

Внутрифирменное развитие персонала образовательного учреждения

Профессиональные компетенции, формируемые при изучении раздела:

- представление о потенциале персонала и роли человеческого ресурса в управлении ОУ;
- способность выявлять потребность персонала ОУ в развитии;
- умение оказать содействие раскрытию потенциала сотрудников ОУ, наиболее полному самовыражению и удовлетворению своей работой;
- понимание места и роли управления знаниями в системе управления ОУ.

Тема №1: Концепция непрерывного образования. Знания как ресурс и объект управления

Компетенции, формируемые в ходе изучения темы:

- умение поддерживать имеющиеся компетенции на соответствующем уровне;
- умение приобретать профессиональные знания вне сферы профессиональной деятельности;
- умение управлять профессиональными знаниями в ОУ;
- понимание изменений и быстрая адаптация к ним, т.е. «умение учиться»;
- умение обеспечить конкурентоспособность ОУ на основе новаторства и наиболее полного использования знаний.

В последнее время все более возрастает роль знаний для развития образовательных учреждений, деятельность которых зависит от накопления и анализа информации, *обучения педагогического персонала* и усвоения новшеств.

Персоналу ОУ приходится решать все более сложные задачи с максимально эффективным использованием передовых технологий.

В связи с этим актуальна Концепция *непрерывного образования*, представляющая собой комплекс мер, дающий возможность педагогу учиться *на протяжении всей жизни* по принципу: «ценно любое образование, в любом месте, в любое время и любого содержания». Для реализации этой концепции в образовательном учреждении должна быть сформирована система внутрифирменного развития педагогического персонала.

Задание 1.

Образовательные учреждения становятся все более заинтересованными в *управлении знаниями как стратегическими активами*, являющимися основой организационного роста. Питер Друкер ввел термин «*работник по знаниям*» и охарактеризовал знания как «единственное устойчивое конкурентное преимущество» (Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р., Рот Дж., Смит Б. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. — М.: 2003.)

Дополните представленный перечень наиболее распространенных определений понятий «*знания*» и «*управление знаниями*» (Мильнер Б.Э. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. — 2003. — №1. — с. 57-76).

▪ *знания* - практическая информация (слово, факт, пример, событие, правило, гипотеза, модель), которая активно управляет процессами выполнения задач, решения проблем и принятия решений.

▪ *управлять знаниями* - формализовать и организовать доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие *совершенствованию деятельности*, стимулирующие *инновации* и увеличивающие *потребительскую стоимость*.

▪ *управлять знаниями* - значит систематически, точно и продуманно формировать, обновлять и применять их с целью максимизации эффективности организации и прибыли от активов, основанных на знаниях;

Задание 2. Какие методы может использовать руководитель ОУ для совершенствования профессиональных знаний педагогов?

К профессиональным знаниям относят:

- *познавательные знания* («знаю, что»): мастерское владение базовой дисциплиной, достигаемое путем интенсивного обучения;
- *прикладное мастерство* («знаю, как»): умение переводить «книжное обучение» в эффективное исполнение.
- *системное понимание* («знаю, почему»): глубокое знание всей системы взаимоотношений, причин и следствий;
- *личную мотивацию творчества* («хочу знать, почему»): охват воли, мотивации и настроенности на успех.

Задание 3.

Управление знаниями имеет две основные задачи: *эффективность и инновации*. Изучите литературу по теме и докажите, какие знания: ориентированные на инновации или ориентированные на эффективность, более перспективны для ОУ.

Задание 4.

Организуя работу со знаниями, важно провести их дифференциацию.

Охарактеризуйте представленные ниже группы знаний и приведите примеры из практики управления образовательным учреждением.

Заполните таблицу.

Таблица 1.

| № | Название | Где и когда используются | Пример |
|---|---|---|--------|
| 1 | «Знания зачем» (<i>знания, устанавливающие цель</i>) | Для определения возможностей формирования целей и ценностей | |
| 2 | «Знания что» <i>систематические знания</i> | Для глубокого анализа причин и синтеза новых методов и альтернатив | |
| 3 | «Знания как» фактические <i>прагматические знания</i> | В процессах принятия решений | |
| 4 | <i>Автоматические знания</i> | При выполнении заданий без осознанного обоснования, т.е. автоматически. | |

Задание 5.

