

**Департамент образования Администрации города Екатеринбурга
Муниципальное бюджетное учреждение информационно-методический
центр «Екатеринбургский Дом Учителя»**

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

**Развитие организационной культуры образовательной организации с
учетом человекоцентричного подхода**

**Разработчик(и) программы:
Шестопалова Е.Д., Муниципальное бюджетное учреждение
информационно-методический центр «Екатеринбургский Дом Учителя»
Щербина Е.Ю., МБУ ИМЦ "Екатеринбургский Дом Учителя", к.э.н.**

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы - Совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций в области развития организационной культуры образовательной организации с учетом человекоцентричного подхода.

1.2. Планируемые результаты обучения:

Трудовая функция	Трудовое действие	Знать	Уметь
Профессиональный стандарт "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)": 01.011 В/02.7 Администрирование деятельности общеобразовательной организации	Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации	Значение позитивной корпоративной культуры в развитии поддерживающей организационной культуры образовательной организации Основные принципы человекоцентричной образовательной организации	Проектировать дорожную карту управленческой деятельности развития организационной культуры с учетом принципов человекоцентричного подхода

1.3. Категория слушателей:

Руководитель образовательной организации

1.4. Форма обучения - Очная

1.5. Срок освоения программы: 36 ч.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			Лекция, час	Интерактивное (практическое) занятие, час		
*	Входной контроль	1	0	1	0	тест
1	Организационная культура: понятие, функции, структура, элементы	5	2	2	1	
2	Принципы человекоцентричности в организации	5	2	2	1	
3	Лидерство в современной образовательной организации	7	2	4	1	
4	Формирование позитивной корпоративной культуры образовательной организации	6	2	3	1	

5	Человекоцентричность педагогического коллектива как условие развития поддерживающей организационной культуры	9	3	6	0	
*	Выходной контроль	1	0	1	0	тест
*	Итоговая аттестация	2	0	2	0	практическая работа
	Итого	36	11	21	4	

2.2. Рабочая программа

1 Организационная культура: понятие, функции, структура, элементы. (лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. самостоятельная работа - 1 ч.)

Лекция·Организационная культура как система коллективно разделяемых сотрудниками образовательной организации ценностей, символов, убеждений, образцов поведения, принятых коллективом и выдержавших испытание временем. Подходы к развитию организационной культуры: рационально-прагматический, символический, системный, феноменологический, человекоцентричный. Анализ организационной структуры образовательной организации: мониторинг, направленный на выявление того, что, по мнению сотрудников, препятствует более эффективной работе образовательной организации (например, через анкетирование педагогов); кластеризация выявленных проблем организации на личном уровне с учетом специфики организации (например: социально-психологические, материально-технические, управленческие, кадровые, финансовые, информационно-аналитические); аналитические выводы.

Практическая работа·1 ч. Групповая работа в технике интерактивного вопрошания по распаковке понятий: закономерности формирования организационной культуры, виды организационных культур, основные функции организационной культуры, примеры организационных культур. 1 ч. Работа в кейс-технологии. Анализ организационной структуры в муниципальной бюджетной образовательной организации.

Самостоятельная работа·Анализ организационной структуры конкретной (например, той организации, в которой работает слушатель) образовательной организации.

2 Принципы человекоцентричности в организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 2 ч. самостоятельная работа - 1 ч.)

Лекция·Основы устойчивого развития организации. Человекоцентричность как подход, при котором в центре любых процессов находится человек со своими чувствами, ценностями, мотивами и приоритетами. Создание условий для профессионального развития и проявления аутентичности педагогов с учетом человекоцентричного подхода. Основные принципы человекоцентричной организации. Маркеры человекоцентричной организации.

Практическая работа·2 ч. Работа в малых группах с последующим групповым обсуждением. Каждая группа работает с одним из принципов человекоцентричной образовательной организации и предлагает на групповое обсуждение мероприятия/события в образовательной организации для разных (или совместное для всех) субъектов образовательных отношений. Формирование человекоцентричной образовательной организации включает в себя семь основных принципов: 1 . Фокус на долгосрочных отношениях ценнее, чем краткосрочная выгода. Воспитание и образование в образовательной организации людей для будущего, а не решение коротких задач. 2 . Использование индивидуальных различий всех участников образовательного процесса в качестве преимущества организации. 3 . Осознание ценности педагогов и создание условий для их значимой работы и ментальной устойчивости. 4 . Установление в качестве стратегических целей организации обеспечение здоровья, безопасности, благополучия и ментального комфорта как педагогов, так и обучающихся. 5 . Системный подход. 6 . Открытость и доверие. 7 . Социальная ответственность во всех действиях.

