ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ФНС РОССИИ»

Утверждаю

Ректор «Академии ФНС ЛАБ»

_____ И.А. Ефремов
«12» января 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

«Лидерство и развитие высокоэффективных команд» (мастерский уровень)

повышения квалификации государственных гражданских служащих
(трудоёмкость программы – 64 часа, очная форма обучения)

РАССМОТРЕНА И ОДОБРЕНА
на заседании департамента
управленческих и личностных компетенций
(протокол № 29 от 27.11.2025 года)

2026

ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 3
1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 5
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ 5
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ 6
3.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН 6
3.2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН 6
3.3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК 9
3.4. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ РАЗДЕЛОВ (ДИСЦИПЛИН) 10
3.4.1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ – ЗНАКОМСТВО» 10
3.4.2. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОЛИЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ» 10
3.4.3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ФИЛОСОФИЯ ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ТРАНСФОРМАЦИЙ» 11
3.4.4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «КОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЛИДЕРА» 12
3.4.5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И АНТИКРИЗИСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ ЛИДЕРА» 13
3.4.6. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ» 15
4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 16
4.1. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ 16
4.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ 17
4.3. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ 18
4.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 19
5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ» 24
5.1. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ 24
5.2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ 25

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Третье десятилетие XXI века можно назвать эпохой вызовов и перемен, ставших неотъемлемой частью жизни каждого человека, общностей, стран.

В такие времена настоящее лидерство становится необходимостью и навыком, который перестает быть уделом избранных.

Лидерство в аспекте коммуникации как связующей системеьм любой организации и элементе организационной культуры, как основные тренды в управлеиии обретают особую значимость как в индивидуальном, так и в профессиональном поле деятельности личности.

Актуальность проблематики лидерства в эпоху турбулентности и обусловливают необходимость и потребность в освоении теоретических и практических аспектов лидерства сотрудниками государственных органов в целом, и сотрудниками ФНС России – в частности.

Широкий спектр исследовательских и практических вопросов лидерства обусловливает последовательное обучение по программам лидерства. Настоящая программа нацелена на освоение компетенций слушателями, имеющими высокий уровень профессионального развития и опыт управленческой деятельности.

Программа рекомендована к освоению слушателями, успешно прошедшими предшествующие уровневые программы направления «Лидерство и развитие высокоэффективных команд» базового и повышенного уровня и /или обладающими глубокими знаниями и практическими навыками управления.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации (далее – Программа) обеспечивает получение знаний об современных коммуникационных аспектах лидерства, совершенствования личных компетенций и формирования собственного лидерского стиля коммуникации, способности задавать направления развития для себя, команд и организаций и управлять коммуникационным потоками в разных ситуациях.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Лидерство и развитие высокоэффективных команд*» мастерского уровня (далее – Программа*)* разработана и реализуется в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

– Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

– Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

– Приказом Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– квалификационными требованиями к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими территориальных органов Федеральной налоговой службы

– Письмом Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ»;

– Письмом Минобрнауки России от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций-разъяснений по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»;

– Уставом Академии и иными локальными нормативными актами.

Программа разработана с целью обеспечения выполнения Государственного задания Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России» (далее – Академия) на 2026 год.

Программа разработана с учетом квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими территориальных органов Федеральной налоговой службы, а также в соответствии со Справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, утвержденных Минтрудом России.

Программа ориентирована на государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы (далее – гражданский служащий) главной, ведущей и старшей группы должностей; категории помощники (советники), специалисты.

Организация и проведение образовательных мероприятий по программе осуществляется в соответствии с Планом-графиком дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы.

Программа ориентирована на современные образовательные технологии и средства обучения и соответствует действующим нормативным правовым актам, регулирующим деятельность налоговых органов в Российской Федерации.

Разработчики (составители) программы:

Южина Евгения Васильевна, к.полит.н., юрист, философ, политолог, магистр ГМУ

1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Целью реализации программы является совершенствование управленческих компетенций государственных гражданских служащих ФНС России в сфере коммуникации, необходимых для профессиональной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы слушатель должен: (*в соответствии с уч.планом)*

Знать:

- как находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- каким образом управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, используя стратегии и приемы коммуникации
- как реагировать на кризисные явления, их корректно преодолевать и предусматривать, сохраняя целостность организации и учитывая характеристики времени.