Управление знаниями должно соотносить, уравновешивать и интегрировать *организационные, человеческие и технологические* компоненты знаний. Приведите пример интеграции в ОУ представленных в таблице компонентов знаний. Покажите роль руководителя ОУ в этом процессе.

Таблица 2.

| № | Компоненты знаний | Содержание |
|---|------------------------|---|
| 1 | <i>Человеческие</i> | «Социальный капитал»: человеческие взаимодействия, культура сотрудничества, поведение, ценности, уровень связей в организации, <i>доверие</i> как «ожидаемая взаимность». |
| 2 | <i>Технологические</i> | Материальная и техническая части управления знаниями |
| 3 | <i>Организационные</i> | Спектр принципов, фактов, навыков, правил, методов, |

| | |
|--|---|
| | обеспечивающих деловую активность ОУ и его кадровый потенциал, действующие на основе информационных технологий, технологий принятия решений и скорости восприятия нововведений. |
|--|---|

Задание 6.

Что необходимо для создания «*спирали знаний ОУ*», выявления и распространения «*неявных*» знаний с целью возобновления для подъема на новые и новые уровни?

Приведите пример «*спирали знаний ОУ*», представьте его в виде схемы.

Задание 7. Прокомментируйте рисунок №1 «Знания, обучение и ключевая компетенция ОУ».

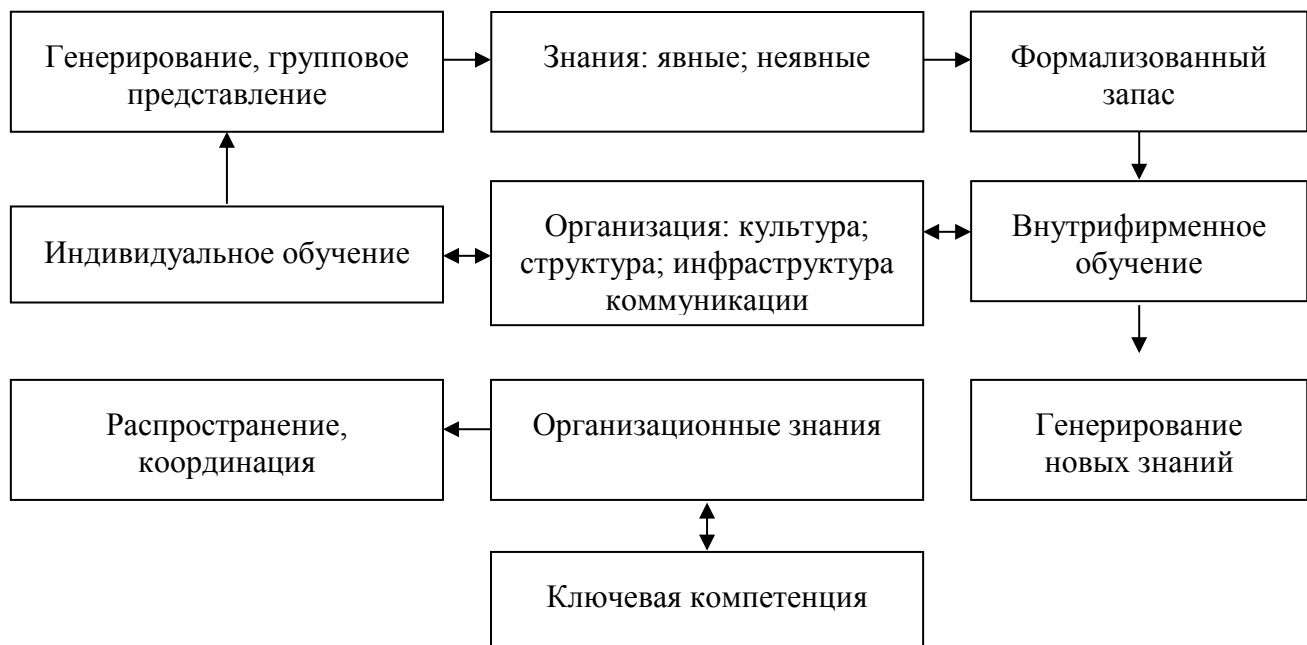


Рисунок 1. Знания, обучение и ключевая компетенция ОУ

Задание 8.