Самостоятельная работа·Разработка мероприятия / события по формированию человекоцентричной образовательной организации для конкретной образовательной организации (например, той организации, в которой работает слушатель).

3 Лидерство в современной образовательной организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 5 ч. самостоятельная работа - 1 ч.)

Лекция·Основная цель человекоцентричности — создать корпоративную среду, в которой компетентность каждого участника образовательных отношений рассматривается как главный драйвер лидерства. Особенности лидерства в образовательной среде, обусловленные сущностью образовательного процесса, его целевым назначением и содержанием. Роль лидера в построении образовательного пространства. Ошибки лидеров. Основные стили лидерства: □ вовлекающее лидерство; □ вдохновляющее лидерство; □ ресурсное лидерство; □ доверительное лидерство; □ ситуационное лидерство; □ трансформационное лидерство; □ харизматичное лидерство; □ этическое лидерство; □ аутентичное лидерство. Инструменты и стратегии эффективного управления собой, командами и проектами в условиях постоянных изменений. Смыслы и энергия лидерства. Инструменты управления лидера в кризисной ситуации. Действия лидера при отсутствии «синхронности» в педагогическом коллективе. Выбор стиля лидерства как фактор человекоцентричной организации.

Практическая работа·1 ч. Регламентированная дискуссия «В чем заключается современное лидерство. Лидер – это кто?». 1 ч. Работа в малых группах с последующим групповым обсуждением. Разработка описания конкретного стиля лидера в образовательной организации при решении оперативных и стратегических задач с учетом Профессионального стандарта. Презентация всей группе. 2ч. Фасилитационная сессия – «4П вдохновляющего лидера»: □ Персонал («кто»): самосознание, таланты и эмоциональный интеллект (ваша задача найти и использовать свои таланты, раскрыть потенциал своих сотрудников и поощрять их успехи). □ План («почему»): личная миссия и абсолютное видение (вы должны видеть цель, выполнять значимую миссию, развиваясь и укрепляя металлическую устойчивость). □ Процесс («как»): управление энергией – позитивный процесс (управляйте собственной энергией и энергией своей команды, не допускайте упадка сил). □ Пространство («где»): успех или ментальное благополучие – пространство (поставьте ментальное здоровье на первое место, и вы окажетесь там, где оно уравнивается с успехом). 1 ч. Развитие лидерства через раскрытие индивидуальных сильных сторон. 1 этап – индивидуальная работа в блокноте. Чтобы сформировать свой стиль, лидер должен ответить себе на ряд вопросов: □ Какой мой жизненный путь? Какие события, испытания сформировали мои ценности и взгляды? □ В чем мои основные ценности и принципы? Что для меня непоколебимо – честность, командность, инновации и т.д. □ Каковы мои сильные стороны как лидера? Что у меня получается естественно, а где надо опираться на других? □ Какова моя миссия или цель как лидера? Ради чего я веду людей, чего хочу добиться для организации и общества? 2 этап – обмен мыслями с коллегами в формате «Три встречи». 3 этап – групповое обсуждение модели лидера, основанной на позитивных психологических качествах.

Самостоятельная работа·Разработка плана практического семинара управленческой команды конкретной организации (например, той, в которой работает слушатель) по выбору/подбору/диагностики (зависит от особенностей организации) стиля лидерства.

4 Формирование позитивной корпоративной культуры образовательной организации (лекция - 2 ч. практическое занятие - 3 ч.)

Лекция·Ментальные установки педагога. Ментальная стратегия. Признаки ментального здоровья. Ментальное здоровье сотрудников, основанное на ценностях. Ментальная устойчивость педагога. Создание благоприятной образовательной среды. Позитивная психология в действии. Ответственность руководителя за трансформацию культуры своей организации. Целенаправленный анализ и, при необходимости, замена существующих норм, структур и процессов. Рождение новых ценностных ориентиров и поведенческих моделей – путь к успеху. Культура, в которой ценности организации становятся личными, энергия — возобновляемой, а работа — осмысленной. Теория эволюционной роли позитивных эмоций.

