

Выполнена слушателями обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации: Гарифуллина Аида Шаукатовна, заведующий научно-методическим отделом, методист I категории,

Программа тренинга для руководителей «Как давать обратную связь? Развивающий диалог в действии»

Цель: Повышение эффективности работы руководителя через развитие навыков предоставления обратной связи, взаимодействие со «сложными» сотрудниками и овладение Менторскими и Коучинговыми техниками при работе с подчиненными

Задачи:

Сформировать у руководителей понимание важности обратной связи.

Раскрыть пути повышения качества выполнения поручений сотрудниками, их эффективности.

Создать условия для формирования практических навыков по улучшению качества коммуникации с сотрудниками.

Способствовать снижению количества случаев предоставления некорректной обратной связи.

Внедрить коучинговый подход и принципы недирективного управления в личный управленческий стиль.

Структура тренинга

Этап тренинга	Содержание этапа
1. Вступление	
Квик настройка	Подбирается под тему тренинга и направлен на сближение участников
Знакомство участников друг с другом и с тренером	Упражнение «Здороваемся локтями» Упражнение «Самопрезентация» Игра «Две правды и одна ложь»
Введение регламента и правил тренинга	Слайд презентации (ненавязчиво подать инфо, можно с юмором в картинках)
Сбор ожиданий участников	Рефлексивная мишень и Упражнение «Одно слово»
2. Теория (с визуальным сопровождением)	
Обратная связь. Петля обратной связи	Все отражается на слайдах, лучше в картинках и схемах, немного юмора
Развивающая обратная связь. Концепции «Идеально Я» и «Реального Я»	
Не развивающая обратная связь. Анти-культура ОС	
Модель коммуникации Шульц фон Тун	

Работа с ОС. Конструктивная ОС. Как работать с негативной ОС	
3. Практика	
Разбор примеров Не развивающей ОС	Разбор по фото или видеороликам В завершении Упражнение «Задняя сторона салфетки»
Разбор примеров с развивающей обратной связью	
Предситуации на работу с ОС (решение)	
Упражнения на развитие Selfskills и Softskills	Упражнение «Рисование спиной к спине» Упражнение «Общие черты»
4. Завершающий этап	
Рефлексивная мишень	Возврат к сбору ожиданий и корректировка, корректировка мишени
Профилактика эмоционального выгорания	Упражнение на сброс отрицательной энергии (можно взять упражнения из рекомендаций ВОЗ)
Мотивация на успех	Упражнение «Чаша души» Мотивационный ролик Вручение символики тренинга «Реальный Я», стремящийся к развитию

Примечание:

Квик настройка или разогрешки

Если вы уверены, что качество воспитательно-образовательной работы в современном ОУ невозможно повысить без использования инновационных технологий - поднимите правую руку

Если вы считаете, что освоение инновационных технологий невозможно без повышения профкомпетентности – качайте головой

Если вы согласны с тем, что повышение профкомпетентности педагогов просто необходимо использовать наряду с традиционными, активные методы обучения коллег - скажите громко ДА

Если вам интересно узнать, как используются различные формы методической работы для повышения эффективности внедрения современных педтехнологий в ОУ – похлопайте в ладоши

Ну вот, вы уже улыбаетесь и готовы к восприятию информации дальше. А это значит, ПРИЕМ активации педагогов (РАЗОГРЕВКИ – САМООЦЕНКИ) успешно сработал

Знакомство

Упражнение «Здороваемся локтями»

Цель: установление контакта между участниками, разрушение привычных стереотипов приветствия, развитие креативности.

Ход: предлагается расчитаться на три. Номера 1 складывают руки за головой. Номера 2 упираются руками в бедро. Номера 3 держат сложенные крест-накрест руки на груди. Во всех случаях локти развернуты в стороны. Я даю сигнал и все участники стараются поздороваться со всеми присутствующими, коснувшись друг друга локтями. При этом нужно назвать имя участника и сказать привет.

Упражнение «Самопрезентация»

Цель: помочь познакомиться всем участникам между собой; создать условия для эффективного сотрудничества.

Ведущий: Сейчас каждый из вас назовет свое имя и продолжит такое предложение: «Не хочу хвастаться, но я...».