В условиях постоянных изменений формируется *новая функция* управления ОУ, в задачу которой входит *аккумуляция интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний.*

Для постоянного сокращения дефицита знаний, ОУ должны решать такие важнейшие задачи, как: *приобретение, усвоение и передача знаний.* Что необходимо менеджеру ОУ для успешного их решения? Приведите примеры, заполните таблицу.

Таблица 3

| № | Задача | Содержание | Пример |
|---|---------------------|---|--------|
| 1 | Приобретение знаний | Использование уже имеющихся знаний и их приспособление для нужд ОУ, а также получение новых знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. | |
| 2 | Усвоение знаний | Развитие системы непрерывного образования и создание возможностей для обучения на | |

| | | | |
|---|------------------------|---|--|
| | | протяжении жизни | |
| 3 | <i>Передача знаний</i> | Использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам | |

Задание 9.

Обоснуйте важность управления знаниями в ОУ как источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ с опорой на рисунок 2 «Направления трансформации знаний в успех».



Рисунок 2. Направления трансформации знаний в успех

Задание 10.

Заполните таблицу «Управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности» и представьте методы решения.

Таблица 4.

| № | Управление знаниями | Методы |
|---|---|--------|
| 1 | <i>Придание знаниям дополнительной ценности</i> | |
| 2 | <i>Придание знаниям потребительского характера</i> | |
| 3 | <i>Создание интерактивного обучающегося окружения</i> | |

Задание 11.

Функция управления знаниями охватывает использование различных методов образования взрослых. В литературе рассматриваются различные подходы к определению этапов этого процесса. В таблице приводится один из вариантов такого подхода. (Источник: Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2000. — 168 с.)

Таблица 5.

Этапы управления знаниями

| № | Наименование этапа | Содержание |
|----|--------------------|------------|
| 1. | Определить | |
| 2. | Собрать | |
| 3. | Выбрать | |
| 4. | Хранить | |
| 5. | Распределить | |
| 6. | Применить | |
| 7. | Создать | |
| 8. | Продать | |

Тема №2: «Основные положения стандартов ISO для систем внутрифирменного обучения»

Компетенции, формируемые в ходе изучения темы:

- знание основных положений стандартов ISO для систем внутрифирменного обучения персонала ОУ;
- умение проводить внутрифирменное обучение, направленное на сокращение расхождения между требуемой и существующей *компетентностью*;
- определение необходимого уровня *компетенции*, необходимой для каждого вида деятельности и/или процесса;
- умение обосновывать требования к компетенции по конкретной должности сотрудника ОУ;
- умение составлять план внутрифирменного обучения персонала ОУ.

Самая важная проблема эпохи постиндустриальной экономики, заключается в трансформации всех трудящихся в *работников, обладающих знаниями*, способных обеспечить добавленную стоимость продукта или услуги. Владение знаниями значимо и для самих работников, т.к. базируется на понимании собственного значения, ценности нравственных принципов и способностях превращать эти преимущества в материальную выгоду, обеспечивая им, таким образом, реальные преимущества.

Сегодня результаты деятельности организации (в том числе и образовательной) оценивают по тому, как она удовлетворяет потребителей, общество и *работающий персонал*, т.е. оценивает усилия по повышению *качества жизни* людей. В стандартах серии ISO 9000:2000 отмечается, что управление людскими ресурсами осуществляется через вовлеченность персонала, его *компетентность* и подготовку.

Задание №1. Изучите стандарты ISO 9001:2000 (раздел 6.2) и ISO 9004:2000 (раздел 6.2).

В каком из них описано, что для достижения поставленных целей и стимулирования усовершенствований организация должна поощрять вовлечение персонала посредством:

- определения необходимого уровня *компетенции*, необходимой для каждого вида деятельности и/или процесса;
- отбора, профессиональной подготовки и планирования служебного роста (карьеры);
- определения *полномочий и ответственности*;
- определение групповых и личных целей и задач, обеспечение их реализации и оценки результатов;
- привлечения к определению целей и принятию решений;
- признания достижений и наград;
- создания условий для открытых двухсторонних отношений (открытый диалог с руководством) посредством постоянного анализа потребностей персонала;
- создание условий, способствующих нововведениям;
- обеспечение эффективной *командной работы*;
- использование информационных технологий для эффективного обмена мнениями и предложениями;
- оценки и обеспечения *удовлетворенности персонала*;
- выявление причин увольнения персонала.