***Уметь*:**

- использовать основные теории лидерства и характеристики эпохи;
- формировать имидж организации, определять миссию и стратегию, опираясь на ценности;
- осуществлять грамотную коммуникацию;
- вырабатывать, принимать и реализовывать управленческие решнния в периоды турбулентности и кризисов..

***Владеть навыками*:**

- саморазвития, самореализации, использованию творческого потенциала общепрофессиональные компетенции общепрофессиональные компетенции;
- осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;
- антикризисной коммуникации;
- анализа ситуации во времени и в пространстве.

Федеральные государственные гражданские служащие ФНС России, прошедшие обучение по настоящей программе, должны обладать ***следующими компетенциями:***

− вырабатывать механизмы принятия решений в кризисных ситуациях;

− эффективно осуществлять коммуникации, используя методы влияния и убеждения;

- вести переговоры и осуществлять представительские коммуникации внутри и во вне организации.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

3.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов (дисциплин)	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практические занятия	промежуточная/ итоговая аттестация	
1	Тренинг - знакомство	2	0	2	–	–
2	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	2	2	0	–	–
3	Философия лидерства в эпоху трансформаций	6	4	2	–	–
4	Коммуникационная компетентность лидера	26	10	16	–	–
5	Антикризисное управление и антикризисная коммуникация лидера	12	6	6	–	–
6	Подготовка проектной работы	12	0	12	–	–
7	**Итоговая аттестация**	**4**			**4**	защита проекта
	Итого:	**64**	**22**	**38**	**4**	–

3.2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование тем разделов (дисциплин)	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практические занятия	промежуточная/ итоговая аттестация	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

1	**Тренинг - знакомство**	**2**	**0**	**2**	–	–
1.1	Тренинг - знакомство	2	0	2	–	–
2	**Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию**	**2**	**2**	**0**	–	–
2.1	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	2	2	0	–	–
3	**Философия лидерства в эпоху трансформаций**	**6**	**4**	**2**	–	–
3.1	Характеристика эпохи: BANI – Мир и SHIVA-Мир	2	2	0	–	–
3.2	Современные теории лидерства. Трансформационное лидерство	4	2	2	–	–
4	**Коммуникационная компетентность лидера**	**26**	**10**	**16**	–	–
4.1	Понятие, виды и каналы коммуникации	4	3	1	–	–
4.2	Способы и приемы эффективной коммуникации	6	2	4	–	–
4.3	Методы влияния и убеждения лидера	4	1	3	–	–
4.4	Имидж руководителя	6	2	4	–	–
4.5	Публичные выступления и приемы ораторского искусства	6	2	4	–	–
5	**Антикризисное управление и антикризисная коммуникация лидера**	**12**	**6**	**6**	–	–
5.1	Понятие и характеристики кризиса	4	2	2	–	–
5.2	Стратегии антикризисной коммуникации	4	2	2	–	–
5.3	Принятие решений в экстремальных и кризисных ситуациях	4	2	2	–	–
6	**Подготовка проектной работы**	**12**	**0**	**12**	–	–
6.1	Программные средства по разработке презентационных проектов профессиональной деятельности	4	0	4	–	–
6.2	Подготовка проектной работы	8	0	8	–	–
7	**Итоговая аттестация**	**4**			**4**	защита проекта
	Итого:	**64**	**22**	**38**	**4**	

3.3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Программа повышения квалификации «Лидерство и развитие высокоэффективных команд» предусматривает изучение всех разделов, представленных в учебном плане.

Общая трудоемкость программы составляет 64 часа, в том числе итоговая аттестация.

Форма обучения: очная.

Учебные занятия проводятся в соответствии с расписанием.

Для всех видов учебных занятий устанавливается академический час продолжительностью 45 минут.

Режим занятий: 5-6 дней в неделю, 6-8 академических часов в день

Период (продолжительность) обучения составляет 2 недели.

Срок освоения программы обеспечивает возможность достижения планируемых результатов обучения.

Периоды проведения занятий по программе определяются Планом-графиком дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих Федеральной налоговой службы.

Обучение по программе завершается итоговой аттестацией в форме защиты проектов.