Например : не хочу хвастаться, но я хорошо играю на фортепиано

ИГРЫ

Игры на преодоление психологического барьера в коллективе

1. Две правды и одна ложь

Размер команды: от 3 человек

Время: 2–3 минуты на человека

Правила игры. Попросите всех в группе **рассказать о себе два факта и одну ложь**. Чем экзотичнее факты (например, «Я прыгал с парашютом в Коста-Рике») и чем достовернее ложь (например, «У меня две собаки»), тем веселее будет игра. Все эти утверждения можно собрать в презентацию, в которой будет по одному слайду для каждого участника, или же играть без подготовки. Попросите каждого участника представить три таких утверждения о себе и предложите группе проголосовать, чтобы выбрать, что из этого является ложью.

Чем полезно это упражнение. Эта игра хорошо подходит для групп, участники которых пока плохо знают друг друга. То, о чём вы рассказываете, впоследствии может стать темой для разговоров (например, «А что ещё ты делала в Коста-Рике?»), которые помогут составить более полное представление о тех, с кем вы работаете.



Одно слово

Размер команды: от 3 человек

Время: 5–10 минут

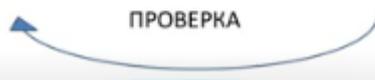
Правила игры. Выберите фразу, связанную с темой совещания, и попросите всех записать или сказать одно слово, которое приходит на ум. Эти слова можно записать на доске или собрать в презентацию, чтобы вернуться к ним позже.

Чем полезно это упражнение. Это хороший способ собрать мнения, мысли или чувства всех участников совещания. Вы сможете оценить атмосферу перед погружением в основную тему встречи, а также обнаружить вопросы или проблемы, которые можно рассмотреть, что сделает совещание более полезным для всех собравшихся.

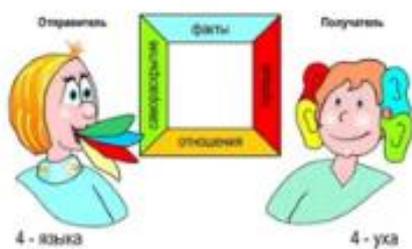


ПЕТЛЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

НАМЕРЕНИЕ – ДЕЙСТВИЕ – РЕЗУЛЬТАТ



МОДЕЛЬ КОММУНИКАЦИИ Шульц фон Тун



К практике (перед педситуациями) – напоминание на слайдах

КАЧЕСТВО ОС

- ЧТО КОНКРЕТНО? (ФАКТЫ)
- ОТНОШЕНИЕ К АДРЕСАТУ (ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЧЕРЕЗ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ ОКРАСКУ ОС)
- САМОРАСКРЫТИЕ (СООБЩЕНИЕ О СЕБЕ, СВОЕЙ ВЕДУЩЕЙ ПОТРЕБНОСТИ)
- ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ (ЧТО ИМЕННО ХОЧЕТ)

КАК ДАВАТЬ ОС

- ВАША ЦЕЛЬ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ОС?
- ПРОВЕРИТЬ – ЕСТЬ ЛИ ЗАПРОС НА ОС?
- ГОТОВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА ВОСПРИНИМАТЬ ОС?
- ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ О «МОДЕЛИ МИРА» ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА? НА КАКОМ «ЯЗЫКЕ» ВЫ С НИМ ГОВОРИТЕ?
- ЧТО ДЕЛАЕТЕ С РЕЗУЛЬТАТОМ?



ВСПОМНИТЕ СВОЙ ОПЫТ
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ/РЕАГИРОВАНИЯ НА
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ:

- КАЧЕСТВО **ФАКТОВ** В ОС,
- ВОСПРИЯТИЕ **ОТНОШЕНИЯ** К СЕБЕ,
- **САМОРАСКРЫТИЕ АВТОРА** ОС,
- **ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ** (НАСКОЛЬКО ОН БЫЛ КОНКРЕТЕН, ПОНЯТЕН И ПРИЕМЛЕМ ДЛЯ ВАС ИЛИ АДРЕСАТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ)?

Задняя сторона салфетки

Размер команды: 6–24 человека

Время: 15–20 минут

Правила игры. Разделите команду на группы по два или четыре человека и предоставьте им набор открытых проблем. Можно использовать проблемы, связанные с работой, воображаемые проблемы или проблемы экологии. Каждая группа получает салфетку и ручку, и должна нарисовать или написать решение проблемы, обсудив её в группе. Затем эти решения представляются остальным участникам.