Раскройте каждую позицию и опишите методы, с помощью которых руководство ОУ может реализовать их в повседневной управленческой практике.

Таблица 6.

| № | Требование стандарта | Задание |
|---|--|---|
| 1 | П. 6.2.2.1 стандарта ISO 9004:2000 содержит требования к <i>компетенции</i> , основанные на анализе существующих и ожидаемых потребностей организации по сравнению с существующей компетенцией персонала | Какие внутренние и внешние источники являются входными данными для обоснования требований к <i>компетенции</i> . |
| 2 | В п. 6.2.2.2. стандарта ISO 9004:2000 изложены требования к подготовке персонала | 1) На что направлена подготовка кадров в организации? 2) Что включает в себя повышение компетентности персонала путем подготовки, переподготовки и обучения? 3) Что должны включать планы подготовки персонала в организации? |
| 3 | Стандарт 10015:1999 «Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке кадров» | Сформулируйте основные положения стандарта по подготовке кадров. |
| 4 | Анализ потребности в подготовке кадров, являющейся важнейшим элементом деятельности организации по постоянному улучшению | Проведите анализ потребности в подготовке кадров и сформулируйте шаги в направлении улучшения процесса. |

Задание №2. Обоснуйте требования к компетенции по конкретной должности сотрудника ОУ. Входными данными для обоснования требований к компетенции могут быть следующие источники:

- будущие требования, связанные со стратегическим и оперативным планированием;
- оценка *компетентности* отдельных работников на предмет выполнения определенных видов деятельности;
- законодательство, регламенты, стандарты и директивы, затрагивающие организацию, ее деятельность и ресурсы.
-

Задание №3. Составьте план внутрифирменного обучения персонала ОУ. Руководство ОУ должно анализировать потребность в развитии персонала и на этой основе составлять перспективные планы подготовки кадров, предусматривающие изучение определенных знаний, которые совместно с навыками и опытом обеспечивают компетентность.

Внутрифирменное развитие персонала ОУ должно быть направлено на достижение поставленных целей. При организации внутрифирменного развития персонала ОУ необходимо обращать внимание на важность выполнения требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, а также на осознание негативных последствий для ОУ при невыполнении требований.

Повышение компетентности персонала путем подготовки, переподготовки и обучения включает: *технические знания и навыки; навыки и методы управления; навыки в социальной сфере; знание рынка, запросов и ожиданий потребителей; законодательные нормы и регламентирующие требования; внутренние и внешние стандарты, имеющие отношение к деятельности организации; документацию, необходимую для выполнения работы.*

Для осознания целей ОУ и повышения вовлеченности персонала подготовка должна включать: *перспективы развития организации; политику и цели организации; реструктуризацию и развитие; инициирование и осуществление деятельности по улучшению; творчество и новаторство; воздействие организации на общество; программы подготовки для новых работников; периодические программы повышения квалификации для работающего персонала.*

Планы подготовки должны включать: *цели подготовки; программы и методики подготовки; ресурсы, необходимые для подготовки; определение необходимой поддержки; оценку подготовки с точки зрения повышения компетентности; оценку эффективности подготовки и ее влияния на деятельность организации.*

Задание №4. Составьте план самообразования (по конкретной должности). Руководство ОУ должно предусматривать индивидуальные программы подготовки (самообразование) с целью обеспечения индивидуального профессионального роста своих работников в дополнение к подготовке, проводимой в ОУ.

Стандарт 10015:1999 «Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке кадров» является «руководством, способным оказать организации помощь в идентификации и анализе потребностей в обучении, планировании и составлении программы обучения, обеспечении обучения, оценивании результатов обучения, а также в контроле и совершенствовании процесса обучения в целях выполнения ею своих задач. В стандарте подчеркивается вклад обучения в непрерывное улучшение, и его предназначение заключается в том, чтобы помочь организациям «сделать обучение более эффективным и целесообразным вложением капитала».

