

Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)

---

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор  
АНО «ЦРСВ»

\_\_\_\_\_ М.А. Вакуленко

«02» августа 2024 г.

М.П.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА:

*дополнительной профессиональной программы –  
программы повышения квалификации*

**«ШКОЛА ЛИДЕРА»**

Москва, 2024 г.

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

**Дополнительная образовательная программа – дополнительная профессиональная программа - программа повышения квалификации (далее – Программа) включает комплект документов:**

Приложение №1 «Общая характеристика».

Приложение №2 «Учебный план».

Приложение №3 «Календарный учебный график».

Приложение №4 «Рабочая программа учебного модуля».

Приложение №5 «Оценочные материалы промежуточной и итоговой аттестации».

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №1  
к комплекту документов  
по дополнительной образовательной программе

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА  
дополнительной профессиональной программы –  
программы повышения квалификации**

**«Школа лидера»**

**Вид дополнительной образовательной программы (далее – ДОП):** дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации (далее – ДПП).

**Нормативно-правовую основу разработки ДПП составляют:**

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- 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»;
- приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов от 22.04.2015 № ВК 1032/06.

**Форма обучения:** очно-заочная.

**Формат ДОП:** онлайн с использованием дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

**Форма реализации ДОП (форма организации учебного процесса):** модульная.

Реализация программы направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

**Целевая аудитория ДОП:** специалисты, эксперты.

**Категория поступающих на ДОП:** к освоению дополнительной профессиональной программы повышения квалификации допускаются лица, имеющие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование; получающие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование.

**Пререквизиты:** нет.

**Форма и формат вступительного испытания (отбора):** не требуется.

**Трудоемкость ДОП:** 40 академических часов (в том числе 30 аудиторных часов).

**Минимальный срок обучения по ДОП:** 10 дней.

**Язык ДОП:** русский.

**Цель ДОП:** формирование у обучающихся знаний, умений и навыков, необходимых в профессиональной деятельности – совершенствование управленческих компетенций специалистов и экспертов, формирование у обучающихся новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение их профессионального уровня в области управления персоналом.

Программа направлена на развитие управленческих компетенций работников, претендующих на повышение в должности. В процессе обучения обучающиеся отрабатывают приемы постановки задач и контроля их выполнения в команде, навыки эффективной коммуникации с работниками в конфликтных ситуациях, а также инструменты обучения и развития персонала.

**Нормативный документ, определяющий характеристики новой квалификации:**

- приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

**Перечень профессиональных компетенций и их описание в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:**

- планирование, постановка задач и контроль выполнения (ПК-1);
- развитие и мотивация работников (ПК-2);
- использование инструментов коммуникации при взаимодействии с работниками (ПК-3).

**Планируемые результаты обучения по ДОП:**

Выпускники программы должны:

**Знать:**

- функции и методы планирования, организации, делегирования, контроля;
- уровни развития работников и виды мотивации;
- формы и инструменты коммуникации.

**Уметь:**

- планировать и делегировать задачи;
- выявлять потребности работников и причины демотивации;
- применять инструменты коммуникации в профессиональной деятельности.

**Владеть:**

- навыками правильной постановки задач и определения точек контроля;
- навыками применения инструментов обучения и развития;
- навыками устранения в команде конфликтных ситуаций и негативных реакций, возникающих в период внедрения изменений.

Лицам, успешно освоившим ДПП и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации установленного образца – удостоверение о повышении квалификации.

#### **Педагогический состав ДОП:**

Реализация ДПП обеспечивается преподавательским составом АНО «ЦРСВ» и (или) лицами, привлекаемыми на условиях договора гражданско-правового характера. Преподавательский состав удовлетворяет следующим условиям: наличие высшего образования и значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере.

#### **Учебно-методическое обеспечение:**

Образовательный процесс обеспечивается учебными, учебно-методическими, демонстрационными материалами.

При дистанционном обучении учебные и учебно-методические материалы доступны через электронные ресурсы (электронную информационную образовательную среду: образовательный портал). Дистанционное обучение реализуется для слушателя, имеющего доступ к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (далее – Интернет) и располагающего учебным местом, оснащенным персональным компьютером. Доступ к программе повышения квалификации предоставляется по индивидуальному логину и паролю обучающегося.

#### **Основная литература:**

Безручко, П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой / П. Безручко. – Издательство Альпина Паблишер, 2021. – 368 с.

Бовыкин, В. Научная мотивация труда / В. Бовыкин. – Издательство Эксмо, 2020. – 224 с.

Быкова, А. В. Лидерство и управление командами: учебное пособие / А. В. Быкова. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с.

Иванов, А. Аутентичная коммуникация / А. Иванов, С. Шедина. – Альпина Паблишер, 2022. – 172 с.

Стивен Р., К. 4 правила успешного лидера / Кови Стивен Р. – Издательство Альпина Паблишер, 2023. – 192 с.