Чем полезно это упражнение. Считается, что некоторые из лучших идей человечества были записаны на салфетках (людям всё равно, на чём писать, когда появляется яркая мысль). Эта игра имитирует такую ситуацию и заставляет команду работать вместе над проблемой, требующей креативного решения.

Рисование спиной к спине

Размер команды: от 4 человек

Время: 5–10 минут

Правила игры. Разделите команду на группы по два человека и посадите их спиной к спине. Дайте одному человеку бумагу и ручку, а другому человеку покажите изображение чего-то, что достаточно просто нарисовать (это может быть машина, цветок или дом). Человек, который видел изображение, должен описать его своему напарнику, при этом не называя предмет, который нужно нарисовать. Второй человек должен его нарисовать. Можно описывать форму, размер и текстуру, но нельзя сказать, например, «Нарисуй лилию». Когда все рисунки будут готовы, представьте их на всеобщее обозрение и посмотрите, насколько они похожи на оригиналы.

Чем полезно это упражнение. Эта игра — забавный способ поработать над коммуникационными навыками, в особенности над умением слушать. Кроме того, она даёт участникам коллектива возможность проявить творческое мышление, найдя нестандартный способ описать изображение коллеге.



Активация Windows

Общие черты

Размер команды: от 10 человек

Время: 30 минут

Правила игры. Разделите команду на группы от трёх до пяти человек. Затем попросите сотрудников найти, что общего есть у всех участников группы. Это может быть любимый сериал, вкус мороженого или хобби. Все должны постараться найти схожие черты, которые не будут слишком поверхностными или очевидными. Чем больше общих черт они найдут у себя, тем лучше! Если позволяет время, попросите разные группы поделиться друг с другом своими находками.

Чем полезно это упражнение. Эта игра позволяет сотрудникам узнать о том, что было бы затруднительно в других обстоятельствах. Её также можно использовать, чтобы снова объединить команды, в которых чувствуется разобщённость. Обсуждение одинаковых симпатий и антипатий помогает почувствовать близость с коллегами.



Завершение

1. В помощь! *Тестирование на определение синдрома эмоционального выгорания (ссылка на ОНЛАЙН тест), <https://kreativlife.ru/onlajn-test-na-emotsionalnoe-vygoranie/>

результат выдается сразу после прохождения теста

2. *Рекомендации "Эмоциональное выгорание. Как избежать этой ловушки?"
<https://edu.tatar.ru/upload/storage/org5306/files/%D0%AD%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%B2%D1%8B%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf>

3. * Пособие ВОЗ по управлению стрессом «Важные навыки в периоды стресса» предназначается для того, чтобы научить людей лучше справляться с неблагоприятными ситуациями. Это иллюстрированное пособие способствует осуществлению рекомендации ВОЗ по управлению стрессом: <https://cloud.mail.ru/public/bCh8/otQitenec>

Важные навыки в периоды стресса: иллюстрированное пособие



Упражнение «Мокрая собака»

Цель: снять психоэмоциональное напряжение, создать позитивную атмосферу.

Ведущий: Сейчас я предлагаю вам образовать круг и представить следующее: «Вы мокрая собака, вышедшая из воды. Сейчас стряхните воду с головы, теперь с правой лапки, с левой, с задних лапок, по всему телу». Упражнение можно повторить несколько раз. Отлично! Теперь садитесь.

- 4.

УПРАЖНЕНИЕ « Чаша души»

Итак, представим, что душа педагога – полная чаша. Эту чашу мы с вами сейчас наполним какими творческими чертами характера, мы с вами должны обладать, чтобы быть творческими педагогами это будет то, чего вам не хватает в вашей профессиональной.

- посмотрите какая красивая, яркая получилась чаша.

- Но чтобы эта чаша не расплескалась, а стала еще богаче, образовательная среда, в которой находимся мы с вами, и наши личные качества, которые понадобятся для успешного профессионального и личностного развития должны помочь нам получить подтверждение своей значимости и уникальности.



5.

Монетка за твои мысли

Размер команды: от 5 человек

Время: 2–3 минуты на человека

Правила игры. Вам понадобится коробка с монетами. Самая старая монета должна быть отчеканена не раньше года рождения самого молодого сотрудника (тут не получится похвастаться старыми коллекционными монетами). Попросите каждого участника достать монету из коробки и поделиться историей, воспоминанием или чем-то важным, что с ним произошло в году, когда была отчеканена эта монета. Это может быть что угодно, от воспоминания о том, как вы научились ездить на велосипеде, до истории о том, как вы устроились на свою первую работу.