Основные методы, позволяющие ученикам достичь успеха. Видимое обучение Джона Хэтти. Основные результаты исследований эффективности педагогической работы. Социальное самочувствие и социальное благополучие всех участников образовательного процесса. Модели позитивной корпоративной культуры. Структурные компоненты модели позитивной корпоративной культуры в организации.

Практическая работа·2 ч. Работа в малых группах с последующим групповым обсуждением. Структурные компоненты модели позитивной корпоративной культуры в организации. Работа в группах по описанию компонентов с предложением мероприятий по развитию: 1. Смыслы и ценности. Коллективное формирование единых смыслов. Осмысленность – важный мотиватор успеха в профессии педагога. 2. Отношения в коллективе. Роль управленческой команды в формировании сплоченности коллектива. Управленческие приемы. 3. Вовлеченность – необходимость чувствовать себя творцом коллективного дела. 4. Фиксация достижений. Необходимость признания. 5. Позитив – основа ментального здоровья. 1 ч. Разработка нестандартных методов повышения эффективности и мотивации педагогического коллектива: полевые командные задания на природе для развития лидерства через преодоление, иммерсивные образовательные практики для прокачки креативности и коммуникации, виртуальная реальность (VR) и другие. Кластеризация возможных нестандартных методов мотивации педагогического коллектива. Самостоятельная работа: 1 ч. Разработка плана формирования / развития / поддержки (зависит от особенностей организации) корпоративной культуры для конкретной образовательной организации. Пример возможного алгоритма описан в статье п.4 Списка литературы: Крюкова Е.М. “Командный подход к развитию образовательной организации: практика проведения Дня развития организации в МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя»”.

Самостоятельная работа·-

5 Человекоцентричность педагогического коллектива как условие развития поддерживающей организационной культуры (лекция - 3 ч. практическое занятие - 6 ч.)

Лекция·Концепт человекоцентричности в управлении образовательной организацией. Человекоцентричный подход для создания поддерживающей образовательной среды, в которой все участники образовательного процесса комфортно создают новое. Человекоцентричность иррациональна: эмоции, влияние контента, ошибки мышления и восприятия, даёт уверенную постоянную «дельту» в развитии всех и каждого. Человекоцентричность – это кроссфункциональная работа всего коллектива. Внедряя человекоцентричность, трансформации подвергается вся образовательная организация. Человекоцентричность не ограничивается отношениями «образовательная организация – ребенок» и распространяется на всех участников образовательных отношений. Человекоцентричность концептуальна, это не инструмент, а подход. Условия для формирования человекоцентричной образовательной организации. Профессиональное выгорание. Симптомы, причины и последствия. Использование «Развивающей беседы» для личностного и профессионального развития. Структура развивающей беседы. Доверие и роль обратной связи в организации

Практическая работа·1ч. Регламентированная дискуссия: «Роль поддерживающей организационной культуры для современного педагога». Опровергнуть или доказать гипотезы: 1. Честность в коммуникациях – возможность свободно высказать свои мысли и идеи помогает создавать атмосферу доверия. 2. Готовность и открытость возможностям, постоянное развитие. 3. Сотрудничество с другими, вовлечение и коллективный разум. 4. Интуиция и преданность. 5. Жизнестойкость, принятие происходящего и терпение. 1ч. Работа в малых группах с последующим обсуждением по направлениям: личная эффективность и самомотивация, критическое мышление и принятие решений, творческое мышление и генерация идей, саморазвитие, самоконтроль, осознанность. Как развивать свои способности, преодолевать ограничения, управлять ресурсами времени и энергии, поддерживая оптимальное рабочее состояние. В формате «Я – Мы – ВМЕСТЕ» работа Составление чек-листа «Мои сильные стороны». Пример позиций чек-листа для руководителя образовательной организации:

1) умение слушать, 2) убедительность, 3) развитие сотрудников, 4) лидерство, 5) управление изменениями, 6) стратегическое мышление, 7) фокус на инновации, 8) инициативность, 9) ориентация на обучающихся, 10) фокус на результат, 11) аналитические способности, 12) открытость, 13) эмпатия, 14) высокий уровень энергии, 15) творчество, 16) планирование, 17) любовь к работе, 18) дружелюбие, 19) концентрация, 20) умение выстраивать и поддерживать контакты. Обсуждение выводов малых групп и возможного состава чек-листа «Мои сильные стороны» для педагога. 1ч. Работа в парах с последующим обсуждением. Реализация потенциала сильных сторон личности педагога. Развивающая беседа «руководитель – педагог» как инструмент создания условий формирования человекоцентричной образовательной организации. Принципы развивающей беседы: доброжелательность, активное слушание, конфиденциальность и измеряемая результативность. Разрабатывается план подготовки и проведения развивающей беседы «руководитель – педагог» с целью определить траекторию профессионального развития педагога. В ходе беседы обсуждаются планы на будущее и достигаются договоренности по достижению профессиональных результатов. Разработка чек-листа развивающих вопросов для самооценки педагога по 10-ти балльной шкале. Обмен мнениями и разработанными материалами во время группового обсуждения. 1ч. Работа в малых группах с последующим групповым обсуждением. Доверие в организации как маркер человекоцентричности. Выстраивание обратной связи в рамках позитивной коммуникации. В формате «Я – МЫ – ВМЕСТЕ» работа по направлениям: доверие на уровне личности (способность вызывать доверие); доверие на уровне отношений (поведение); доверие на уровне организации (согласованность), доверие в образовательном пространстве города (репутация), доверие на уровне общества (участие в социальных проектах). 1ч. Групповой тренинг. Позитивная коммуникация в организации как маркер человекоцентричности. Ментальная устойчивость на работе как стратегия. Не случайность, не мимолетная эмоция, а состояние, которое можно выстраивать, как архитектурное сооружение — с прочным фундаментом, ясной структурой и вдохновляющим пространством. Отработка на тренинге приемов позитивной коммуникации и общения. 1ч. Групповая работа в технике интерактивного вопрошания. Техника «Стена вопросов». Обсуждение условий для формирования человекоцентричной образовательной организации.

Самостоятельная работа-

Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

Входной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Вопросы теста сопрягаются с тематикой Программы. Входное тестирование состоит из 10 вопросов, каждый из которых оценивается в 1 балл. Пять заданий с выбором одного правильного ответа и пять заданий на выбор нескольких вариантов ответа.

Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов 10. Интерпретация результатов: 7-10 баллов – уровень высокий; 3-6 баллов – уровень выполнения средний; 1-2 балла – уровень выполнения низкий в области тематики Программы.

Примеры заданий:

1. Какие функции педагога наиболее актуальны в человекоцентричной образовательной организации? (выберите несколько правильных ответов)

А) быть фасилитатором и коучем;

Б) оценивать результаты обучения с учетом критериального оценивания;

В) единолично решать все вопросы, касающиеся жизнедеятельности классного коллектива;

Г) предъявлять к ученику повышенные требования;

Д) практиковать обучение с конструктивной обратной связью.

2. Какие функции выполняет обратная связь в организационной культуре образовательной организации (выберите несколько правильных ответов)

А) своевременная корректировка рабочих процессов;

Б) укрепление командного взаимодействия;

В) коррекция премиального фонда;

Г) мотивация педагогов к профессиональной деятельности через конструктивный диалог.

3. При внедрении человекоцентричного подхода трансформации подвергается:

А) вся образовательная организация;

Б) администрация организации;

В) весь педагогический коллектив.

Количество попыток: не ограничено

Выходной контроль

Форма: тестирование

Описание, требования к выполнению:

Выходное тестирование проводится с целью выяснения приращения знаний по содержанию Программы, в том числе значения позитивной корпоративной культуры в развитии поддерживающей организационной культуры и принципов человекоцентричности образовательной организации. Состоит из 20 вопросов, каждый из которых оценивается в 1 балл. Тест содержит восемь вопросов с выбором одного ответа, два задания на установление соответствия, два задания на определение логической последовательности и восемь вопроса на выбор нескольких вариантов ответа.

Критерии оценивания:

Результаты выходного тестирования оцениваются в категориях «зачтено» / «не зачтено».

Тестирование пройдено успешно, если слушатель ответил не менее 14 вопросов правильно.