В стандарте ISO 10015:1999 поясняется, что он «может применяться, когда необходимы руководящие указания для истолкования ссылок на «образование» и «подготовку кадров» в стандартах ИСО 9000». На задачи организации по *постоянному улучшению*, включая деятельность персонала, могут влиять многочисленные внутренние и внешние факторы, в том числе нововведения, изменения технологий, требований потребителей и других заинтересованных сторон. Эти изменения могут потребовать от ОУ анализа потребностей, связанных с *компетентностью* персонала».

Согласно стандарту, для выбора и проведения внутрифирменного обучения, направленного на сокращение расхождения между требуемой и существующей *компетентностью*, руководство ОУ должно постоянно контролировать следующее:

- определение потребностей в обучении;
- планирование и разработка программ обучения;
- обеспечение обучения;
- оценка результата обучения.

Задание №5. Опишите схему «Улучшение качества путем обучения» (см. рис.№3).

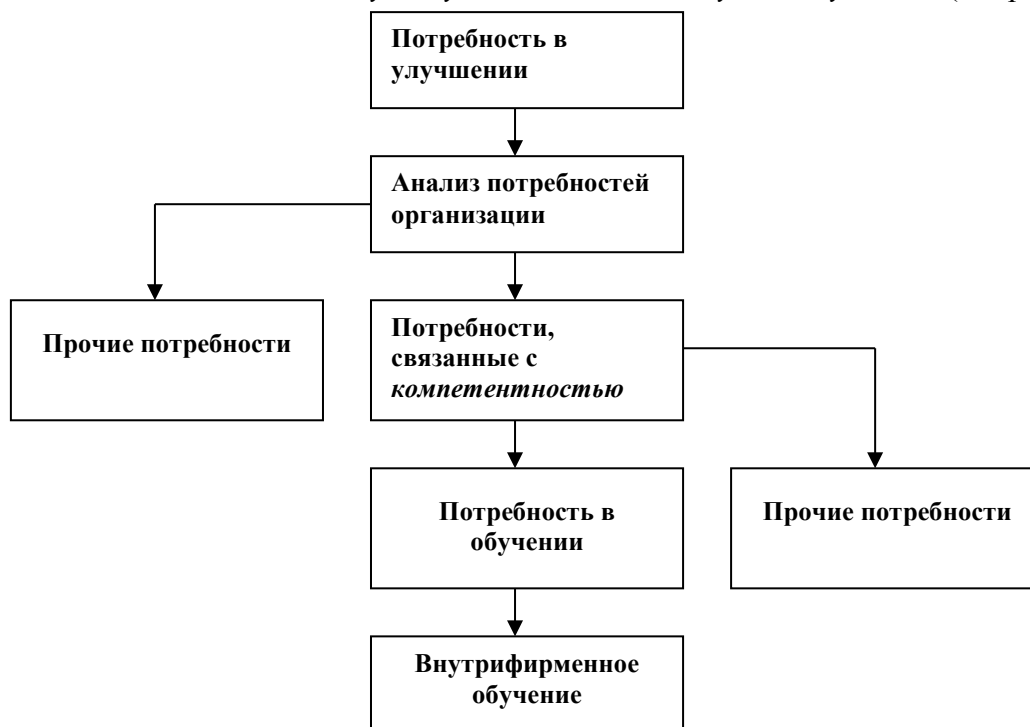


Рисунок 3. Улучшение качества путем обучения

Задание №6. Опишите схему «Цикл непрерывного обучения». Как показано на схеме, завершение одной стадии является началом следующей. По окончании цикла обучения следует ожидать уменьшение разрыва между требуемым и существующим уровнями компетентности персонала. В п.4.5 «Оценивание результатов обучения» стандарта ISO 10015: 1999 цель оценки определена как подтверждение достижения организационных целей и обучения, т.е. *эффективности* обучения, а оценивание следует проводить как на краткосрочной, так и на долгосрочной основе в рамках *компетентностного подхода*. При краткосрочной схеме от обучающегося следует «получать информацию по обратной связи, касающуюся методов обучения, используемых ресурсов, а также знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения; при долгосрочной схеме следует оценивать эффективность работы обученного и его производительность».



