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» (повышенный уровень)

повышения квалификации государственных гражданских служащих
(трудоёмкость программы – 72 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 7
3.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН 7
3.2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН 7
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) «КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА» 10
3.4.4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ НА ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ» 11
3.4.5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ» 13
3.4.6. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ И СОЗДАНИИ БЛАГОПРИЯТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ» 14
3.4.7. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ» 14
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» 23
5.1. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ 23
5.2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИНЫЕ КОМПОНЕНТЫ 24

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Лидерство и развитие высокоэффективных команд» (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.

1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Целью реализации программы является совершенствование и обновление профессиональных компетенций сотрудников налоговых органов в области теории лидерства и развития высокоэффективных команд.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

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

Знать:

- специфику компетентностного подхода к лидерству
- исследовательские позиции по аспектам личных и профессиональных качеств лидера (госслужащего) и практике
- особенности развития команд на государственной гражданской службе
- роль лидера в управлении конфликтами и создании благоприятной организационной среды
- особенности культурного многообразия России;
- основы методологии проектного управления

***Уметь*:**

- анализировать и применять модели компетенций под конкретные должности и позиции в управлении
- различать понятия компетентности и компетенций;
- анализировать состояние команды и своевременно реагировать на признаки неблагополучия
- осуществлять выбор оптимальной стратегии управления конфликтами;
- использовать полученные знания в своей профессиональной деятельности.

***Владеть навыками*:**

- стратегического подхода к разрешению конфликтных ситуаций
- управления персоналом (на основе современных технологий), в том числе в межкультурной среде
- критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработки стратегии действий
- эффективного использования приемов коммуникации для достижения поставленных целей и задач
- обеспечения обратной связи и управления конфликтами
- восстановления работоспособности команды.

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

- владением законодательной и нормативно-методической базой организации деятельности на государственной гражданской службе в налоговых органах;
- владением навыками работы с источниками, поиска публикаций и материалов, сравнения и выявления взаимосвязей в исследуемых материалах и документах;
- владением специальными знаниями в области теории управления (моделирование компетенций) и лидерства, командообразования;

- владением инструментами управления командным взаимодействием и управления конфликтами;
- умением эффективно взаимодействовать с сотрудниками структурных подразделений налоговых органов при выполнении должностных обязанностей;
- способность и готовность использовать полученные знания в практике профессиональной деятельности.

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

3.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин, тем	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	Компетенции современного лидера	10	6	4		
4	Формирование команд и совершенствование командной работы на гражданской службе	16	8	8		
5	Проектная деятельность	12	4	8		
6	Роль лидера в управлении конфликтами и создании благоприятной организационной среды	14	6	8		
7	Подготовка проектной работы	12	0	12		
Всего аудиторных часов		**68**	**26**	**42**		
Итоговая аттестация		**4**				защита проекта
	Итого:	**72**	**26**	**42**	**4**	

3.2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин, тем	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			лекции	практические занятия	промежуточная/ итоговая аттестация	
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	**Компетенции современного лидера**	**10**	**6**	**4**		
3.1	Компетентностный подход к лидерству. Личные и профессиональные качества лидера	6	4	2		
3.2	Управленческие парадигмы и компетенции лидера в сфере управления	4	2	2		