Примеры заданий:

1. Организационная культура выполняет следующие функции (несколько правильных ответов):

А) создает определенные коллективные представления о ценностях и целях;

Б) формирует определенный имидж организации, который отличает её от других;

В) обеспечивает финансовую справедливость оценки деятельности сотрудников;

Г) воспитывает чувство общности всех членов организации;

Д) усиливает вовлеченность в деятельность организации и преданность ей;

Е) укрепляет систему социальной стабильности в организации;

Ж) формирует образцы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

2. Какие формы взаимодействия характерны для человекоцентричной образовательной среды? (несколько правильных ответов)

А) открытые дискуссии;

Б) лекции;

В) групповая работа;

Г) мероприятия с акцентом на внутреннюю конкуренцию;

Д) конструктивная обратная связь от всех участников образовательных отношений.

3. Какие характеристики поддерживающей организационной культуры важны для развития позитивной корпоративной культуры? (несколько правильных ответов)

А) принятие новых идей;

Б) нивелирование административных ошибок;

В) эмпатия и взаимоподдержка;

Г) адаптация к изменениям.

4. Какое из следующих определений описывает позитивную корпоративную культуру в образовательных организациях наиболее точно?

А) устойчивость к изменениям;

Б) рабочая атмосфера, способствующая сотрудничеству и успеху;

В) фокус на индивидуальных успехах всех участников образовательных отношений;

Г) строгое соблюдение правил и проц... всеми участниками образовательных отношений.

Количество попыток: 2

Итоговая аттестация

Форма: практическая работа

Описание, требования к выполнению:

Разработать дорожную карту управленческой деятельности по развитию поддерживающей организационной культуры образовательной организации с учетом человекоцентричного подхода. Используются знания и навыки, полученные при прохождении Программы. В процессе обучения рекомендуется подготовка отдельных мероприятий / событий в конкретной образовательной организации для включения в дорожную карту (итоговую работу).

Необходимо основываться на принципах человекоцентричности и развитии лидерства педагогов. В практической работе допускается акцент на одном из основных принципов (фрагмент дорожной карты). Дорожная карта представляется в удобном для слушателя формате (таблица, план действий, в виде направленного графа и др.). В Дорожной карте

рекомендуется описать систему отношений, определяющих характер взаимодействия сотрудников, поведенческие нормы, базовые и инструментальные ценности, признанные большинством сотрудников; события, направленные на формирование позитивной корпоративной культуры образовательной организации, а также на повышение эффективности и мотивации коллектива (с целью сохранения ментального здоровья педагогов).

Критерии оценивания:

Оценка выполнения работы – «зачет» / «не зачет». «Зачет» ставится, если в дорожной карте обозначены начало и окончание, сроки реализации событий, присутствует не менее десяти действий/событий, основанных на принципах формирования человекоцентричной организации, выполнены требования к выполнению.

Примеры заданий:

В данном примере работу планируется начать в конце учебного года с целью активного этапа с сентября. Возможны иные варианты.

- Анализ организационной структуры своей образовательной организации – первая неделя.
- Проектная сессия управленческой команды для старта развития организационной культуры – первая неделя.
- Практический семинар управленческой команды по выбору/подбору/диагностики (зависит от особенностей организации) стиля лидерства – вторая неделя.
- Разработка чек-листа «Мои сильные стороны» с учетом специфики образовательной организации – вторая неделя.
- Саморефлексия коллектива – вторая неделя
- Составление календаря развивающих бесед руководителя образовательной организации с педагогами для выяснения сильных сторон, зон роста и выявления интересов – третья неделя.
- Разработка плана формирования / развития / поддержки (зависит от особенностей организации) корпоративной культуры – четвертая неделя.
- Разработка плана по развитию поддерживающей организационной культуры организации на основе принципов формирования человекоцентричной организации – четвертая неделя.
- Разработка плана системной работы по применению практик повышения эффективности и мотивации педагогического коллектива: полевые командные задания на природе для развития лидерства через преодоление, иммерсивные образовательные практики для прокачки креативности и коммуникации и другие. Обсуждение возможных нестандартных методов мотивации образовательной активности обучающихся – пятая – шестая недели;

- Проективная сессия коллектива по развитию организационной культуры образовательной организации с учетом человекоцентричного подхода – седьмая неделя.
- и далее события, необходимые для конкретной образовательной организации по результатам развивающих бесед.
- Рефлексивная сессия коллектива для определения признаков ментального здоровья каждого и коллектива в целом (в зависимости от результатов рефлексивной сессии возможен ряд событий по развитию организационной структуры, основываясь принципах человекоцентричности в организации).