По окончании учебного процесса осуществляется подведение итогов, отчисление слушателей, оформление и выдача удостоверений о повышении квалификации успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование разделов (дисциплин)	Периоды	Кол-во, часов
1	Тренинг – знакомство	1 неделя обучения	2
2	Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию	1 неделя обучения	2
3	Философия лидерства в эпоху трансформаций	1 неделя обучения	6
4	Коммуникационная компетентность лидера	1 неделя обучения	26

5	Антикризисное управление и антикризисная коммуникация лидера	1-2 неделя обучения	12
6	Подготовка проектной работы	2 неделя обучения	12
7	Итоговая аттестация: *защита проектной работы*	Последний день обучения	4
	Итого		64

3.4. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ РАЗДЕЛОВ (ДИСЦИПЛИН)

3.4.1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ – ЗНАКОМСТВО»

Практические занятия – 2 часа

Тренинг-знакомство выступает как первое звено в системе обучающих социально-психологических тренингов для слушателей. Социально-психологический тренинг предполагает совмещение информационной подготовки и тренировочных («игровых») упражнений с последующим анализом ситуаций, возникающих в ходе их выполнения. Тренинг-знакомство позволяет познакомить участников группы через различные формы межличностного взаимодействия для ускорения адаптации к группе и к обучению. Повышает мотивацию и заинтересованность слушателей к обучению. Способствует формированию позитивных взаимоотношений и основ для дальнейшей групповой динамики.

Отрабатываются навыки рефлексии и обратной связи. Представление участников группы. Мозговой штурм. Творческая самопрезентация.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Тренинг – знакомство» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.2. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОЛИЛОГ КУЛЬТУР РОССИИ: ОТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ К НАЦИОНАЛЬНОМУ ДОСТОЯНИЮ»

Тема 2.1. «Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию»

Лекционные занятия – 2 часа

Россия – поликультурное пространство. Россия между Западом и Востоком: особенности формирования российской культуры. Региональные и этнокультурные образования на территории России. Региональные культуры.

Наша страна – поликонфессиональное государство. Историко-культурное и художественное наследие России и историческая память.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Полилог культур России: от исторической памяти к национальному достоянию» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ФИЛОСОФИЯ ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ТРАНСФОРМАЦИЙ»

Тема 3.1 Характеристика эпохи: BANI – Мир и SHIVA-Мир (2 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Как расшифровывается понятие BANI – Мир. Как адаптироваться к BANI – Миру. BANI – Мир – главное. Что заменит BANI. Почему надо знать о SHIVA-Мире. Ярлык и стресс. Как пережить дереализацию. Понятие эмоционального интеллекта. Как справиться с эмоциями. SHIVA-мир как предвестник глобальной трансформации

Тема 3.2 Современные теории лидерства. Трансформационное лидерство (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Основные направления, объясняющие сущность лидерства на современном этапе. Теория лидерских черт. Теория харизматического лидерства. Групповая теория лидерства или теория обмена. Определение трансформационного лидерства. Концепция трансформационного лидерства. Преимущества и недостатки концепций.

Практические занятия – 2 часа

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Философия лидерства в эпоху трансформаций» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «КОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЛИДЕРА»

Тема 4.1 Понятие, виды и каналы коммуникации (4 часа)

Лекционные занятия – 3 часа

Определение коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникация. Индивидуальная и коллективная коммуникация. Структура коммуникации, функции коммуникации. Коммуникативные барьеры. Основы коммуникации. Коммуникативные каналы. Деловая игра, направленная на командную работу.

Практические занятия – 1 час

Индивидуальные и групповые упражнения на развитие коммуникативных навыков. Разбор коммуникативных ситуаций по структуре. Составление ассоциативных рядов, определение текста, контекста и подтекста.

Тема 4.2 Способы и приемы эффективной коммуникации (6 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Эффективные технологии общения. Схема Ласуэлла. Репрезентативная система. Технологии фасилитации в групповом взаимодействии. Метод Покера. Методы принятия решений. Метод 6 шляп Эдварда де Боно.

Практические занятия – 4 часа

Упражнения на отработку базовых инструментов коммуникации в парах и тройках. Упражнения на взаимодействие в команде. Деловая игра «Необитаемый остров».

Тема 4.3 Методы влияния и убеждения лидера (4 часа)

Лекционные занятия – 1 час

Формы деловой коммуникации. Деловая беседа: классификация, этапы проведения. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций. Презентация: цели и виды. Краткость и точность высказываний. Умение анализировать особенности речи партнёра по общению, выделять ключевые слова в его высказывании и по ним определять содержание. Анализ эмоциональных переживаний партнёра. Акцентирование эмоциональных переживаний. Альтернативные формулировки. Использование парадоксальных вопросов. Проясняющие, углубляющие и уточняющие формулировки. Перефразирование. Использование интерпретации. Использование пауз. Техники резюмирования и обратной связи. Страх публичного выступления, страх перед общественным мнением. Различные методы работы со страхом и

стрессом. Вербалика и невербалика публичного выступления. Приемы публичного выступления.