Фридман, А. Управление поступками подчиненных. Эффективное оперативное управление / А. Фридман. – Издательство Добрая книга, 2015. – 232 с.

#### **Материально-техническое обеспечение:**

Учебная аудитория, соответствующая обязательным нормам пожарной безопасности и требованиям санитарно-эпидемиологических служб, оснащенная необходимым технологическим оборудованием и программным обеспечением (персональные компьютеры с доступом к сети Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер).

Для проведения занятий с применением дистанционных образовательных технологий предусмотрена соответствующая материально-техническая база: каналы связи, подключение к сети Интернет; система дистанционного обучения; программное обеспечение; учебно-методические материалы в электронном виде.

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №2  
к комплекту документов по дополнительной  
образовательной программе

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

*дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации  
«Школа лидера»*

Трудоемкость программы: 40 академических часов (в том числе 30 аудиторных часов)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ"**, Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**30.09.24** 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

№ п/п	Названия учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей / Названия тем учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей	Трудоемкость		Объем контактной работы (акад. ч.):						Самостоятельная работа (акад.ч.)	Виды текущего контроля	Форма промежуточной аттестации
		в зач. ед.	в акад. ч.	Аудиторная работа (акад.ч.)				Обучение с использованием ДОТ и (или) ЭО, в том числе в полном объеме (акад. ч.)				
				всего акад. ч.:	лекции	практические занятия	иные виды занятий	синхр.	асинхр.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1.</b>	<b>Модуль 1. Управление исполнением</b>											
1.1	Ключевая роль руководителя		<b>14</b>	10	4	6		2	2			зачет
1.2	Планирование и тайм-менеджмент											
1.3	Постановка задач и контроль											
<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Мотивация и развитие команды</b>											
2.1	Мотивация работников		<b>12</b>	10	4	6		1	1			зачет
2.2	Развитие и обучение работников											
<b>3.</b>	<b>Модуль 3. Эффективная коммуникация</b>											
3.1	Инструменты и формы коммуникации		<b>12</b>	10	4	6		1	1			зачет
3.2	Работа с командой во время внедрения изменений и в конфликтных ситуациях											
3.3	Руководитель как эффективный переговорщик											
	<b>ВСЕГО:</b>		<b>38</b>	30	12	18		4	4			
<b>ИА</b>	<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>						2			<b>зачет</b>
1	Итоговое тестирование		<b>2</b>						2			
	<b>ИТОГО:</b>		<b>40</b>	<b>30</b>	12	18		<b>4</b>	<b>6</b>			

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ", Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

30.09.24 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №3  
к комплекту документов по дополнительной  
образовательной программе

**КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК**

*дополнительной профессиональной программы –  
программы повышения квалификации*

**«Школа лидера»**

№ п/п	Названия тем учебных предметов, курсов, дисциплин, разделов, модулей	1 день	2 день	3 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день
1	Модуль 1. Управление исполнением										
2	Промежуточная аттестация			зачет							
3	Модуль 2. Мотивация и развитие команды										
4	Промежуточная аттестация						зачет				
5	Модуль 3. Эффективная коммуникация										
6	Промежуточная аттестация									зачет	
7	Итоговая аттестация										ИТОВОГОЙ зачет



**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №4  
к комплекту документов по дополнительной  
образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебного Модуля 1  
**«Управление исполнением»**

*дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации*  
**«Школа лидера»**

Москва, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ"**, Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**30.09.24** 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

## 1. Аннотация рабочей программы учебного модуля

1.1. Краткая характеристика рабочей программы: рабочая программа направлена на формирование у обучающихся необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих развить новые компетенции в сфере планирования, организации, делегирования и контроля задач с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

1.2. Место учебного модуля в учебном плане: первый изучаемый модуль дополнительной профессиональной программы - программы повышения квалификации «Школа лидера» в соответствии с учебным планом.

1.3. Пререквизиты: нет.

## 2. Цель, задачи, планируемые результаты, трудоемкость обучения, форма реализации и формат освоения учебного модуля

2.1. Целью освоения учебного модуля является формирование у обучающихся знаний, умений и навыков в отображении наиболее результативных методик и практических условий для обеспечения эффективного планирования для достижения целей организации.

2.2. Задачи освоения учебного модуля:

- формирование знаний о методах планирования, организации, делегирования, контроля;
- формирование умений планировать и делегировать задачи;
- формирование навыков определения точек контроля.

2.3. Планируемые результаты обучения по учебному модулю:

Вид(ы) или область(и/сфера(ы) профессиональной деятельности	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебного модуля по Программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
ВД 1 Управление персоналом организации Код № 07.003	Деятельность по развитию персонала: <i>планирование, постановка задач и контроль выполнения (ПК-1)</i>	функции и методы планирования, организации, делегирования, контроля	планировать и делегировать задачи	навыками правильной постановки задач и определения точек контроля

2.4. Трудоемкость учебного модуля составляет 14 акад. ч., из них обучение с использованием ДОТ и (или) электронного обучения (далее – ЭО) – 4 акад.ч.