4	**Формирование команд и совершенствование командной работы на гражданской службе**	**16**	**8**	**8**		
4.1	Формы организации совместной деятельности в организации (компания, коллектив, команда)	2	2	0		
4.2	Сущность командообразования. Жизненный цикл команд. Роли в команде	2	2	0		
4.3	«Пороки» команд. Признаки неблагополучия в командной работе	4	2	2		
4.4	Способы восстановления работоспособности команды	4	1	3		
4.5	Командная работа на государственной гражданской службе: особенности, инструменты, механизмы	4	1	3		
5	**Проектная деятельность**	**12**	**4**	**8**		
5.1	Основные теоретические и практические подходы к управлению проектами	4	2	2		
5.2	Оценка проекта и критерии выбора оптимальной методологии управления	6	2	4		
5.3	Управление рисками при реализации проекта	2	0	2		
6	**Роль лидера в управлении конфликтами и создании благоприятной организационной среды**	**14**	**6**	**8**		
6.1	Понятие и типология конфликтов	6	4	2		
6.2	Стратегии поведения лидера и принятие решений в конфликтной ситуации	8	2	6		
7	**Подготовка проектной работы**	**12**	**0**	**12**		
7.1	Программные средства по разработке презентационных проектов профессиональной деятельности	4	0	4		
7.2	Подготовка проектной работы	8	0	8		
Всего аудиторных часов		**68**	**26**	**42**		
Итоговая аттестация		**4**				
	зачет	4			4	защита проекта
	Итого:	**72**	**26**	**42**	**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 72 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	Компетенции современного лидера	1 неделя обучения	10
4	Формирование команд и совершенствование командной работы на гражданской службе	1 неделя обучения	16
5	Проектная деятельность	1-2 неделя обучения	12
6	Роль лидера в управлении конфликтами и создании благоприятной организационной среды	2 неделя обучения	14
7	Подготовка проектной работы	2 неделя обучения	12
8	Итоговая аттестация: защита проектной работы	Последний день обучения	4
	Итого		72

3.4. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ РАЗДЕЛОВ (ДИСЦИПЛИН)

3.4.1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА «ТРЕНИНГ – ЗНАКОМСТВО»

Тема 1.1 Тренинг-знакомство (2 часа)

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» (2 часа)

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) «КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА»

Тема 3.1 Компетентностный подход к лидерству. Личные и профессиональные качества лидера (6 часов)

Лекционные занятия – 4 часа

Понятие компетенций и компетентности. Сущность компетентностного подхода. Исследовательские подходы к оценке компетенций госслужащих. Квалификационные требования к должности и компетенции. Модели компетенций (на примере Модели компетенций лидера цифровых трансформаций). Модель личностных и профессиональных качеств (рекомендована Минтруда России). Лидерство как особая компетенция для руководителей. Характеристики компетенций и поведенческие индикаторы.

Практические занятия – 2 часа

Модели компетенций (на примере Модели компетенций лидера цифровых трансформаций). Индивидуальные и групповые упражнения по формированию портфеля компетенций. Выявление характерных черт и особенностей лидера (на примерах) по модели компетенций (skills). Изменение компетенций лидера в эпоху трансформаций. Работа в группах, самооценка и взаимооценка группами работы друг друга.

Тема 3.2 Управленческие парадигмы и компетенции лидера в сфере управления (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Управленческая парадигма как система. Типы управленчексих парадигм. Примеры парадигм: брократическая, системная, гуманистическая парадигмы. Концепции П.Друкера, И.Ансоффа. Регулярный менеджмент как парадигма управления. Управленческие компетенции лидера.

Практические занятия – 2 часа

Дискуссия на тему: преимущества и недостатки управленческих парадигм в современной управленческой практике. Групповая работа по формированию портфеля компетенций лидера на ГГС.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Компетенции современного лидера» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ НА ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ»

Тема 4.1 Формы организации совместной деятельности в организации (компания, коллектив, команда) (2 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Типы организационного взаимодействия в профессиональной деятельности. Характерные черты компании, коллектива, команды, ассоциации. Рабочая группа: отличие от команды и коллектива.

Тема 4.2 Сущность командообразования. Жизненный цикл команд. Роли в команде (2 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Концепция групповой динамики Б.Такмана. Пять стадий развития команд. Применимость модели Такмана в современном мире. Цикличность стадий.

Тема 4.3 «Пороки» команд. Признаки неблагополучия в командной работе (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Команда как система и организм. Особенности команды как живой системы. Модель П. Леонсиони («Пороки команд»). Цикл порождения «пороков» и индикаторы неблагополучия. Связанность «пороков» и управленческих проблем. Косвенные признаки проблем в командах (чек-ап для определения степени благополучия).