Практические занятия – 3 часа

Деловая игра (тренинг) на отработку публичных выступлений индивидуально и в команде.

Тема 4.4 Имидж руководителя (6 часов)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие имиджа. Подходы к определению имиджа. Методология формирования имиджа. Имидж и позиционирование. Исследовательский этап формирования имиджа. «Отстройка от конкурентов». Стратегии позиционирования руководителя.

Практические занятия – 4 часа

Практическая работа: исследование целевой аудитории. Выбор имиджа (типы). Разработка основ стратегии позиционирования по выбранной модели.

Тема 4.5 Публичные выступления и приемы ораторского искусства (6 часов)

Лекционные занятия – 2 часа

Ораторское мастерство как навык лидера.

Практические занятия – 4 часа

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Коммуникационная компетентность лидера» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И АНТИКРИЗИСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ ЛИДЕРА»

Тема 5.1 Понятие и характеристики кризиса (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Что такое кризис, экономическая, управленческая, медицинская, философская, политическая трактовки – проблема и возможность в одном китайском иероглифе. Управленческий подход к кризису в эпоху турбулентности. Турбулентность как понятие социальной, экономической, экологической среды в

современном мире. Мир Bani и мир Vuka – а есть ли турбулентность? Стадии кризиса на предприятии, учимся видеть сложнее – системный подход к понимаю кризиса. Важность позиции менеджера в кризис. Ключевые позиции и как развить устойчивость.

Практические занятия – 2 часа

Дискуссия и групповое обсуждение понятия кризис, разбор примеров в минигруппах, игра на развитие навыка поиска твердых оснований в турбулентности. Личные кризисы и практика истории успеха.

Тема 5.2 Стратегии антикризисной коммуникации (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Кризисные коммуникации: сущность, причины, механизм, последствия. Сущность, виды и причины возникновения кризиса. Роль информационно-коммуникационной составляющей в развитии кризисов. Понятие репутации. Роль репутации организации, лояльности сотрудников и клиентов в развитии кризисной ситуации. Понятия и принципы антикризисного PR. Работа с внешней и внутренней аудиторией. Работы с имиджем организации и первого лица в период кризиса. Принципы и методы организации антикризисных коммуникаций. Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий. Нормативность антикризисных коммуникаций. Коммуникативный тренинг «Основные стратегические методы: отрицание, уменьшение, восстановление. Стратегия устранения. Стратегия позитивной компенсации. Стратегия упреждающей атаки. Стратегия отвлекающего маневра».

Практические занятия – 2 часа

Коммуникативный тренинг «Основные стратегические методы: отрицание, уменьшение, восстановление. Стратегия устранения. Стратегия позитивной компенсации. Стратегия упреждающей атаки. Стратегия отвлекающего маневра».

Тема 5.3 Принятие решений в экстремальных и кризисных ситуациях (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие кризиса, кризисной ситуации. Турбулентность и неопределенность, способы преодоления. Проблемный подход, преобразование проблемы в задачу. Подходы к управлению. Роль лидера в кризисной ситуации.

Практические занятия – 2 часа

Тренинг «Титаник или как не дать кораблю утонуть». Цель тренинга: развитие навыков управления в кризисной ситуации. Особое внимание уделяется лидерским навыкам и развитию стрессоустойчивости, которая позволяет справится с субъективно сложными и нестандартными ситуациями, возникающими как среди руководителей, так и у подчинённых. Работа в минигруппах.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Антикризисное управление и антикризисная коммуникация лидера» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.6. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ»

Тема 6.2 Подготовка проектной работы (8 часа)

Практические занятия – 8 часов

Метод проектно-исследовательской деятельности определен как одно из условий реализации настоящей программы повышения квалификации.

Индивидуальный проект представляет собой особую форму организации деятельности слушателей. Индивидуальный проект выполняется слушателями в микрогруппах самостоятельно под руководством (кураторством) преподавателя по выбранной теме, предоставленной преподавателем в рамках курса.