Виды занятий и учебной работы	Объем контактных занятий, работы (акад. ч.)	Обучение с использованием ДОТ и (или) ЭО (акад.ч.)
<b>Контактные виды занятий, в том числе:</b>	10	2
Лекции	4	
Семинарские занятия		
Практические занятия	6	
Лабораторные занятия		
Консультации		
Проектная или иная работа		
<b>Самостоятельная работа</b>		1

<b>Промежуточная аттестация</b>		1
---------------------------------	--	---

Методы проведения контактных занятий: объяснение, моделирование, метод иллюстраций, учебная дискуссия, мозговой штурм, бизнес-симуляция, mastermind.

- 2.5. Форма организации (форма реализации) учебного процесса: модульная.
- 2.6. Формат преподавания и освоения (формат обучения): онлайн с использованием ДОТ.

### 3. Содержание учебного модуля

#### Тема 1. Ключевая роль руководителя

Роль руководителя в процессах управления: планирование и оценка ресурсов, организация деятельности, мотивация и развитие работников, контроль. Этапы планирования и организации. Инструменты мотивации. Причины и возможности делегирования задач. Стили руководства. Ситуационное лидерство. Ошибки руководителя.

#### Тема 2. Планирование и тайм-менеджмент

Группы ресурсов: управленческие, человеческие, временные. Эффективное управление временем: планирование для команды, тайм-менеджмент для руководителя. Анализ расхода времени. Каскадирование целей. Приоритезация задач. Распределение задач руководителя на группы в соответствии с принципом Парето. Группировка задач в матрице Эйзенхауэра. Метод жестко-гибкого планирования. Управление задачами подчиненных. Построение дерева цели.

#### Тема 3. Постановка задач и контроль

Виды задач. Правильная постановка задачи с учетом критериев опыта работников. Постановка задачи по методу SMART. Трудности при постановке задач. Функция контроля. Цель и задачи контроля. Виды контроля: предварительный, периодический, выборочный, поэтапный, итоговый. Выбор методов контроля. Ошибки контроля.

### 4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению:

Название элемента содержания рабочей программы	Виды самостоятельной работы	Содержание вида самостоятельной работы	Основные рекомендации по выполнению самостоятельной работы
1	2	3	4
Модуль 1. Управление исполнением	- изучение теоретического материала (лонгрида); - промежуточная аттестация в форме письменного задания.	Учебно-методические материалы, задания для промежуточной аттестации, размещенные в электронной информационной образовательной среде.	Изучить представленный материал. Выполнить письменные задания для промежуточной аттестации.

### 5. Образовательные технологии, применяемые при изучении учебного модуля

- 5.1. При реализации учебного модуля используются: ЭО, ДОТ.

### 6. Оценивание

- 6.1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки:

- Форма промежуточной аттестации – зачет.
- Промежуточная аттестация в виде зачета осуществляется в форме письменного задания.

### 7. Примеры оценочных средств

7.1. Примеры оценочных средств для промежуточной аттестации по учебному модулю ДОП представлены в рамках оценочных материалов промежуточной и итоговой аттестации по ДПП.

## **8. Учебно-методическое обеспечение учебного модуля**

### 8.1. Основная литература:

Безручко, П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой / П. Безручко. – Издательство Альпина Паблишер, 2021. – 368 с.

Быкова, А. В. Лидерство и управление командами: учебное пособие / А. В. Быкова. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с.

Стивен Р., К. 4 правила успешного лидера /Кови Стивен Р. – Издательство Альпина Паблишер, 2023. – 192 с.

8.2. Учебные материалы, размещенные в электронной информационной образовательной среде:

- теоретические материалы для самостоятельного изучения (лонгриды);
- тетрадь с заданиями для самостоятельной работы.

## **9. Информационное обеспечение**

9.1. Информационные базы данных, справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы):

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>
	<b>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</b>
1.	Консультант Плюс
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт
	<b>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</b>
1.	Открытое образование

## **10. Особенности организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.**

10.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы дополнительного профессионального образования.

10.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

10.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

10.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

10.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №4  
к комплекту документов по дополнительной  
образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебного Модуля 2  
**«Мотивация и развитие команды»**

*дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации*  
**«Школа лидера»**

Москва, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ"**, Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**30.09.24** 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

## 1. Аннотация рабочей программы учебного модуля

1.1. Краткая характеристика рабочей программы: рабочая программа направлена на формирование у обучающихся необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих развить новые компетенции в сфере применения комплекса действий по развитию, мотивации и обучению работников с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

1.2. Место учебного модуля в учебном плане: второй изучаемый модуль дополнительной профессиональной программы - программы повышения квалификации «Школа лидера» в соответствии с учебным планом.

1.3. Пререквизиты: нет.

