b>		<b>90</b>	<b>38</b>	<b>13</b>		<b>25</b>												
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>															<b>2/3(T)<sup>3</sup></b>	
<b>Всего:</b>		<b>92</b>	<b>38</b>	<b>13</b>		<b>25</b>							<b>52</b>				<b>2</b>	

<sup>3</sup> Итоговая аттестация проводится в форме зачета в виде разработки и демонстрации демо-тренинга.

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

#### Содержание программы

<b>Номер темы и ее наименование</b>	<b>Содержание темы</b>
Тема 1. «Лидерство»	Что такое лидерство? Различие между управлением и лидерством. Лидерство и власть. Лидерские роли. Межличностное лидерство: лидер как наставник. Организационное лидерство: лидер как организатор. Стратегическое лидерство: лидер как стратег. Лидерство и цель: лидер как создатель смысла. Лидерство и личность: лидер как ролевая модель
Тема 2. «Эффективная команда»	Что такое команда? Отличие от рабочей группы. Инструменты и методы создания эффективной и гармоничной команды, положительно влияющей на культуру всей организации. Пять пороков команд. Модель Ленсиони. Конфликты в команде и способы их разрешения.
Тема 3. «Этика государственной гражданской службы»	Служение обществу и общественным интересам. Деловая культура, ценностные ориентиры руководителя. Культура служебных отношений. Служебный этикет и протокол. Речевой этикет. Деловая беседа. Телефонный этикет. Внешность руководителя и деловой имидж.
Тема 4. «Управление временем (тайм-менеджмент)	Жизненные ценности. Пирамида внимания. Критерии постановки целей и краткосрочное планирование. Технология гибкого планирования дня. Контекстное планирование. Анализ приоритетов. Хронометраж. Поглотители времени. Стратегии отказа. Отдых, восстановление и управление энергией. Управление энергией организации. Общие рекомендации для рационального использования времени.
Тема 5. «Эмоциональный интеллект»	Что такое эмоциональный интеллект? Осознанность и внимательность. Саморегуляция и управление собой. Эмпатия. Управление отношениями и эмоциональное лидерство.
Тема 6. «Управление стрессом»	Нейрофизиология стресса. Виды стресса и способы управления. Техники управления стрессом на каждый день: стрессогенные установки, техники мышления против стресса, техника торможения мыслей, техника внутреннего наблюдателя, тренировка «здесь и сейчас». Воздействие на эмоции через тело.
Тема 7. «Делегирование»	Управленческие ситуации. Проблематизация. Передача полномочий. Определения, анализ поставленной задачи. Передача полномочий. Подбор исполнителей, установочное совещание. Передача полномочий. Планирование.
Тема 8. «Мотивация»	Основные понятия. Стимулирование. Теории и модели мотивации. Типы сотрудников по способам адаптации к работе. Инструменты и система мотивации.
Тема 9. «Системное мышление»	Типы мышления. Взаимозависимость между элементами системы. Эмерджентность. Нелинейность. Особенность созревания изменений. Прерывистость равновесия. Особенности системного мышления. Компетенции системного мышления.