Подготовка проектной работы выполняется слушателями в течение всего периода обучения (2 недели) и делится на 2 этапа.

1-й этап: разделение слушателей в группы по 2-3 участника, в зависимости от наполнения группы, выбор темы проекта слушателями, ознакомление с требованиями подготовки проектной работы. Использование стандартных программ Microsoft Office. Правила оформления титульного листа, содержания проекта. Оформление библиографического списка. Правила оформления таблиц, графиков, диаграмм, схем. Презентация проекта. Особенности работы в программе Power Point. Требования к содержанию слайдов.

2-й этап: работа преподавателя со слушателями в оснащенной компьютерами аудитории. Предварительный просмотр концепции проекта, корректировка проекта теоретической и практической части, подведение итогов. Помощь, при необходимости, в написании текста выступления. Итог второго этапа – полностью завершённая проектная работа, готовая к защите.

Результаты выполнения проектной работы должны отражать:

– сформированность навыков коммуникативной, учебно-исследовательской деятельности, критического мышления; способность к инновационной, аналитической, творческой, интеллектуальной деятельности;

– сформированность навыков проектной деятельности, а также самостоятельного применения приобретённых знаний и способов действий при решении различных профессиональных задач;

– способность постановки цели и формулирования гипотезы исследования, планирования работы, отбора и интерпретации необходимой информации, структурирования аргументации результатов исследования на основе собранных данных, презентации результатов.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Подготовка проектной работы» не предусмотрена промежуточная аттестация.

Итоговая аттестация: защита проектной работы

Подведение итогов освоения слушателями программы

УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Материально-техническое обеспечение

Для обеспечения процесса обучения и оценки качества освоения слушателями программы требуется:

1. Аудитория для проведения учебных занятий;
2. Столы, стулья по количеству слушателей в группе;
3. Рабочее место преподавателя (стол, стул, компьютер);
4. Мультимедийный проектор;
5. Акустическая система;
6. Экран;
7. Компьютер/ноутбук;
8. Интерактивная доска;
9. Флипчарт;
10. Доступ к сети Интернет;
11. Доступ к информационно-справочным и поисковым системам;
12. Раздаточный материал;

Материально-техническое и информационно-техническое оснащение образовательного процесса в Академии позволяет обеспечить качественную реализацию настоящей программы.

Все учебные помещения Академии оснащены учебной мебелью, рабочим местом для преподавателя и необходимыми техническими средствами обучения.

Компьютерные классы оборудованы автоматизированными рабочими местами для проведения занятий из расчёта одно рабочее место на одного обучающегося при проведении занятий в данных классах. Компьютерные классы оснащены кондиционерами, интерактивными досками и акустическими системами, имеют современное офисное лицензионное программное обеспечение (офисный пакет LibreOffice, Веб-браузер Chromium, спутник, программа для работы с компьютерным классом Veyon, интерактивное ПО для работы с доской OpenDesk, ПО для участия в вебинарах и т.д.).

Для самостоятельной работы слушателей установлены персональные компьютеры, объединённые в локальную сеть.

В Академии имеется библиотека с читальным залом.

Слушатели имеют возможность работать с информационной справочной системой «Консультант Плюс», пользоваться электронной библиотечной системой «Университетская библиотека онлайн» и учебными материалами Академии. Подключение библиотеки Академии к сети Интернет обеспечивает удаленный доступ к электронным каталогам и полнотекстовым базам.

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебно-методическое обеспечение программы включает в себя: учебный план, календарный учебный график, расписание занятий, рабочие программы учебных разделов (дисциплин, модулей), комплекс учебно-методических (справочных, информационных, раздаточных) и оценочных материалов.

Перечень литературы и интернет-ресурсов, рекомендуемых для освоения программы

Основная

1. Асмолова М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2019 – 161с.

2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.

3. Д.Гоулман; Р.Бояцис; Э.Макки - Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта - 9785961429619 - Альпина Паблишер – 2017

4. Гулевич О. Психология коммуникации. М., 2007.

5. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами/ А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.

6. Джордж Дж. М. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие/ Джордж Дж. М., Г.Р. Джоунс; пер. В.Н. Егоров. – М. : Юнити-Дана, 2015.

7. Мушин – Македонский. Нарративное лидерство. Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй. М.: Альпина. 2022

8. Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций. М., Альпина Паблишер, 2022.