Количество попыток: 2

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=490994> (дата обращения: 14.05.2025)
2. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 N 64848) – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=400848> (дата обращения: 14.05.2025)
3. Указ Президента РФ от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». —URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1100&documentId=35675> (дата обращения: 14.05.2025)

Литература

1. Галеева А.Р. Человекоцентричность как ценность руководителя в системе государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. — 2023. — № 3 (19). — С. 77–86.
2. Гузенюк Ф.В. Как работать на результат и при этом не выгорать? // Гузенюк Ф.В., Швец Н.Я., Витковский А.П. Директор школы. 2022. № 5 (268). С. 7-13.

3. Жидков А.А., Гордеев К.С., Дубровин Н.А., Ермолаева Е.Л., Федосеева Л.А. Развивающая беседа как метод работы с обучающимися современных образовательных организаций // Трибуна ученого. 2021. № 7. С. 270-273.
4. Крюкова Е.М. Командный подход к развитию образовательной организации: практика проведения Дня развития организации в МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя» // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник образования». 2023. № 3 (19) / сентябрь. С. 52-61.
5. Крюкова Е.М. Формирование позитивной корпоративной культуры образовательной организации как инструмент улучшения образовательных результатов // Крюкова Е.М. Вестник Саратовского областного института развития образования. 2023. № 1 (31). С. 43-49.
6. Лещенко Е. «Саммари книги Яна Мульфейта, Мелины Кости «Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия». М.: СоКратко, 2023. 39 с.
7. Махова Н.С., Капарина В.И., Витковский А.П. Развивающая беседа: секреты успешности // Директор школы. 2024. № 2 (285). С. 96-101.
8. Родионова Е.С. Рефлексия, эксперименты, или почему важны развивающие беседы с учителем? Директор школы. 2023. № 9 (282). С. 17-20.
9. Самольянов О.А. Принципы человекоцентричности в современной России : социально-философский анализ // Социально-гуманитарные знания. — 2024. — № 3. — С. 214-218.
10. Сыч С.А. Возможные варианты управленческо-организационных структур в образовательной практике школ // Вестник науки. — 2023. — Т. 3, № 12 (69). — С. 711-716.
11. Тихомирова Е. Обучение со смыслом: 13 правил для тех, кто учит взрослых. М.: Альпина ПРО, 2024. 336 с.
12. Ткаченко И.Н. К созданию общих ценностей и устойчивого развития через «чело­векоцентричность» // Урал-драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : Материалы V Уральского экономического форума. — Екатеринбург, 2023. — С. 270-275.
13. Убушаева Д.В., Цебекова Л.С., Нараев Т.П., Хидирова Д.Б., Жукова Д.А., Цакугинова Г.А., Андыкова Б.М. Совершенствование организационной структуры управления персоналом образовательного учреждения // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 1 (114). — С. 868-870.
14. Хуторской А.В. Эйдос-педагогика. Образование как самореализация. М.: Издательство «Эйдос», 2023. 67 с.

15. Хэтти Дж. Видимое обучение для учителей : Как повысить эффективность педагогической работы. — Москва : Национальное образование, 2021. — 320 с.
16. Юматов Е.А. Диалектика эмоционального стресса // Вестник Международной академии наук (Русская секция). — 2020. — № 1. — С. 31-35.

Электронные обучающие материалы

Интернет-ресурсы

1. Что такое человекоцентричность и как она входит в моду. Объясняем простыми словами // интернет журнал о бизнесе в России «Секрет фирмы»
<https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-chelovekocentrchnost.htm> (дата обращения: 14.05.2025)
2. **Тужба И. Человекоцентричность: как компании ставят сотрудников в центр процессов // интернет-журнал «РБК Компании» - URL:**
<https://companies.rbc.ru/news/oDelamlgpp/chelovekotsentrchnost-kak-kompanii-stavyat-sotrudnikov-v-tsentr-protssesov/> (дата обращения: 14.05.2025)

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Для реализации программы повышения квалификации необходим компьютерный класс с доступом педагогических работников и слушателей к информационно-телекоммуникационной сети Интернет, видео- и аудиовизуальные средства обучения. Компьютер преподавателя должен быть оснащен микрофоном, аудиоклонками и/или наушниками.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП

Сертификат 527227426247742686294735902159890388589213147347

Владелец Зорина Мария Андреевна

Действителен с 18.09.2025 по 18.09.2026