Практические занятия – 2 часа

Практика на выявление характера и степени проблем в командах по косвенным признакам. Благополучие в командах госслужащих.

Деловая игра, направленная на закрепление знаний и отработку навыков диагностики проблем в командах и дисбаланса в командной работе.

Тема 4.4 Способы восстановления работоспособности команды (4 часа)

Лекционные занятия – 1 час

Профессиональная культура (организационная культура) как фактор благополучия в командной работе. Понятия баланса и дисбаланса. Влияние факторов внутренней и внешней среды на работоспособность сотрудников и команд.

Практические занятия – 3 часа

Техники и практики для восстановления ресурсного состояния (обзор). Сущность и применение принципа баланса- work-life balans. Развитие направления «благополучие и счастье».

Работа в группах – составление примерной карты благополучия команды (факторы, индикаторы, риски).

Тема 4.5 Командная работа на государственной гражданской службе: особенности, инструменты, механизмы (4 часа)

Лекционные занятия – 1 час

Государственная гражданская служба (ГГС) как особый вид профессиональной деятельности. Характерные черты ГГС, влияющие на формирование и развитие команд. Проектные команды на ГГС.

Практические занятия – 3 часа

Выявление возможностей реализации принципов командной работы на ГГС. Управленческие команды на ГГС.

Работа в группах – обмен опытом по успешному использованию командной работы в налоговых органах.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Формирование команд и совершенствование командной работы на гражданской службе» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

Тема 5.1 Основные теоретические и практические подходы к управлению проектами (4 часа)

Лекционные занятия – 2 часа

Понятие проекта.. Технические и управленческие проекты.

Организационно-управленческая сущность проекта. История возникновения понятия. Организация проекта, управление проектом, проектное управление: особенности методологии. Универсальность классической методологии управления проектами.

Практические занятия – 2 часа

Групповое обсуждение, круглый стол на тему отличий проектного управления. Разбор ситуационных задач на тему применения различных проектов в различных ситуациях.

Тема 5.2 Оценка проекта и критерии выбора оптимальной методологии управления (6 часов)

Лекционные занятия – 2 часа

Инструменты оценки проекта: экспертная, анализ внешней среды, SWOT - анализ

Подходы к проектному управлению: SCRUM, AGILE, CANBAN, LEAN, SPRINT, ревью. Контрольные точки и их установка. Визуализация проекта.

Практические занятия – 4 часа

Решение практических задач: групповые задания (анализ внешней среды и т.д.). Дискуссия по выбору методов проектного управления: преимущества и недостатки.

Тема 5.3 Управление рисками при реализации проекта (2 часа)

Практические занятия – 2 часа

Понятие управления рисками. Стандарт PMBoK и его основные разделы. Решение практических задач и примеров по стандарту PMBoK. Фасилитация на тему применимости PMBoK в деятельности налоговых органов.

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Проектная деятельность» не предусмотрена промежуточная аттестация.

3.4.6. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА РАЗДЕЛА (ДИСЦИПЛИНЫ) «РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ И СОЗДАНИИ БЛАГОПРИЯТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ»

Тема 6.1 Понятие и типология конфликтов (6 часов)

Лекционные занятия – 4 часа

Конфликт (социальный конфликт) как показатель качества взаимодействия людей. Теоретические подходы к изучению природы и многообразия конфликтов. Конфликты вертикальные и горизонтальные; межличностные, внутриличностные, межгрупповые, между личностью и группой. Уровневая модель конфликта (спор, игра, война).

Практические занятия – 2 часа

Групповая работа - практика на определение типа и вида конфликта, уровня конфликтного взаимодействия на примерах ситуаций, предложенных слушателями

Особенности организационных конфликтов на ГГС.

Тема 6.2 Стратегии поведения лидера и принятие решений в конфликтной ситуации (8 часов)

Лекционные занятия – 2 часа

Отношение лидера к конфликтным ситуациям. Модели повеления (тип реагирования) личности (лидера) в конфликте. Каналы информации лидера для получения и верификации информации при потенциальной или реальном риске конфликта. Предупреждение и «провокация» конфликта лидером.