9. Стэнтон Н. Коммуникация: Полное руководство

Дополнительная

1. Косова Ю.А. Деловые коммуникации: технологии общения: сборник практических заданий / Косова Ю.А., Сергеева Н.В. – М.: Российский государственный университет правосудия, 2021. – 127 с.

2. Генералова С.В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров: практикум / Генералова С.В. – Саратов: Вузовское образование, 2020. – 59 с.

3. Лисс Э.М. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / Лисс Э.М., Ковальчук А.С. – М.: Дашков и К, 2018. – 344 с.

4. http://www.ecsocman.edu.ru Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека.

Информационно-справочные и поисковые системы, интернет-ресурсы:

1. Информационная справочная система «Консультант Плюс»;
2. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;
3. http://www.nalog.ru – официальный сайт Федеральной налоговой службы.

4.3. Кадровое обеспечение

Реализация программы осуществляется как штатными преподавателями Академии, так и руководящими и научно-педагогическими работниками организаций (учреждений) и преподавателями сторонних образовательных организаций, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора (контракта).

К проведению занятий и итоговой аттестации также могут привлекаться внутренние тренеры ФНС России, представители органов государственной

власти, ведущие специалисты (эксперты) профильных учреждений и организаций, имеющие практический опыт, соответствующий направленности (профилю) программы, специалисты по конкретным проблемам.

Квалификация преподавателей должна соответствовать характеристикам, установленным квалификационными требованиями в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, в разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

4.4. Методические рекомендации по реализации программы

Введение многоуровневого образования, создание единого образовательного пространства, реализация компетентностного подхода обуславливают необходимость особого методического подхода к организации обучения.

Обучение в очной форме осуществляется путем непосредственного общения слушателя с преподавателем.

Работа преподавателя должна быть направлена не только на трансляцию теоретических, научных знаний, но на выбор оптимальной стратегии преподавания, использование при организации и проведении аудиторной работы современных образовательных технологий, направленных на создание творческой атмосферы образовательного процесса.

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. Поэтому при реализации учебного процесса большое внимание должно уделяться применению современных форм и технологий проведения занятий, которые развивают профессиональные компетенции слушателей, формируют необходимые практические умения и навыки, создают предпосылки для психологической готовности внедрять их в реальную практику.

Организация учебного процесса должна строиться в соответствии с учебно-программной документацией.

В содержании обучения приоритет отдается комплексному и сбалансированному сочетанию теории и практики применения действующих нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность государственных гражданских служащих по выбранному направлению обучения.

На первом занятии необходимо указать актуальность, важность и значимость тематики раздела (дисциплины, модуля) программы, а также методы контроля и оценки знаний слушателей в процессе его освоения. Обсудить со слушателями формы самостоятельной работы.

При проведении занятий обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и проведение практических занятий.

Процесс обучения предусматривает проведение занятий в соответствии с целевыми установками программы, которые обеспечивают требуемый уровень усвоения учебного материала. Знания приобретаются в основном проведением лекций, практических занятий и самостоятельной работы. Умения и навыки достигаются проведением ряда взаимосвязанных практических занятий, деловых и ролевых игр, разбором конкретных ситуаций, тренингов и др.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой образовательной программы. Часть лекций может излагаться проблемным методом с привлечением слушателей для решения сформулированных преподавателем проблем.

Каждая лекция должна:

– иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно излагаемых вопросов (понятийная линия лекции);

– иметь твердый теоретический и методический стержень, важную проблему;

– иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;

– быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, иметь четко выраженную связь с практикой;

– быть проблемной, раскрывать противоречия и указывать пути их решения, ставить перед обучающимися вопросы для размышления;

– обладать силой логической аргументации и вызывать у слушателей необходимый интерес, давать направление для самостоятельной работы;

– находиться на современном уровне развития науки и техники, содержать прогноз их развития на ближайшие годы;

– отражать методическую обработку материала (выделение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках);

– быть наглядной, сочетаться по возможности с демонстрацией аудиовизуальных материалов, макетов, моделей и образцов;

– излагаться четким и ясным языком, содержать разъяснение всех вновь вводимых терминов и понятий;

– быть доступной для восприятия данной аудиторией.

При составлении лекционного материала необходимо предусматривать наличие схем, таблиц, рисунков и других средств визуализации и структуризации учебного материала.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений.