Рисунок 4. Цикл непрерывного обучения

Задание №7. Что необходимо для того, чтобы, согласно стандарту ISO 10015:1999, *результативность* и *эффективность* мероприятий по подготовке кадров становились более ощутимыми?

Ролевая игра «Компетентность персонала»

Время проведения – 90 минут

Цель игры:

- ознакомление студентов с темой «Компетентность персонала» и закрепление изученного материала в активной форме;
- формирование навыков эффективной коммуникации: умения внимательно слушать, аргументировано отвечать, формулировать и задавать вопросы.

I. Подготовительный этап.

1. Введение.

Исследуя базовые процессы обучения и способы переноса знаний и навыков в реальную жизнь обучающихся, Р. Дилтс определяет 4 вида компетентности:

- а) неосознанную некомпетентность*, когда человек даже и не осознает, что он не обладает соответствующей компетентностью;
- б) осознанную некомпетентность*, когда человек осознает свою некомпетентность;
- в) осознанная компетентность* – связана с самосознанием и сопровождается действиями, которые еще не доведены до автоматизма;
- г) неосознанная компетентность* – сознательные усилия сводятся к минимуму, человек выполняет действия автоматически.

2. Разъяснение целей и задач игры. (3 мин)

Для осуществления эффективного внутрифирменного обучения руководителю ОУ необходимо знать уровень компетентности своего персонала. Учитывая вышеизложенную информацию о компетентности, необходимо найти механизм, позволяющий выяснить уровень компетентности персонала.

3. Оборудование.

- а) таймер или песочные часы;
- б) доска, флип-чарт, фломастеры;
- в) плакат с видами компетентностей (по Р. Дилтсу).

4. Составление команд и распределение ролей (2 мин.).

Формируется 3-4 команды и компетентные судьи (по 1 человеку от команды). Состав команд: руководитель ОУ, заместитель руководителя, руководитель методического объединения, педагог, секретарь.

5. Распределение необходимого для игры материала. (2 мин)

6. Инструкции. (2 мин.) Презентацию осуществляет руководитель ОУ или назначенный им любой член образовательного учреждения.

Компетентные судьи разрабатывают свои критерии и в конце игры дают оценку командам.

II. Основной этап.

Задание №1

Дать название своему ОУ, определить вид деятельности и основные направления в работе.

Осуществить презентацию своего ОУ (2 мин. на команду).

Задание №2

Вам необходимо предложить механизм отбора персонала, обладающего соответствующей для эффективной деятельности вашего ОУ компетентностью. (10 мин.)

Осуществить презентацию предложенного механизма отбора (2 мин. на команду)

Задание № 2.

Составьте тесты для определения уровня компетентности (10 мин.)

Осуществите презентацию своих тестов (2 мин. на команду)

Задание № 3.

Опишите конкретную ситуацию для определения уровня компетентности. Предложите ее для рассмотрения другой команде. (10 мин.)

Осуществите презентацию конкретной ситуации (2 мин. на команду)

III. Подведение итогов. (5 мин.)

Компетентные судьи сообщают результаты своей работы членам команд.

IV. Выход из игрового взаимодействия (дебрифинг). (5 мин.)

Предложить каждой команде назвать сильные и слабые стороны своей команды и сформулировать 3-5 рекомендаций для собственной работы с недостатками.

| Сильные стороны | Слабые стороны | Рекомендации |
|-----------------|----------------|--------------|
| | | |

Компетентность – способность, включая знания, умения и навыки, необходимая для решения профессиональных задач.

Компетенция – способность, отражающая необходимые стандарты поведения.

Название компетенции – короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся. **Например:**

- управление отношениями;
- работа в группе;
- влияние;
- сбор и анализ информации;
- принятие решений;
- личное развитие;
- генерирование и накопление идей;
- планирование и организация;
- управление выполнением задачи к установленному сроку;
- постановка цели.

Ролевая игра «Образовательное учреждение - обучающаяся организация»

Время проведения – 90 минут

Цель игры:

- ознакомить студентов с темой «Обучающая организация» и закрепить изученный материал в активной форме;
- ознакомить с понятиями «компетентность» и «компетенция»;
- учить определять компетенции, относящиеся к определенной должности;
- формировать у студентов навыки эффективной коммуникации: внимательно слушать, аргументировано отвечать, формулировать и задавать вопросы;
- развивать способности студентов к самонаблюдению и самоанализу, демонстрировать их.