Целеполагание лидера в конфликтной ситуации.

Практические занятия – 6 часов

Работа в группах: закрепление знаний и отработка навыков управление каналами коммуникации в периоды кризисов и конфликтов.

Определение основных принципов и этапов управления конфликтом (позиция лидера) и урегулирования конфликта.

Ресурс и жизнестойкость лидера для управления в период трансформации.

Оценка целесообразности профессиональной медиации для урегулирования конфликта.

Кейс «Новый лидер и «старая гвардия».

Оценка качества освоения раздела (дисциплины) программы

Настоящей программой по разделу «Роль лидера в управлении конфликтами и создании благоприятной организационной среды» не предусмотрена промежуточная аттестация.

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

Тема 7.1 Программные средства по разработке презентационных проектов профессиональной деятельности (4 часа)

Практические занятия – 4 часа

Тема 7.2 Подготовка проектной работы (8 часа)

Практические занятия – 8 часов

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

4. 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

Нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
3. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции 23 декабря 2010 г. (протокол № 21).
4. Методические материалы Минтруда России - https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1 (Модель профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих)

Рекомендуемая литература:

1. Адизес И. Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее.- М.: Альпина Паблишер, 2021.
2. Аппело Ю., Черникова А. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами [Электронный ресурс]:научно-популярное издание. - Москва: Альпина Паблишер, 2018.
3. Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
4. Зверева Ирина Александровна «Что необходимо для развития российской государственной службы?». Круглый стол, 24.03.2022 // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chto-neobhodimo-dlya-razvitiya-rossiyskoy-gosudarstvennoy-sluzhby-kruglyy-stol-24-03-2022 (дата обращения: 05.02.2024
5. Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2019.
6. Кириличев А. В., Новикова Г. А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций. М., 2016.
7. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов : учебное пособие / О.В. Кожевина. – М. : ИНФРА-М, 2019.
8. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. - Москва : Издательство Юрайт, 2022.
9. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000
10. Надточий Ю.Б. Командообразование: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020.

11. Пищик Александр Михайлович. Культура личности государственного служащего XXI века // Образовательные технологии (г. Москва). 2020. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-lichnosti-gosudarstvennogo-sluzhaschego-xxi-veka (дата обращения: 05.02.2024).
12. Сазонова А.С. Лидерство и разрешение конфликтов в организации // Скиф. 2021. №12 (64). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-i-razreshenie-konfliktov-v-organizatsii (дата обращения: 05.02.2024).
13. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022
14. Служебное поведение Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
15. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022.
16. Управление организационными конфликтами и стрессами Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
17. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие. - Тверь: Твер. гос.ун-т, 2020.
18. Эффективные профессиональные коммуникации Уч. пособие. [Электронный ресурс] – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.

Видео-материалы (вебинары, презентации):

1. «Актуальные вопросы замещения должностей государственной гражданской службы Российской Федерации», – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
2. «Служебное поведение государственного гражданского служащего», – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.
3. «Управление конфликтами при клиентоориентированном взаимодействии», – СПб.: «Академия ФНС ЛАБ», 2026.

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. *Фонд оценочных средств по программе представлены в приложении 1 к настоящей программе*.

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. Управленческая команда на госслужбе (формирование и развитие).
2. Особенности вертикальных конфликтов на госслужбе.
3. Моделирование набора компетенций для должности руководителя (на конкретном примере).
4. Проблемы оценки компетентности (уровня владения компетенциями) госслужащих (на конкретном примере).
5. Мягкие навыки современного руководителя государственного органа.
6. Мета-компетенции современного руководителя государственного органа.
7. Особенности освоения и развития профессиональных навыков современного руководителя государственного органа в условиях трансформации.
8. Формирование культурного пространства внутри команды (культура командного взаимодействия).
9. Способы коррекции «пороков команд на государственной службе.
10. Использование подходов (на примере любого подхода) к управлению проектами на государственной службе.

Проректор по научному и инновационному развитию Е.А. Хицков