Занятия рекомендуется проводить в форме тренинга, практикума, семинара, деловой (ролевой) игры, решения практических (ситуационных) задач, выполнения лабораторных работ, кейсов, прохождения тренажеров, анализа проблемных ситуаций, соответствующих направлению обучения, обзора основных изменений законодательства Российской Федерации, т.п. При проведении практических занятий следует отрабатывать практические задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями, соответствующие направлению программы, и их профессиональному предназначению.

При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием моделей типовых ситуаций.

Для проведения практических занятий также должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель подбирает примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, представляет дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество слушателей при решении данной задачи.

При планировании практического занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого слушателя.

Рекомендуется сначала давать легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и

закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем – полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения слушателями наиболее важных методов и приемов, характерных для данного учебного раздела (дисциплины, модуля).

В части компетентностно-деятельностного подхода психолого-педагогической основой обучения является активная познавательная деятельность самого обучающегося, приводящая к формированию умений творчески мыслить, используя приобретаемые в процессе деятельности знания, навыки и умения.

Формирование профессиональных компетенций обеспечивается широким использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых игр, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные методы обучения стимулируют познавательную деятельность слушателей и опираются на методические основы педагогической технологии «Развитие критического мышления».

Технологическую основу составляет базовая модель трех стадий «вызов – реализация смысла (осмысление) – рефлексия (размышление)», которая позволяет помочь слушателям самим определять цели обучения, осуществлять активный поиск информации и размышлять о том, что они узнали. На стадии вызова (evocation) в сознании слушателей происходит процесс актуализации имеющихся знаний и представлений о предмете изучения. Поскольку при этом сочетаются индивидуальная и групповая формы работы, участие слушателей в образовательном процессе активизируется, формируется познавательный

интерес. Результатом данных процессов является самостоятельное определение ими цели дальнейшей учебной деятельности.

На стадии осмысления (realization) слушатель вступает в непосредственный контакт с новой информацией – носителем новых идей. Происходит ее систематизация. Стадия рефлексии (reflection) характеризуется тем, что слушатели закрепляют новые знания и активно перестраивают собственные представления с тем, чтобы включить в них новые понятия. Таким образом, происходит “присвоение” нового знания и формирование на его основе своего аргументированного представления об изучаемом объекте.

В ходе работы по такой модели слушатели овладевают различными способами интегрирования информации, учатся вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений, строить умозаключения и логические цепи доказательств, выражать свои мысли четко, понятно для других, уверенно и корректно по отношению к окружающим.

Учебный процесс организуется с учетом включенности всех обучающихся в процесс познания. Интерактивные методы обучения должны быть основаны на принципах взаимодействия, активности обучаемых, опоры на групповой опыт, обязательной обратной связи. На занятиях необходимо создавать среду образовательного общения, которая характеризуется открытостью, взаимодействием участников образовательного процесса, равенством их аргументов, накоплением совместного знания, возможностью взаимной оценки и контроля.

Для наилучшего освоения тематики раздела (дисциплины, модуля) программы рекомендуется организовывать работу слушателей в «подгруппах», проводить дискуссии и деловые игры, что позволит привлечь к решению задач всех слушателей группы и позволит им приобрести опыт работы в команде, необходимого в профессиональной деятельности.

На занятиях необходимо использовать мультимедийные технологии и наглядные материалы, которые позволят заинтересовать и вовлечь слушателей в процесс обучения и помогут преподавателю «донести» учебные материал.

С целью оценки качества усвоения учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях слушателей проводится текущий контроль.

Текущий контроль может осуществляться в самых разнообразных формах – опроса слушателей по изученным вопросам, диалога с преподавателем во время занятий, выполнения слушателями практических заданий (кейс-стадий), лабораторных работ, прохождения тестирования, учебных тренажеров и т.д.

Устный опрос позволяет выявить правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, степень развития логического мышления, культуру речи слушателей. Эта форма применяется для текущего и тематического учета. Такая форма считается эффективной, если она

направлена на выявление осмысленности восприятия знаний и осознанности их применения, если она стимулирует самостоятельность и творческую активность. Целью устного опроса на практическом занятии является определение проблемных мест в усвоении учебного материала и фиксирование внимания на сложных понятиях, явлениях, процессах. В процессе устного опроса можно использовать коллективную работу группы, наиболее действенными приемами, которой являются:

- обращение с вопросом ко всей группе;
- конструирование ответа;
- рецензирование ответа;
- оценка ответа и ее обоснование;
- постановка вопросов слушателю самими обучающимися;
- взаимопроверка;
- самопроверка.