## 2. Цель, задачи, планируемые результаты, трудоемкость обучения, форма реализации и формат освоения учебного модуля

2.1. Целью освоения учебного модуля является формирование у обучающихся новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение их профессионального уровня в области исследования потребностей работников и использования инструментов мотивации.

2.2. Задачи освоения учебного модуля:

- формирование знаний об уровнях развития работников и видах мотивации;
- формирование умений по определению потребностей работников и причин, которые их могут демотивировать;
- формирование навыков организации обучения и использования результативных форм развития работников.

2.3. Планируемые результаты обучения по учебному модулю:

Вид(ы) или область(и/сфера(ы) профессиональной деятельности	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебного модуля по Программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
ВД 1 Управление персоналом организации Код № 07.003	Деятельность по развитию персонала: <i>развитие и мотивация работников (ПК-2)</i>	уровни развития работников и виды мотивации	выявлять потребности работников и причины демотивации	навыками применения инструментов обучения и развития

2.4. Трудоемкость учебного модуля составляет 12 акад. ч., из них обучение с использованием ДОТ и (или) электронного обучения (далее – ЭО) – 2 акад.ч.

Виды занятий и учебной работы	Объем контактных занятий, работы (акад. ч.)	Обучение с использованием ДОТ и (или) ЭО (акад.ч.)
<b>Контактные виды занятий, в том числе:</b>	10	1
Лекции	4	
Семинарские занятия		
Практические занятия	6	
Лабораторные занятия		

Документ подписан электронной подписью

Консультации		
Проектная или иная работа		
<b>Самостоятельная работа</b>		0,5
<b>Промежуточная аттестация</b>		0,5

Методы проведения контактных занятий: объяснение, моделирование, метод иллюстраций, учебная дискуссия, мозговой штурм, бизнес-симуляция, mastermind.

- 2.5. Форма организации (форма реализации) учебного процесса: модульная.
- 2.6. Формат преподавания и освоения (формат обучения): онлайн с использованием ДОТ.

### 3. Содержание учебного модуля

#### Тема 1. Мотивация работников

Цели и виды мотивации. Материальная мотивация: денежная, социальная (социальные пакеты, организация рабочего пространства и т.п.), имиджевая мотивация (брендируемая и полиграфическая продукция), система штрафов и взысканий. Нематериальная мотивация: социально-психологическое воздействие (похвала, рекомендация на повышение и т.п.), профессиональное развитие работника (стажировки, командировки, повышение квалификации и т.п.). Внешняя мотивация. Внутренняя мотивация. Потребности работника. Выявление потребностей: наблюдение, обратная связь. Примеры проявления потребностей в речи работника. Алгоритм мотивации работника на задачу, выполнение которой необходимо руководителю. Причины и виды демотивации. Основные стадии демотивации.

#### Тема 2. Развитие и обучение работников

Причины необходимости развития работников. Этапы в процессе обучения взрослого человека. Уровни развития работников: нет опыта, есть опыт, много опыта. Отличия в обучении работников разного уровня. Алгоритм оценки работника. Адаптация. Инструменты развития и обучения работников: тренинги и обучающие программы; самообучение; обучение на опыте других; пример руководителя; делегирование задач; обратная связь; индивидуальный план развития. Техники обратной связи.

### 4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению:

Название элемента содержания рабочей программы	Виды самостоятельной работы	Содержание вида самостоятельной работы	Основные рекомендации по выполнению самостоятельной работы
1	2	3	4
Модуль 2. Мотивация и развитие команды	- изучение теоретического материала (лонгрида); - промежуточная аттестация в форме письменного задания.	Учебно-методические материалы, задания для промежуточной аттестации, размещенные в электронной информационной образовательной среде.	Изучить представленный материал. Выполнить письменные задания для промежуточной аттестации.

### 5. Образовательные технологии, применяемые при изучении учебного модуля

- 5.1. При реализации учебного модуля используются: ЭО, ДОТ.

### 6. Оценивание

- 6.1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки:



- Форма промежуточной аттестации – зачет.
- Промежуточная аттестация в виде зачета осуществляется в форме письменного задания.

## 7. Примеры оценочных средств

7.1. Примеры оценочных средств для промежуточной аттестации по учебному модулю ДОП представлены в рамках оценочных материалов промежуточной и итоговой аттестации по ДПП.

## 8. Учебно-методическое обеспечение учебного модуля

8.1. Основная литература:

Бовыкин, В. Научная мотивация труда / В. Бовыкин. – Издательство Эксмо, 2020. – 224 с.

Быкова, А. В. Лидерство и управление командами: учебное пособие / А. В. Быкова. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. – 70 с.

Фридман, А. Управление поступками подчиненных. Эффективное оперативное управление / А. Фридман. – Издательство Добрая книга, 2015. – 232 с.

8.2. Учебные материалы, размещенные в электронной информационной образовательной среде:

- теоретические материалы для самостоятельного изучения (лонгриды);
- тетрадь с заданиями для самостоятельной работы.