I. Подготовительный этап.

1. Введение. Разъяснение целей и задач игры. (3 мин)

Темпы изменений, происходящие в мире и высокая неопределенность внешней среды, определяют особые требования к компетентности персонала ОУ. Поскольку приобретаемые навыки и умения очень быстро устаревают, педагогический персонал должен постоянно учиться, чтобы обеспечивать свое развитие, а руководство образовательного учреждения должно создать условия для внутрифирменного развития персонала, т.е. содействовать переводу в режим обучающейся организации, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации.

Задачей игры является «создание» на базе ОУ «обучающихся организаций», ориентированных на соответствие компетентности педагогического персонала компетенциям будущего.

2. Оборудование.

а) Демонстрационный плакат (или для каждой группы лист формата А-4).

| |
|--|
| Признаки обучающейся организации: |
| <ul style="list-style-type: none">▪ обязательное наличие сотрудников, способных управлять своим собственным развитием;▪ существование приемов и методов, которые побуждают и подкрепляют взаимное обучение, стимулирование и создание условий для обучения групп и команд;▪ методы и приемы, которые способствуют более широкому распространению обучения в организации;▪ соответствующая организационная культура: управленческий стиль, которому свойственны такие качества, как экспериментальность, риск, увлеченность работой, раскрытие потенциала сотрудников. |

б) Бланк №1

| Название организации | Направления деятельности | Состав сотрудников | Список компетенций для 1 должности |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------|---|
| | | | |

в) Бланк № 2

| Организация через 5 лет | Цели и задачи организации | Компетенции настоящего | Компетенции будущего | План обучения сотрудников |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | | | | |

г) Бланк № 3

| Название организации | Критерий №1 | Критерий № 2 | Критерий № 3 | Критерий № 4 | Совпадения в плане обучения сотрудников |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| | | | | | |

д) Бланк № 4

| Сильные стороны | Слабые стороны | Рекомендации |
|------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | |

е) таймер или песочные часы;

ж) доска, флип-чарт, фломастеры;

з) копировальная бумага.

3. *Составление команд и распределение ролей (2 мин.).* Команды представляют собой «Совет руководства» ОУ, в который входят: руководитель ОУ, заместители руководителя (по направлениям), руководитель методического объединения.

4. *Распределение необходимого для игры материала. (2 мин)*

5. *Инструкции. (2 мин.)*

Участники команд:

- проявляют активность при обсуждении;
- уважают мнение партнера;
- умеют слушать;
- проявляют доброжелательность.

Эксперты:

- Внимательно слушают;
- Объективно оценивают;
- Лаконично излагают.

Запись решения задания производится на специальных бланках через копировальную бумагу. Запись и предоставление экспертам письменной копии презентационного материала осуществляется секретарями-референтами. Презентация осуществляется участником команды, исполняющим роль директора ОУ.

II. Основной этап.

Задание № 1.

«Создать» свое ОУ, придумать название, направления деятельности, состав сотрудников, составить список компетенций для 1 педагогической должности, необходимой для осуществления эффективной деятельности (15 мин.).

| Название ОУ | Направления деятельности | Состав сотрудников | Список компетенций для 1 должности |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------|---|
| | | | |

Задание № 2.

Осуществить презентацию своей организации (2 мин. на команду.)

Задание № 3.

«Создание» обучающейся организации. Представить деятельность ОУ через 5 лет. Определить цели и задачи ОУ, базирующиеся на видении будущего (компетенции будущего). Соотнести компетенции будущего и настоящего. Составить план обучения сотрудников, для соответствия компетенциям будущего. (30 мин.)

| ОУ через 10 лет | Цели и задачи организации | Компетенции настоящего | Компетенции будущего | План обучения сотрудников |
|------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | | | | |

Задание № 4.

Осуществление презентации обучающейся организации (3 мин. на команду).

III. Подведение итогов. (10 мин.)

Эксперты анализируют представленные презентации организаций по следующим критериям:

1. Соответствие компетенций видению будущего (да, нет, частично, соответственно 2 – 0 – 1).

2. Соответствие плана обучения компетенциям будущего (да, нет, частично, соответственно 2 – 0 – 1).