Тема 10. «Гибкость и готовность к изменениям»	Что определяет отношение к изменениям? Почему им сопротивляются? Помехи при внедрении изменений. Уровни организационных изменений. Лидерский вызов для организации и каждого сотрудника. Лидерство в изменениях. Компетенции для внедрения изменений. Личное отношение и классификация сотрудников по отношению к изменениям. Применение моделей изменений на практике.
Тема 11. «Управление конфликтами»	Конфликт и его причины. Последствия конфликта в организации. Ошибки и ловушки мышления, которые мешают эффективно разрешать конфликт. Алгоритм поведения в конфликтной ситуации. Стили поведения в конфликтной ситуации.
Тема 12. «Публичные выступления»	Начало публичного выступления. Правило 7 секунд. Что говорить? Как удерживать внимание аудитории. Дыхание, гимнастики Стрельниковой. Дикция, интонации. Артикуляционная гимнастика. Стиль выступления, импровизация. Структура написания публичной речи.
Тема 13. «Служебный этикет и протокол»	Внешность руководителя и деловой имидж. Протокол. Особенности этикета и протокола на государственной гражданской службе.
Тема 14. «Компетенции эффективного руководителя»	Введение в программу. Опыт реализации программы. Особенности целевой аудитории (слушателей программы). Отличие 2 уровней программ (базовый и высший уровень). Структура программы. методы обучения. Тренды и вызовы современного мира, важность развития гибких (надпрофессиональных) навыков. Компетенции необходимые современному руководителю госслужбы. Инструменты и методы развития компетенций.
Тема 15. «Особенности тренингового формата. Методология тренинга»	Тренинг – как форма обучения (особенности и отличия от других форм обучения). Роли, функции тренера. Потребности участников тренингов. Обзор компетенций необходимых тренеру. Цикл Колба как основа для разработки методологии тренинга. Роли, функции тренера. Потребности участников тренингов. Обзор компетенций необходимых тренеру. Формы и методы обучения: фасилитация, модерация, групповая дискуссия, ролевые игры, кейсы и др. Разработка учебного модуля.
Тема 16. «Принципы работы с обратной связью»	Развивающая обратная связь: правила, алгоритм, ключевые ошибки. Рефлексия в ходе тренинга.
Тема 17 «Оценка эффективности обучения»	Проверка достижения целей и планируемых результатов обучения. Показатели оценки обучения. Методы оценки обучения. Проектирование упражнений.
Тема 18. «Коучинговые технологии в тренинге»	Модель GROW. Сильные вопросы как инструмент содействия поиску самостоятельных решений и альтернативных действий.
Тема 19. «Методы интерактивного обучения»	Методы в тренинге: игровые и обучающие. Форматы проведения упражнений: пары, тройки, малые группы, аквариум, общие, индивидуальные. Подбор упражнения или игры в зависимости от цели тренинга. Основные правила инструктажа (практические задания и упражнения): выдача

	инструкций, организация группового взаимодействия. Анализ упражнения: шеринг, дебрифинг, связь с жизнью, резюмирование. Игровая механика и игровая динамика, бизнес-симуляция.
Тема 20. «Инструменты работы тренера»	Стадии развития группы. Особенности и эффективные действия тренера на каждом этапе развития группы. Способы управления групповой динамикой. Навыки публичных выступлений. Дизайн и визуализация учебных материалов. Сложные участники и ситуации, способы и инструменты работы с ними.

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют учченую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Методология разработки и проведения программы «Эффективный руководитель»» относится к первой стоимостной группе

Таблица 3.1.1

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность <b>Основное/дополнительн ое место работы</b>	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональ- ной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы /электронного курса
						Всего	В том числе по преподаваемо й дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ДОРОХОВА ТАТЬЯНА ЮРЬЕВНА	2008, Тихоокеанский государственный экономический университет, Экономика и управление на предприятиях  Экономист-менеджер, специалист	Сертификация C2006250335 ICP CENTRE Коуч ICF.  Сертификация 2017060401 INTERNATIONAL GOLLEGE OF BUSINESS TRAINERS «Каузальный интеллект в	Институт ВШГУ РАНХиГС, Центр развития лидерских и управленческих компетенций, методист  Основное место работы – штатный	-	33	23	23	Тема.1. Лидерство Тема 2. Эффективная команда Тема 3. Этика государственной гражданской службы Тема 4. Управление временем (тайм- менеджмент) Тема 5. Эмоциональный интеллект Тема 6. Управление стрессом Тема 7. Делегирование Тема 8. Мотивация

		<p>бизнесе: подготовка игротехников»</p> <p>Сертификация АРК «Коучинг, методология, научны основы и профессиональная этика»</p> <p>Сертификация Высшая школа Коучинга форум</p>						<p>Тема 9. Системное мышление</p> <p>Тема 10.</p> <p>Гибкость и готовность к изменениям</p> <p>Тема 11. Управление конфликтами</p> <p>Тема 12.</p> <p>Публичные выступления</p> <p>Тема 13. Служебный этикет и протокол</p> <p>Тема 14. Компетенции эффективного руководителя</p> <p>Тема 15. Особенности тренингового формата.</p> <p>Методология тренинга</p> <p>Тема 16. Принципы работы с обратной связью</p> <p>Тема 17. Оценка эффективности обучения</p> <p>Тема 18. Коучинговые технологии в тренинге</p> <p>Тема 19. Методы интерактивного обучения</p> <p>Тема 20. Инструменты работы тренера</p>
ЧЕПУРНОВА ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА	2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности «Естествознание»; 2003, МПГУ, магистратура, магистр физико- математического образования	ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020	<p>Институт ВШГУ РАНХиГС, Центр развития лидерских и управленческих компетенций, Заместитель директора центра</p> <p>Основное место работы – штатный, безвозмездно</p>	-	17	17	17	<p>Тема 1. Лидерство</p> <p>Тема 2. Эффективная команда</p> <p>Тема 3. Этика государственной гражданской службы</p> <p>Тема 4. Управление временем (тайм-менеджмент)</p> <p>Тема 5.</p> <p>Эмоциональный интеллект</p> <p>Тема 6.</p> <p>Управление стрессом</p> <p>Тема 7. Делегирование</p> <p>Тема 8. Мотивация</p> <p>Тема 9. Системное мышление</p> <p>Тема 10.</p>