## 9. Информационное обеспечение

9.1. Информационные базы данных, справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы):

№ п/п	Наименование
	<b>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</b>
1.	Консультант Плюс
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт
	<b>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</b>
1.	Открытое образование

## 10. Особенности организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

10.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы дополнительного профессионального образования.

10.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

10.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

10.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

10.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №4  
к комплекту документов по дополнительной  
образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебного Модуля 3  
**«Эффективная коммуникация»**

*дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации*  
**«Школа лидера»**

Москва, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ"**, Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**30.09.24** 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

## 1. Аннотация рабочей программы учебного модуля

1.1. Краткая характеристика рабочей программы: рабочая программа направлена на формирование у обучающихся необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих развить новые компетенции в сфере выстраивания эффективных коммуникаций в команде для реализации совместных задач с совершенствованием профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

1.2. Место учебного модуля в учебном плане: третий изучаемый модуль дополнительной профессиональной программы - программы повышения квалификации «Школа лидера» в соответствии с учебным планом.

1.3. Пререквизиты: нет.

## 2. Цель, задачи, планируемые результаты, трудоемкость обучения, форма реализации и формат освоения учебного модуля

2.1. Целью освоения учебного модуля является формирование у обучающихся знаний, навыков и умений в развитии командных коммуникаций для организации эффективного общения в коллективе с целью устранения конфликтных ситуаций и достижения необходимых результатов деятельности организации.

2.2. Задачи освоения учебного модуля:

- формирование знаний об эффективных формах и инструментах коммуникации;
- формирование умений по использованию инструментов коммуникации в профессиональной деятельности;
- формирование навыков решения любых конфликтных ситуаций, возникающих в команде.

2.3. Планируемые результаты обучения по учебному модулю:

Вид(ы) или область(и/сфера(ы) профессиональной деятельности	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебного модуля по Программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
ВД 1 Управление персоналом организации Код № 07.003	Деятельность по развитию персонала: <i>использование инструментов коммуникации при взаимодействии с работниками (ПК-3)</i>	формы и инструменты коммуникации	применять инструменты коммуникации в профессиональной деятельности	навыками устранения в команде конфликтных ситуаций и негативных реакций, возникающих в период внедрения изменений

2.4. Трудоемкость учебного модуля составляет 12 академических часов, из них обучение с использованием ДОТ и (или) электронного обучения (далее – ЭО) – 2 академических часов.

Виды занятий и учебной работы	Объем контактных занятий, работы (академических часов)	Обучение с использованием ДОТ и (или) ЭО (академических часов)
<b>Контактные виды занятий, в том числе:</b>	10	1
Лекции	4	
Семинарские занятия		
Практические занятия	6	
Лабораторные занятия		
Консультации		

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ", Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

30.09.24 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

Проектная или иная работа		
<b>Самостоятельная работа</b>		0,5
<b>Промежуточная аттестация</b>		0,5

Методы проведения контактных занятий: объяснение, моделирование, метод иллюстраций, учебная дискуссия, мозговой штурм, бизнес-симуляция, mastermind.

- 2.5. Форма организации (форма реализации) учебного процесса: модульная.
- 2.6. Формат преподавания и освоения (формат обучения): онлайн с использованием ДОТ.

### 3. Содержание учебного модуля

#### Тема 1. Инструменты и формы коммуникации

Формат общения с работником. Виды групповых встреч: информирующая, мотивирующая, принятие решений, мозговой штурм. Правила проведения групповых встреч. Этапы групповой встречи. Рекомендации по организации индивидуальных встреч. Этапы индивидуальной встречи. Организация проведения эффективного обсуждения. Рефлексия для руководителя. Рекомендации по развитию навыка рефлексии.

#### Тема 2. Работа с командой во время внедрения изменений и в конфликтных ситуациях

Стили управления Блэйка-Моутона. Алгоритм донесения изменений команде: знакомство руководителя с изменениями, составление прогноза вопросов от работников, составление плана действий, донесение информации до членов команды, работа со «сложными» участниками встречи. Основные причины сопротивления изменениям. Типы реакций на изменения. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов. Поведение руководителя в конфликтной ситуации. Неправильные реакции руководителя на конфликты. Проведение сложных переговоров с работниками. Особенности переговоров об ошибках и проступках работника.

#### Тема 3. Руководитель как эффективный переговорщик

Коммуникации внутри команды, за которые отвечает руководитель. Стили коммуникации. Уровни развития команды. Вербальная и невербальная коммуникации. Правила аргументации. Основные шаги при аргументировании. Эмпатия руководителя. Ошибки при установлении контакта.

### 4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению:

Название элемента содержания рабочей программы	Виды самостоятельной работы	Содержание вида самостоятельной работы	Основные рекомендации по выполнению самостоятельной работы
1	2	3	4
Модуль 3. Эффективная коммуникация	- изучение теоретического материала (лонгрида); - промежуточная аттестация в форме письменного задания.	Учебно-методические материалы, задания для промежуточной аттестации, размещенные в электронной информационной образовательной среде.	Изучить представленный материал. Выполнить письменные задания для промежуточной аттестации.