3. Соответствие презентации видению команды (да, нет, частично, соответственно 2 – 0 – 1). Проводится соотнесение представленной устной и письменной информации.

4. Владение «руководителем ОУ» презентационными навыками (да, нет, частично, соответственно 2 – 0 – 1).

| Название ОУ | Критерий №1 | Критерий № 2 | Критерий № 3 | Критерий № 4 | Совпадение в плане обучения сотрудников |
|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| | | | | | |

IV. Выход из игрового взаимодействия (дебрифинг). (5 мин.)

Предложить каждой команде назвать сильные и слабые стороны своей команды и сформулировать 3-5 рекомендаций для собственной работы с недостатками.

| Сильные стороны | Слабые стороны | Рекомендации |
|------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | |

Литература

1. *Андерсен Э.* Как вырастить отличных сотрудников и превратить обыкновенных людей в замечательных исполнителей/Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 368 с.

2. *Арджурис К.* Организационное научение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.

3. *Бавина П.А.* Управленческий консалтинг: развивающая модель менеджмента СПб, Береста, 2008.

4. *Бобиенко О.М., Сафина З.Н.* Компетентностно-ориентированный подход в образовании взрослых. Учебное пособие. — Казань, ТИСБИ, 2004. — 90 с.
5. *Вершиловский С.Г.* Образование взрослых в России: вопросы теории // Новые знания. — 2004. — № 3. — с. 1-7.
6. *Вучкович-Стадник А.* Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2010 г. 208 стр.
7. *Гавриков А.Л., Литвинова Н.П.* Образование взрослых в XXI веке: Новая роль университетов в его развитии. — Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2001. — 175 с.
8. *Гришанова Н.А.* Компетентностный подход в обучении взрослых: Материалы к третьему заседанию методологического семинара. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. — 16 с.
9. *Делор Ж.* Образование: сокровитное сокровище. — UNESCO, 1996.
10. *Долматов А.В.* Основы развивающего образования: теория, методы и технологии креативной педагогики. — СПб, ВУС, 1998 г. — 240 с.
11. *Жданкин Н.А.* Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. М.: Дело и Сервис, 2010. - 272 с.
12. *Завгородняя А.* Управление знаниями в организации // Новые знания.— 2001. — № 1. — с. 28-30.
13. *Казакова Н.В.* Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике // Инновации. —2003. — № 1.
14. *Лири-Джойс Дж.* Вдохновляющий менеджер: как максимально использовать потенциал подчиненных, поддерживать в команде энтузиазм, собранность и получить лучший результат/Пер. с англ. А.Н. Назайкина, под ред. С.М. Кировой. — М.: Эксмо, 2009. — 352 с.
15. *Майджер К.* Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личного процветания. — Ростов н/Д.: «Феникс», 2005. - 152 с.
16. *Меерович М.И., Шрагина Л.И.* Технология творческого мышления — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 495 с.
17. *Менеджмент XXI века/ Под ред. С. Чоудхари:* Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 448 с.
18. *Мильнер Б.Э.* Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. — 2003. — №1. — с. 57-76.
19. *Огарев Е.* Дамасская декларация Международного совета по образованию взрослых (перевод) // Новые знания. — 2001. — № 1. — с. 19-20.
20. *Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник.* — М.: Эксмо, 2008. — 192 с.
21. *Панфилова А.П.* Игротехнический менеджмент. СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2003.— 536с.
22. *Панфилова А.П.* Теория и практика общения: учеб. пособие для студ. сред. учеб. завед./А.П. Панфилова. — М.: Издательский центр «Академия», 2007. — 288 с.
23. *Персональный менеджмент: учебник/С.Д.Резник и др.* — 2-е изд., перераб. И доп. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 622 с.
24. *Равен Д.* Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. — М.: 2002.
25. *Сенге П.* Построение обучающихся организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 (Менеджмент). — 2004. — № 1. — с. 113-134.
26. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации/Пер. с англ. Б.Пинскера, И. Татариновой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. — 448 с.
27. *Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р., Рот Дж., Смит Б.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. — М.: 2003.

28. Сошников А., Пеленицын А. Оценка персонала. Психологические и психофизические методы. М.: Эксмо, 2009. 242 с.
29. Шейл П. Руководство по развитию персонала – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.