Выполнение практикующих упражнений и решение задач кейс-стадий – процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации (задачи); является составной частью мышления. С точки зрения когнитивного подхода процесс решения задач является наиболее сложной из всех функций интеллекта и определяется как когнитивный процесс более высокого порядка, требующий согласования и управления более элементарными или фундаментальными навыками. Для достижения целей и задач процесса обучения по разделу (дисциплине, модулю) предполагается интенсивная работа на лекциях, практических занятиях, изучение нормативной правовой базы и справочной литературы, информационных ресурсов Интернет.

5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ»

5.1. Формы аттестации

Система контроля успеваемости и оценки качества освоения слушателями программы выстраивается в Академии соответствии с учебным планом.

Контроль успеваемости и оценка качества освоения по настоящей программе включает: текущий контроль знаний.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы, проводится в пределах обычных форм занятий и выполняет одновременно обучающую функцию (выявления и устранения пробелов в знаниях слушателей). Выбор форм текущего контроля и периодичность определяется преподавателем с учетом контингента слушателей и содержания конкретного учебного раздела (дисциплины, модуля). Формами текущего

контроля могут быть: опрос слушателей по изученным вопросам, прохождение учебных тренажеров, выполнение практических заданий (кейс-стадий), лабораторных работ, тестирование, решение проблемной ситуации, деловая игра, тренинг, собеседование (диалог, беседа) с преподавателем во время занятий, и т.д.

Порядок организации и проведения текущего контроля и промежуточной аттестации слушателей регламентируются локальным актом Академии.

Освоение программы завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме *зачета в виде защиты проектных работ*.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объёме выполнивший учебный план программы. Слушатели, имеющие академическую задолженность по разделам (дисциплинам, модулям) программы, без уважительных причин, не допускаются к итоговой аттестации и подлежат отчислению.

Порядок организации и проведения итоговой аттестации слушателей в Академии регламентируется Положением об итоговой аттестации.

Лицам, успешно освоившим программу обучения и прошедшим итоговую аттестацию, оформляется соответствующий документ о квалификации, установленного Академией образца. Удостоверение о повышении квалификации может направляться слушателю в форме электронного документа.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из Академии, оформляется справка об обучении или о периоде обучения по установленному Академией образцу, по запросу слушателя или организации, направившего его на обучение. Справка может направляться слушателю в форме электронного документа.

При этом электронный и печатный варианты документов являются равнозначными и имеют одинаковую юридическую силу.

По результатам обучения слушатели заполняют анкету (отзыв об удовлетворенности обучением) с пожеланиями и предложениями.

5.2. Оценочные материалы и иные компоненты

Оценочные материалы для итоговой аттестации по программе разрабатываются Академией самостоятельно.

Критерии оценки качества освоения слушателями программы устанавливаются Академией самостоятельно в соответствии с внутренними локальными актами.

Оценочные материалы для промежуточной и итоговой аттестации слушателей программы должны как можно более полно соответствовать содержанию (тематике, профилю) и уровню программы и включать основные, ключевые положения и актуальные практические аспекты.

Задания для итоговой аттестации слушателей программы должны как можно более полно соответствовать содержанию (тематике, профилю) программы и включать основные, ключевые положения (профессиональные аспекты).

Вопросы для подготовки к итоговой аттестации

Оценочные материалы для контроля успеваемости и оценки качества освоения слушателями программы разрабатываются Академией самостоятельно и приводятся в приложении к настоящей программе.

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Темы итоговых (проектных) работ

1. Отражение эпохи в трендах современного управления
2. Современное государственное управление в контексте меняющегося мира.
3. Лидер на государственной службе в эпоху турбулентности.
4. Применение современных теорий лидерства в государственном управлении.
5. Коммуникационные особенности в деловой коммуникации на государственной службе.
6. Коммуникационные барьеры в деловой коммуникации на государственной службе.
7. Имидж руководителя в системе госуправления.
8. Антикризисные коммуникации лидера на государственной службе.
9. Управленческие решения в ситуации кризиса.
10. Ораторское мастерство как компетенция лидера.

Проректор по научному и инновационному развитию Е.А. Хицков