									Гибкость и готовность к изменениям Тема 11. Управление конфликтами Тема 12. Публичные выступления Тема 13. Служебный этикет и протокол Тема 14. Компетенции эффективного руководителя Тема 15. Особенности тренингового формата. Методология тренинга Тема 16. Принципы работы с обратной связью Тема 17. Оценка эффективности обучения Тема 18. Коучинговые технологии в тренинге Тема 19. Методы интерактивного обучения Тема 20. Инструменты работы тренера
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы – операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Реализация программы в дистанционном режиме проводится через Автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ [new.portal.gosedu.ru](http://new.portal.gosedu.ru), через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов, онлайн тестирование на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей – это 52 академических часа работы с применением электронного обучения. Слушатели проходят следующие курсы, разработанные специально для программы повышения квалификации «Методология разработки и проведения программы «Эффективный руководитель»:

- ✓ Лидерство
- ✓ Эффективная команда
- ✓ Этика государственной гражданской службы
- ✓ Управление временем (тайм-менеджмент)
- ✓ Эмоциональный интеллект
- ✓ Управление стрессом
- ✓ Делегирование
- ✓ Мотивация
- ✓ Системное мышление
- ✓ Гибкость и готовность к изменениям
- ✓ Управление конфликтами
- ✓ Публичные выступления
- ✓ Служебный этикет и протокол

Электронные курсы размещены на портале Института ВШГУ, ссылка:  
<https://rise.articulate.com/share/Ox4pXD8FTRlireB06h3GjxESND2NEs1P>

#### **Пример практического задания**

##### **1. Лидерство и построение эффективной команды**

Ответьте на вопросы:

- Что такое рефлексия?
- Как руководитель, используя инструмент для саморазвития «Окна Джохари», может заполнить «слепую зону»?
- На какой стадии развития сейчас находится ваша команда? По каким признакам вы это определили?
- Что включает в себя управленческий цикл? Выбрать к какому из этапов относятся следующие действия.

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

D) \_\_\_\_\_

- анализ информации

- постановка цели

- декомпозиция целей

- планирование

- нормирование

- регламентирование

- инструктирование

- делегирование

- нормирование

- регламентирование

- инструктирование

- делегирование

- сравнение

- оценка

- обратная связь

##### **2. Способы работы со стрессом. Интеллектуальный/ ментальный стресс.**

1) Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катаклизмизация

Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».

2. Установка доминирования

Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»

3. Установка максимализма

Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).

4. Установка обобщения

Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.

5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

2) Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом.
2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы оно звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.
3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...».

### **Основная литература:**

1. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/korporativnyy-trening-nastavnichestvo-kouching-538205>;
2. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.]; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065>;
3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 431 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10222-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/489859>;
4. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/496550>;
5. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/498843>;
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организаций: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/493784>;
7. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 271 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07586-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/491412>;
8. Управление персоналом в социальной работе: учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.]; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/496729>.

**Дополнительная литература:**

1. Асташина, О. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / О. В. Асташина. — Саратов: Вузовское образование, 2021. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0817-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117617.html>;
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11660-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/495954>;
3. Веселкова, Т. В. Культура устной и письменной коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т. В. Веселкова, И. С. Выходцева, Н. В. Любезнова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54473.html>;
4. Котлярова О.В. Коммуникативная компетентность современного государственного служащего//Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Русская филология. 2017.№ 4. С. 8-17. <https://elibrary.ru/item.asp?id=30039908>;
5. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13908-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/496711>;
6. Цуканова Ю.В. Деловое общение в государственном управлении//Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2017. С. 54-57. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29023694>.
7. Хан, С. Новые миры образования. Трансформация обучения в эпоху искусственного интеллекта: научно-популярное издание / С. Хан. - Москва: Альпина ПРО, 2025. - 192 с.