Чем полезно это упражнение. Это весёлый вариант простого упражнения для снятия психологического напряжения, которое даёт всем возможность рассказать коллегам что-то личное. Можно дать всем возможность рассказать по несколько историй, если они получаются короткими, или слушать длинные истории, чтобы больше узнать о каждом из коллег.



6.

Активация Windows

Плюс и минус

Время: 5-6 минут

Количество участников: два или более

Инвентарь: не нужен

Правила: игрок А рассказывает игроку Б какой-то неприятный эпизод из своего прошлого (из личной жизни или с работы). Это должно быть событие, произошедшее на самом деле. Затем игрок А снова рассказывает об этом событии, но говорит только о его положительных сторонах. Игрок Б помогает найти позитивную сторону неприятной ситуации. После этого игроки меняются ролями.

Цель: участники вместе учатся переосмысливать негативный опыт, извлекая из него ценные уроки.

7.

Стена воспоминаний

Размер команды: от 5 человек

Время: 15–30 минут

Правила игры. Для этой игры вам понадобится доска и стикеры. Напишите на доске разные темы, связанные с работой, например, «Первый день на работе», «Праздник на работе», «Командировка». Раздайте участникам по несколько стикеров и попросите их записать свои воспоминания или достижения, связанные с одной или несколькими из представленных тем. Попросите всех поделиться воспоминаниями с командой, прикрепляя при этом стикеры к доске.

Чем полезно это упражнение. Это хороший способ закончить рабочую неделю, длинный день или семинар, потому что все смогут поделиться позитивными воспоминаниями друг с другом и уйти домой с приятным ощущением. Если вы заканчиваете рабочую поездку или многодневный семинар, вы можете провести подобную игру, попросив всех поделиться приятным воспоминанием или наиболее важным достижением за последние несколько дней.

Активация Windows

8.

УПРАЖНЕНИЕ « Чаша души»

Итак, представим, что душа педагога – полная чаша. Эту чашу мы с вами сейчас наполним какими творческими чертами характера, мы с вами должны обладать, чтобы быть творческими педагогами это будет то, чего вам не хватает в вашей профессиональной.

- посмотрите какая красивая, яркая получилась чаша.

- Но чтобы эта чаша не расплескалась, а стала еще богаче, образовательная среда, в которой находимся мы с вами, и наши личные качества, которые понадобятся для успешного профессионального и личностного развития должны помочь нам получить подтверждение своей значимости и уникальности.



Активация Windows
Чтобы активировать Windows,
перейдите в раздел "Параметры".

Коучинг



«Коучинг-сессия» или «коуч-сессия»



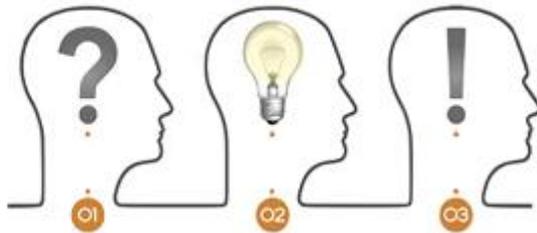
Интерактивное общение, развивающее консультирование, дискуссия (вопрос-ответ). Только отвечает на ?-сы консультанта и сам находит пути решения. После коуч-сессии подводятся итоги, составляется план действий между сессиями. Коуч спрашивает, дает обратную связь, подводит к проблеме с другой стороны. Искусство коуча – содействовать развитию творческого потенциала педагога



Пять основных принципов Милтона Эриксона



Эффективные вопросы



Какие вопросы являются эффективными?

Открытые вопросы

Где,
Что,
Когда,
Кому, Какие и т.д.

Ответ заранее неизвестен,

Подразумевают поиск множественных ответов

Могут относиться к настоящему и будущему

Не наталкивают на суждения

Помогают людям думать шире и глубже, искать информацию

Прямое общение

*У меня есть одна идея.
Если ты хочешь, я готов поделиться (если хочешь, можешь воспользоваться)*

Экспертиза заявлена открыто

Предлагают выбор

Относятся к настоящему

Спрашивают разрешение на высказывание мнения

Сохраняют открытые отношения



Я

голос оценивающий, осуждающий;
система контроля, ограничений и правил;
это внутренний критик;
это наши страхи, сомнения, внутренние ограничения, запреты, стереотипы;
это Родительская часть, которая несёт контроль, вваливает ответственность и ограничивает, не доверяя;
это все наши «должен, обязан, надо».