### 5. Образовательные технологии, применяемые при изучении учебного модуля

- 5.1. При реализации учебного модуля используются: ЭО, ДОТ.

### 6. Оценивание

6.1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки:

- Форма промежуточной аттестации – зачет.
- Промежуточная аттестация в виде зачета осуществляется в форме письменного задания.

## 7. Примеры оценочных средств

7.1. Примеры оценочных средств для промежуточной аттестации по учебному модулю ДОП представлены в рамках оценочных материалов промежуточной и итоговой аттестации по ДПП.

## 8. Учебно-методическое обеспечение учебного модуля

8.1. Основная литература:

Безручко, П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой / П. Безручко. – Издательство Альпина Паблишер, 2021. – 368 с.

Иванов, А. Аутентичная коммуникация / А. Иванов, С. Шедина. – Альпина Паблишер, 2022. – 172 с.

Стивен Р., К. 4 правила успешного лидера /Кови Стивен Р. – Издательство Альпина Паблишер, 2023. – 192 с.

8.2. Учебные материалы, размещенные в электронной информационной образовательной среде:

- теоретические материалы для самостоятельного изучения (лонгриды);
- тетрадь с заданиями для самостоятельной работы.

## 9. Информационное обеспечение

9.1. Информационные базы данных, справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы):

№ п/п	Наименование
	<b>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</b>
1.	Консультант Плюс
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт
	<b>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</b>
1.	Открытое образование

**10. Особенности организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.**

10.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы дополнительного профессионального образования.

10.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

10.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

10.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

10.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

**Автономная некоммерческая организация  
«Центр развития «Среда возможностей»  
(АНО «ЦРСВ»)**

---

Приложение №5  
к комплекту документов по дополнительной  
образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
**промежуточной и итоговой аттестаций**  
*дополнительной профессиональной программы –*  
*программы повышения квалификации*  
**«Школа лидера»**

**1. Оценочные материалы промежуточной аттестации по ДПП**

**1.1. Паспорт комплекта оценочных средств.**

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
<b>Промежуточная аттестация</b>		
Планирование, постановка задач и контроль выполнения. (ПК-1)	Выполнение письменного задания.	Критерии оценки отражены в п. 4.2.
Развитие и мотивация работников. (ПК-2)		
Использование инструментов коммуникации при взаимодействии с работниками. (ПК-3)		
<b>Итоговая аттестация</b>		
Планирование, постановка задач и контроль выполнения. (ПК-1)	Ответы на вопросы итогового тестирования.	Критерии оценки отражены в п. 4.9.
Развитие и мотивация работников. (ПК-2)		
Использование инструментов коммуникации при взаимодействии с работниками. (ПК-3)		

**2. Цель и задачи промежуточной аттестации по модулям Программы**

*Цель:* оценка степени и определение уровня освоения знаний, умений и навыков в рамках заявленных промежуточных образовательных результатов по учебным модулям.

*Задачи:*

- 1) осуществление промежуточного контроля успеваемости;
- 2) развитие навыков самостоятельной и(или) групповой работы;
- 3) оценка уровня достижения образовательных результатов, формируемых и (или) совершенствуемых за счет последовательного или параллельного освоения соответствующих модулей учебного плана;
- 4) актуализация оценочных средств и совершенствование подходов, способов и процедур промежуточного оценивания за счет мониторинга результатов оценки по качественным и (или) количественным критериям.

**3. Трудоемкость промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета после изучения соответствующего

модуля учебного плана

АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ", Вакулenco Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

30.09.24 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AE5B5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25



#### 4. Примеры оценочных материалов

##### 4.1. Примеры оценочных материалов в рамках промежуточной аттестации:

###### *Модуль 1. Управление исполнением*

Пример задания.

Заполните таблицу. Рекомендуем выполнить это задание на примере расписания полной рабочей недели, что позволит комплексно оценить поставленные задачи. Если имеется ограничение по времени, то достаточно разобрать свое расписание на примере 1-2 дней.

Мои задачи	Что я должен сделать сам (аргументируйте)	Что можно порекомендовать команде (аргументируйте)

###### *Модуль 2. Мотивация и развитие команды*

Пример задания.

Заполните таблицу. Она поможет получить наглядное представление о зонах роста и задачах подчиненных, а также сопоставить это с общими целями команды.

Рекомендации:

- начинайте заполнять таблицу с нижней ступени («Корни»);
- вносите в таблицу работников, имеющих несколько зон роста;
- проведите анализ полученной информации и проведите отбор работников для выполнения конкретных задач.

Этапы	Работник 1	Работник 2	Работник 3
«Листья» (конкретные действия работника, которые помогут достичь результата)			
«Ветки» (конкретные зоны роста работника, которые помогут достичь результата)			
«Ствол» (направление для развития всей команды)			
«Корни» (базовые, основные и приоритетные дела)			

###### *Модуль 3. Эффективная коммуникация*

Пример задания.