**Справочные системы:**

1. <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
4. <https://www.rambler.ru/> - Поисковая система
5. <https://yandex.ru/> - Поисковая система
6. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
7. <https://www.garant.ru/> - Гарант

#### **4. Оценка качества освоения программы**

Итоговая аттестация проводится в форме зачета в виде разработки и демонстрации демо-тренинга, который участники обучения разрабатывают самостоятельно.

Таблица 4.1  
**Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<p>Выставляется слушателю, если слушатель демонстрирует следующие компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>управление содержанием:</i><ul style="list-style-type: none"><li>– содержательно верно презентует теорию;</li><li>– адаптирует материал к уровню потребностей группы;</li><li>– содержательно отвечает на вопросы и возражения слушателей;</li><li>– сохраняет логику: делает связки между активностями (теорией и практикой) и общие выводы;</li><li>– программа построена в соответствии с циклом Колба;</li><li>– дает рекомендации по применению навыков с учетом специфики (как участники смогут применить полученные навыки).</li></ul></li><li>✓ <i>Управление группой:</i><ul style="list-style-type: none"><li>– уделяет внимание каждому слушателю в ходе программы;</li><li>– проявляет уважение и доброжелательность к слушателям;</li><li>– транслирует позитивные эмоции;</li><li>– предоставляет развивающую обратную связь, сохраняет баланс позитивной и корректирующей ОС;</li><li>– управляет групповой динамикой, мотивирует участников на активную работу;</li><li>– задает вопросы в группу, ведет группу в режиме диалога.</li></ul></li><li>✓ <i>Управление собой:</i><ul style="list-style-type: none"><li>– контролирует свое эмоциональное состояние;</li><li>– терпимо относится к поведению и установкам слушателей;</li><li>– конструктивно воспринимает персональную развивающую обратную связь;</li><li>– выдерживает профессиональную позицию тренера «на равных» (взрослый-взрослый).</li></ul></li><li>✓ <i>Навыки проведения демо-тренинга:</i><ul style="list-style-type: none"><li>– свободно перемещается в аудитории;</li><li>– соблюдает комфортную социальную дистанцию;</li><li>– энергичен, но не гиперактивен;</li><li>– использует открытую позу и жесты;</li><li>– эффективно работает с презентацией (Power Point), слайды не перегружены, читабельны;</li><li>– эффективно работает с флип-чартом: записи видны, понятны и удобны для восприятия всем участникам;</li><li>– использует речь и голос как инструмент воздействия.</li></ul></li></ul>
«не засчитано»	<p>Выставляется слушателю, если слушатель при разработке и демонстрации демо-тренинга не справился с управлением содержания, управлением группой, не контролирует свое эмоциональное состояние, не овладел навыками презентации.</p>

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.1

### Характеристика результатов освоения программы

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ПСК-1 - реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала	<p><i>зnaet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевые компетенции эффективного руководителя и их значимость для успешного управления;</li> <li>– методы интерактивного обучения и их применение в тренинговом формате;</li> <li>– структуру и содержание программы «Эффективный руководитель», включая ее модули и основные темы;</li> <li>– инструменты и техники, используемые преподавателями для повышения эффективности обучения.</li> </ul> <p><i>владеет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– единым подходом к разработке программ обучения и организации процесса обучения;</li> <li>– единым подходом к методологии преподавания, который включает основные принципы, подходы и технологии обучения;</li> <li>– навыками анализа и оценки потребностей участников, что позволяет адаптировать содержание обучения под их запросы.</li> </ul>
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знает основные методы поиска, сбора, обработки информации, необходимой для осуществления педагогической деятельности и умеет применять системный подход для решения поставленных задач</li> </ul>
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществляет разработку программ, реализацию учебного процесса и педагогическую деятельность в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, регламентирующими образовательную деятельность;</li> <li>– способен управлять проектом, учебным процессом на всех его этапах.</li> </ul>