«придуманная» часть себя

- постоянно оценивает, использует «должен», подрывает наше доверие к себе,
- сдерживает стремление к свободе,
- «шепчет» разными голосами: голосом родителей, начальника, общества, толпы.

Я₂

- ✓ ваши способности и потенциал
- ✓ состояние креатива, свободы, творческих порывов
- ✓ это наш внутренний ребенок
- ✓ разрешение самовыражаться, реализовывать способности, пробовать.
- ✓ «Я могу» и «Я хочу»

«исходная» настоящая часть себя

- мы являемся собой настоящим, подлинным, целостным человеком с огромным потенциалом и ресурсами
- ощущаем себя счастливыми и самодостаточными
- удовлетворяем свои истинные потребности.



При обсуждении и постановке Цели на год рассмотреть ее по технологии SMART в соответствии с составленным общим планом обучения на этот период.

Главная | Статус | Дневник | Периоды | Активность | Поиск слайдов | Редактирование | Вид | Настройки

S

SPECIFIC
Конкретная, прозрачная

Что я хочу? Что именно я хочу улучшить? Что изменить? Чего достичь? Что я хочу чтобы было?

«Выиграть нобелевскую премию по литературе», «Стать мастером спорта по шахматам», «Создать свою линию одежды для молодежи»
увеличить прибыль, выучить иностранный язык и т.д.

M



MEASURABLE

Измеримая

Какие результаты покажут, что я достиг того, что хотел? Сколько и чего должно быть (понадобится)?
Какие факты покажут, что я достиг цели?

«100 баллов за ЕГЭ по русскому языку», «5 семинаров в месяц», «Первое место в конкурсе»

A



ATTAINABLE

Достижимая,
реалистичная

Как я реально смогу достичь цели?
Что может мне помочь в этом?

«Благодаря тренировкам, тренировочным сборам, самостоятельным занятиям, а также, занятиям с тренером», «Благодаря поездки в Сириус, подготовки в течение 4 месяцев, чтобы стать призером Всероссийского этапа», «Занимаясь 1 раз в неделю в онлайн-школе SKYENG», «За счет призерства на Республиканском этапе ВСОШ по истории».

R



RELEVANT

Актуальная

Зачем мне это нужно? Актуальны ли те или иные способы и задачи, которыми я хочу достичь цели?
Для чего еще?

Я это делаю для того, чтобы.....(продолжи предложение)
А есть еще варианты, как я могу достичь своей цели?

«Цель сдать ЕГЭ на 100 баллов по биологии поможет мне поступить в КГМУ и стать хирургом. Я смогу помогать людям и спасать жизни, вижу свое признание в этом»



Когда я достигну своей цели?
Конечная дата. Конкретно – когда
цель должна будет достигнута?
(есть «старт», а где/когда «финиш»?)

«31 декабря 2023 года»,
«25 августа 2024 года»

SMART - цели

ТАЛАН

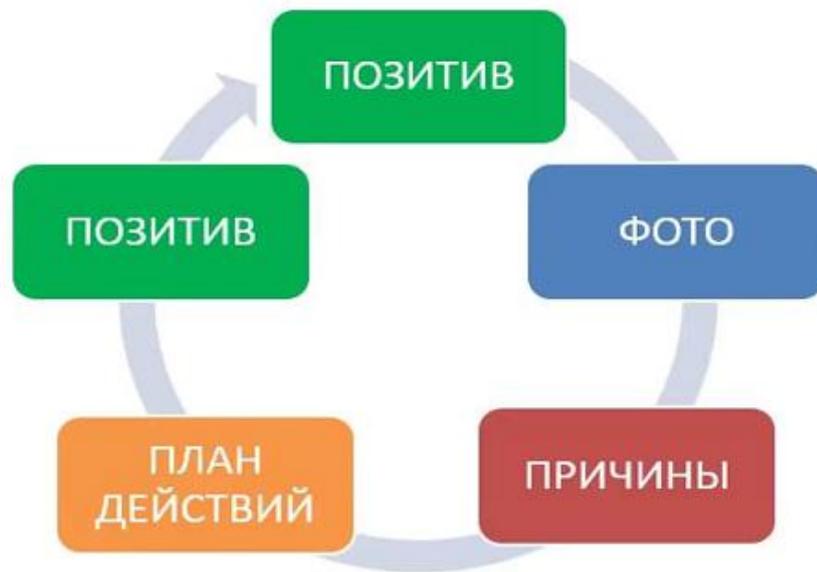
Личностные	▶	Привести себя в форму	Достижение личного проекта	Улучшить взаимоотношения
Бизнес	▶	Начать бизнес	Вывести бизнес на рынок	Развить бизнес
Работа	▶	Найти работу мечты	Заработать повышение	
Лидерство	▶	Улучшить результаты работы команды	Эффективно управлять командой	