Определите в команде две группы работников, которые справляются со своими

обязанностями наиболее успешно и наименее успешно. По результатам опроса работников заполните

таблицу. Проанализируйте таблицу и определите, какой стиль руководства необходимо применять к каждому работнику.

Работник	Самооценка работника	Барьеры/помощь (что мешает, а что помогает работнику в профессиональной деятельности)	Ограничения (хватает ли работнику знаний и навыков для успешного выполнения заданий)

#### 4.2. Основные критерии оценивания при промежуточной аттестации:

Уровень оценки по системе «зачтено – не зачтено»	Основные критерии оценивания (во взаимосвязи с формой промежуточной аттестации - заданием)
<b>зачтено</b>	– выполнено четко с соблюдением всех поставленных условий; – приводятся правильные и(или) развернутые варианты решений; – не допущено или допущено минимальное количество ошибок (как правило, 1-2 ошибки), неточностей; – отчетливо прослеживается четкий авторский подход и обоснование выполнения задания; – высокая степень оригинальности задания (минимальный порог может устанавливаться преподавателем при необходимости).
	– выполнено с формальным соблюдением всех или практически всех поставленных условий; – допущено минимальное количество ошибок; – прослеживается авторский подход и обоснование выполнения задания; – средняя степень оригинальности (минимальный порог может устанавливаться преподавателем при необходимости).
	– выполнено с частичным соблюдением всех или практически всех поставленных условий; – наличествуют ошибки и(или) неточности при выполнении задания, которые в целом указывают на выполнение задания не выше базового уровня; – достаточная степень оригинальности (минимальный порог может устанавливаться преподавателем при необходимости).
<b>не зачтено</b>	– не выполнены необходимые условия задания; – наличествуют грубые ошибки; – допущено значительное число неточностей; – содержание выполненного задания не позволяет понять и объяснить его важные аспекты, которые должны быть отражены; – низкая степень оригинальности (минимальный порог может устанавливаться преподавателем при необходимости).

#### 4.3. Оценочные материалы итоговой аттестации по ДПП.

##### 4.3.1. Цель и задачи итоговой аттестации (далее – ИА) по ДПП

Цель: оценка степени и определение уровня освоения обучающимся ДПП с учетом заявленных результатов обучения по Программе.

Задачи ИА:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ", Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

30.09.24 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AE5B5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25

- обеспечивать и развивать критериальную систему итоговой оценки для определения уровня освоения образовательных результатов по ДПП;
- осуществлять внутреннюю оценку качества получаемого дополнительного образования в рамках ДПП;
- получать обратную связь от выпускников об ожидаемом и реально полученном уровне подготовки по Программе для повышения привлекательности обучения по ДПП на учебной базе АНО «ЦРСВ».

4.4. Условия допуска к ИА по ДПП, формы и трудоемкость ИА.

4.4.1. К ИА допускаются обучающиеся, в полном объеме выполнившие учебный план.

4.4.2. ИА не может быть заменена оценкой качества освоения обучающимся ДПП на основании результатов промежуточной аттестации.

4.4.3. Дата проведения ИА определяется расписанием учебных занятий в соответствии с календарным учебным графиком реализации Программы.

4.5. Трудоемкость ИА по Программе.

4.5.1. Общая трудоемкость ИА по Программе составляет 2 акад. ч., отведенных в учебном плане.

4.5.2. Итоговая аттестация в форме **зачета** проводится в виде **итогового тестирования**.

4.6. Основные требования к итоговому тестированию:

4.6.1. Итоговое тестирование включает контрольный тест, состоящий из набора тестовых вопросов с выбором одного и (или) нескольких вариантов правильных ответов, заданий по установлению последовательности предложенных вариантов ответов. Контрольный тест состоит из 25 вопросов. Уровень оценки определяется количеством правильных ответов, которые набрал обучающийся по результатам прохождения итогового тестирования (более 80 % - оценка «зачтено», менее 80 % - оценка «не зачтено»).

4.7. Образовательные результаты, которыми должен овладеть выпускник ДПП:

4.7.1. В результате реализации Программы выпускники должны:

#### **Знать:**

- функции и методы планирования, организации, делегирования, контроля;
- уровни развития работников и виды мотивации;
- формы и инструменты коммуникации.

#### **Уметь:**

- планировать и делегировать задачи;
- выявлять потребности работников и причины демотивации;
- применять инструменты коммуникации в профессиональной деятельности.

#### **Владеть:**

- навыками правильной постановки задач и определения точек контроля;
- навыками применения инструментов обучения и развития;
- навыками устранения в команде конфликтных ситуаций и негативных реакций, возникающих в период внедрения изменений.