Обратная связь

Использовать алгоритмы обратной связи, направленные на создание позитивной атмосферы:

- Алгоритм «бутерброд» (плюс - минус - плюс)
- Алгоритм КПК (комплимент – программа - комплимент)

Алгоритм обратной связи



Обязательно выразить уверенность, что сделанные выводы и решения помогут в дальнейшем развитии.

Выводы

Модель оценки эффективности обучения



Реакция

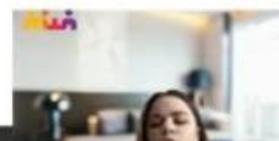
Устная обратная связь по итогам тренинга

- Чем важного/ценного для вас было в обучении?
- Что планируете применять в первую очередь?

Анкета обратной связи по итогам тренинга

- Печатная
- Электронная

Статистика - средний балл удовлетворенности обучением



Содержание курса:

- Содержание курса полностью раскрывает заявленную тему
- Соотношение теории и практических примеров в данном курсе оптимально

Работа преподавателя:

- Преподаватель излагает материал доступно и просто для понимания, приводит практические примеры
- Преподаватель эффективно взаимодействует с обучающимися
- Преподаватель качественно и полно отвечает на вопросы
- Преподаватель является экспертом в теме тренинга
- Общая оценка работы преподавателя



Примеры критериев в анкете



Индекс лояльности. eNPS

eNPS от англ. Employee Net Promoter Score, который переводится как «Индекс лояльности (удовлетворенности) персонала».

- Разность между долями сотрудников, довольных и негативно настроенных

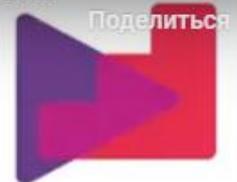


МШП: (онлайн) Курсы менеджера по обучению и развитию персон...

eNPS анкета

Состоит из двух ключевых вопросов:

1. По шкале от нуля до десяти, насколько вероятно, что вы порекомендуете данное обучение для коллег?
2. Опишите свое решение несколькими предложениями или «Почему так?»



How likely are you to recommend this product to a friend or colleague?



782 подписчика

Анализ ответов

Результаты опроса удовлетворенности персонала обычно делятся по бальной шкале на 3 категории сотрудников:

- Промоутеры или сторонники (Promoters) - оценки в 9-10 баллов
- Скептики или нейтралы (Passively Satisfied) - оценки в 7-8 баллов
- Критики (Detractors) - оценки в 0-6 баллов



37:44 / 1:25:09

YouTube

Методика расчета eNPS

1. Рассчитываем количество участников опроса.
2. Подсчитываем количество промоутеров и критиков в процентном соотношении (не проголосовавшие относятся к «критикам»).
3. Считаем конечный результат по формуле

$$eNPS = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков.}$$
 Итоговое значение в процентах



SWOT анализ построения и внедрения развивающих диалогов в Центре (в данном случае подразумевается диалоги между педагогами и руководителем среднего звена)

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы		
	Возможности	Угрозы
Внешние факторы		

4.1. Карта практического поля оценки профессиональных навыков

Исследование показало, что в поле практики оценки профессиональных навыков развиваются оба подхода к измерению: прямой и косвенный. Однако мы обнаружили существенную зависимость способа измерения профессиональных навыков от задачи, решаемой в конкретном случае (табл. 3).

Таблица 3. Практики оценки профессиональных навыков по сферам применения

Подход	Инструмент	Сфера применения		
		Образование	Рынок труда, квалификация	Управление персоналом
Прямой	Тестирование			
Прямой	Экзаменация			
Косвенный	Прокси-переменные (квалификация, стаж, сертификаты)			
Косвенный	Трекинг навыков			
Косвенный	Экспертная оценка работодателей			
Косвенный	Самооценивание			