4.8. Примеры оценочных материалов в рамках ИА по Программе:

4.8.1. Вопросы для самоподготовки:

- роль руководителя в процессах управления;
- инструменты мотивации;
- причины и возможности делегирования задач;
- каскадирование целей;
- распределение задач по принципу Паретто;

- причины и виды демотивации работников;
- инструменты развития и обучения работников;
- формы коммуникации;
- основные причины сопротивления изменениям;
- поведение руководителя в конфликтной ситуации;
- правила аргументации.

## 4.8.2. Примерные варианты контрольного теста:

## Вариант 1

Какие стили руководства выделяют в теории лидерства?	
+	авторитарный
+	наставнический
	управляющий
+	поддерживающий
+	делегирующий

## Вариант 2

Нематериальная мотивация работников включает:	
+	социально-психологическое воздействие
+	организационное воздействие
	четкое планирование
	согласованность в действиях

## 4.9. Критерии оценки результатов освоения ДПП в ходе итоговой аттестации

## 4.9.1. Основные критерии оценивания при итоговой аттестации:

Уровень оценки по системе «зачтено – не зачтено»	Основные критерии оценивания (во взаимосвязи с формой итоговой аттестации - тестированием)
зачтено	<b>тестирование:</b> – отсутствуют неправильные и (или) неполные варианты ответов; – допущено/не выполнено не более 2-х ошибок/ответов.
	<b>тестирование:</b> – неточности при формулировании открытых ответов на вопросы теста; – наличествуют неполные варианты ответов на вопросы «с выбором», но в целом тест возможно считать выполненным; – имеется незначительное количество ошибок в вопросах с выбором ответа и(или) с открытым ответом в рамках теста.
	<b>тестирование:</b> – частые ошибки, выполнено не менее 80 % теста.
не зачтено	<b>тестирование:</b> – наличествует много ошибок, правильно выполнено менее 80 % теста.

Итоговый тест состоит из 25 вопросов. Уровень оценки определяется количеством правильных ответов, которые набрал обучающийся по результатам прохождения итогового тестирования (более 80% - оценка «зачтено», менее 80% - оценка «не зачтено»).

4.9.2. Критерии выполнения итоговых тестовых заданий в рамках итоговой аттестации по ДОП<sup>1</sup>:

Балл	Критерии выполнения итогового теста
10	Количество правильных ответов в тесте - 25 или 24

<sup>1</sup> Включаются, если предусматривается по ДОП проведение итогового тестирования и корректируются в зависимости от количества вопросов теста.

9	Количество правильных ответов в тесте - 22 или 23
8	Количество правильных ответов в тесте - 20 или 21
7	Количество правильных ответов в тесте - 18 или 19
6	Количество правильных ответов в тесте - 16 или 17
5	Количество правильных ответов в тесте - 14 или 15
4	Количество правильных ответов в тесте - 12 или 13
3	Количество правильных ответов в тесте - 10 или 11
2	Количество правильных ответов в тесте - 8 или 9
1	Количество правильных ответов в тесте - менее 8

Если рассчитывается итоговая оценка за курс по 100-балльной шкале, то для получения зачета необходимо набрать не менее 80 баллов.

#### 4.10. Учебно-методическое обеспечение итоговой аттестации по ДПП.

Основные учебно-методические материалы по итоговой аттестации:

- теоретические материалы для изучения;
- задания для самостоятельной работы;
- учебная литература.

#### 4.11. Выдаваемый документ о квалификации.

Слушателю, успешно прошедшему все установленные учебным планом виды итоговых аттестационных испытаний, выдается документ о квалификации установленного АНО «ЦРСВ» образца – **удостоверение о повышении квалификации**.

Слушателю, не прошедшему итоговую аттестацию или получившему на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также слушателю, освоившему часть Программы и (или) отчисленному из АНО «ЦРСВ», выдается справка об обучении или о периоде обучения по установленному АНО «ЦРСВ» образцу.

### 5. Особенности организации процедур оценивания в рамках реализации ДПП для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

5.1. Обучение обучающихся с ОВЗ осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.11.2015 № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными нормативными актами АНО «ЦРСВ», регламентирующими вопросы получения дополнительного профессионального образования.

5.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДОП наравне с другими обучающимися.

5.3. При проведении учебных занятий в очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ в АНО «ЦРСВ» обеспечивается беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

5.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДОП, содержащего сведения о необходимости создания специальных условий в связи с инвалидностью обучающегося или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий.

5.5. В случае необходимости обучающимся с ОВЗ могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации, в том числе с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий:

5.5.1. Для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат), индивидуальные задания и консультации.

5.5.2. Для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа, видеоматериалы с субтитрами, индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика, индивидуальные задания и консультации.

5.5.3. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, индивидуальные задания и консультации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**АНО "СРЕДА ВОЗМОЖНОСТЕЙ"**, Вакуленко Марина Анатольевна,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**30.09.24** 16:22 (MSK)

Сертификат 1DF59E9AEEB5C9DC46EE1FB8831E142B761F898E  
Действует с 09.08.24 по 09.11.25