



Портал для педагогов  
[tc-sfera.ru](http://tc-sfera.ru)

Журналы для специалистов  
[sfera-podpiska.ru](http://sfera-podpiska.ru)

Интернет-магазин  
[sfera-book.ru](http://sfera-book.ru)

Вебинар

**Целевые компетенции современного и эффективного  
руководителя образовательной организации или новые  
форматы сопровождения всех участников  
образовательных отношений в реализации ФОП ДО**

28.05.2024

# Гермогенова Елена Валерьевна

---



Руководитель Дошкольного отделения ГБОУ «Академическая гимназии 56 им. М.Б. Пильдес» Санкт-Петербурга, почетный работник в сфере общего образования РФ, сертифицированный коуч РСС ICF, тренер, ментор, заместитель председателя Невской образовательной ассамблеи, эксперт ОО «Воспитатели России», абсолютный победитель Всероссийского конкурса «Эффективный руководитель». Награждение знаком «За гуманизацию школы». Автор книг «Справочник для родителей дошкольника», «Детский сад с доставкой на дом», «Эффективное руководство. 8 шагов к успеху», «Справочник современного педагога».

**Какая цель посещения вебинара?  
С чем хотите уйти?**



# Критерии цели

**S**

— specific — конкретная

**M**

— measurable — измеримая

**A**

— attainable — достижимая

**R**

— realistic — релевантная, реалистичная

**T**

— time-based — определенная во времени

# Критерии цели

**S**

— **specific** — конкретная  
Что конкретно хотите?

**M**

— **measurable** — измеримая  
Как вы поймете, что цель достигнута?  
Каковы критерии достижения цели?  
В чем можно измерить результат

**A**

— **attainable** — достижимая  
Насколько цель реальна?

**R**

— **realistic** — релевантная, реалистичная  
Насколько актуальна?

**T**

— **time-based** — определенная во времени  
К какому сроку?

Какие ассоциации, метафоры, эпитеты, определения возникают когда речь заходит о **целевых компетенциях** современного руководителя?



Какими  
компетенциями  
обладает  
современный  
руководитель?  
Какой он?



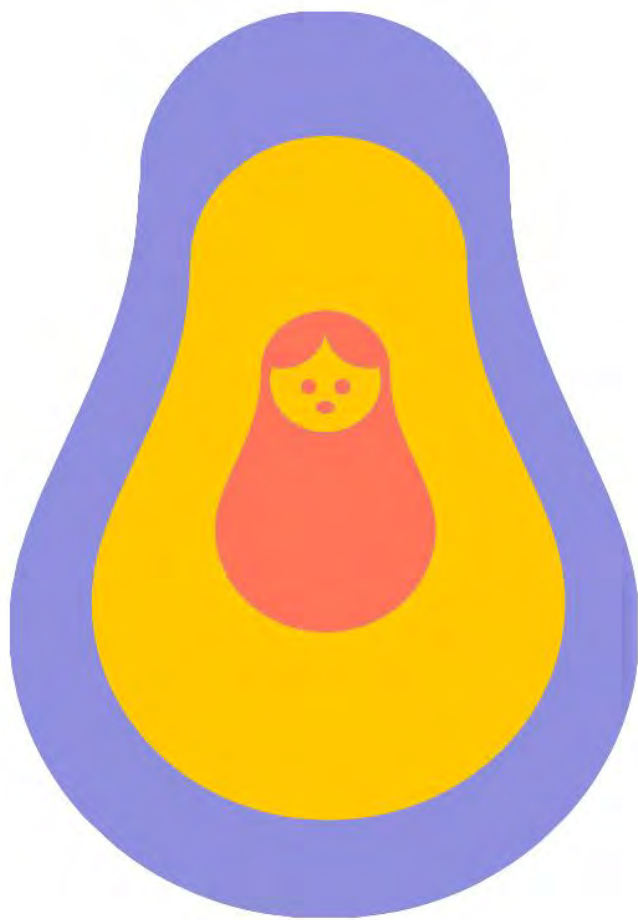
# На вебинаре вы найдете ответы на такие вопросы, как:

- Зачем нужны гибкие навыки и почему в последнее время все вокруг о них говорят?
- Какие навыки необходимы руководителю и что будет, если их не развивать?
- Какие навыки у вас уже есть, а над какими ещё предстоит поработать?
- Как формировать гибкие навыки каждого участника образовательных отношений?
- Как разработать систему сопровождения?
- Что есть новые форматы сопровождения всех участников образовательных отношений?



# НОВАЯ МОДЕЛЬ НАВЫКОВ XXI ВЕКА

Из доклада экспертов Global Education Futures и WorldSkills



## ○ **Экзистенциальные навыки (Self skills)**

Навыки, которые можно универсально применять на протяжении всей жизни и в различных жизненных контекстах личности.

Они включают способность ставить цели и достигать их (сила воли), самосознание/способность к саморефлексии (осознанность, метапознание), способность учиться/разучиваться/переучиваться (саморазвитие).

## ○ **Мягкие навыки (Soft skills)**

Кроссконтекстные навыки

Навыки, которые можно применять в более широких сферах социальной или личной деятельности: навыки чтения, письма, тайм-менеджмента, навыки работы в команде.

## ○ **Жесткие навыки (Hard skills)**

Контекстные / Специализированные навыки

Навыки, которые развиваются и применяются в конкретном контексте. Профессиональные навыки (программирование на конкретном языке), физические навыки (например, вождение машины) или социальные навыки (например, видеоблогинг).

# Компетенция (competence) —

---

комбинация навыков, знаний и опыта, необходимых для эффективного выполнения поставленных задач

**Компетѐнция** (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлѐн. (Ожегов, Шведова)

**Компетенция** — базовое качество индивидуума, включающее в себя совокупность взаимосвязанных качеств личности, необходимых для качественно-продуктивной деятельности.

**Компетенция** — совокупность взаимосвязанных базовых качеств личности, включающее в себя применение знаний, умений и навыков в качественно-продуктивной деятельности.

---

# ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ 2025

---

- Когнитивные навыки
- Цифровые навыки
- Социально-  
поведенческие навыки

# ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ 2025

## Когнитивные навыки

### Саморазвитие:

- самосознание
- обучаемость
- восприятие критики и обратная связь
- любознательность

### Организованность:

- организация своей деятельности
- управление ресурсами

### Управленческие навыки:

- приоритизация
- постановка задач
- формирование команд
- развитие других
- мотивирование других
- делегирование

### Достижение результатов:

- ответственность, принятие риска
- Настойчивость в достижении целей
- инициативность

### Решение нестандартных задач:

- креативность, в том числе умение видеть возможности
- критическое мышление

### Адаптивность:

- работа в условиях неопределенности

# ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ 2025

## Цифровые навыки

### Создание систем:

- программирование
- разработка приложений
- проектирование производственных систем

### Управление информацией:

- обработка и анализ данных

# ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ 2025

## Социально-поведенческие навыки

### Коммуникация:

- презентационные навыки
- письменные навыки
- переговорные навыки
- открытость

### Межличностные навыки:

- работа в команде
- этичность
- эмпатия
- клиентоориентированность
- управление стрессом
- адекватное восприятие критики

### Межкультурное взаимодействие:

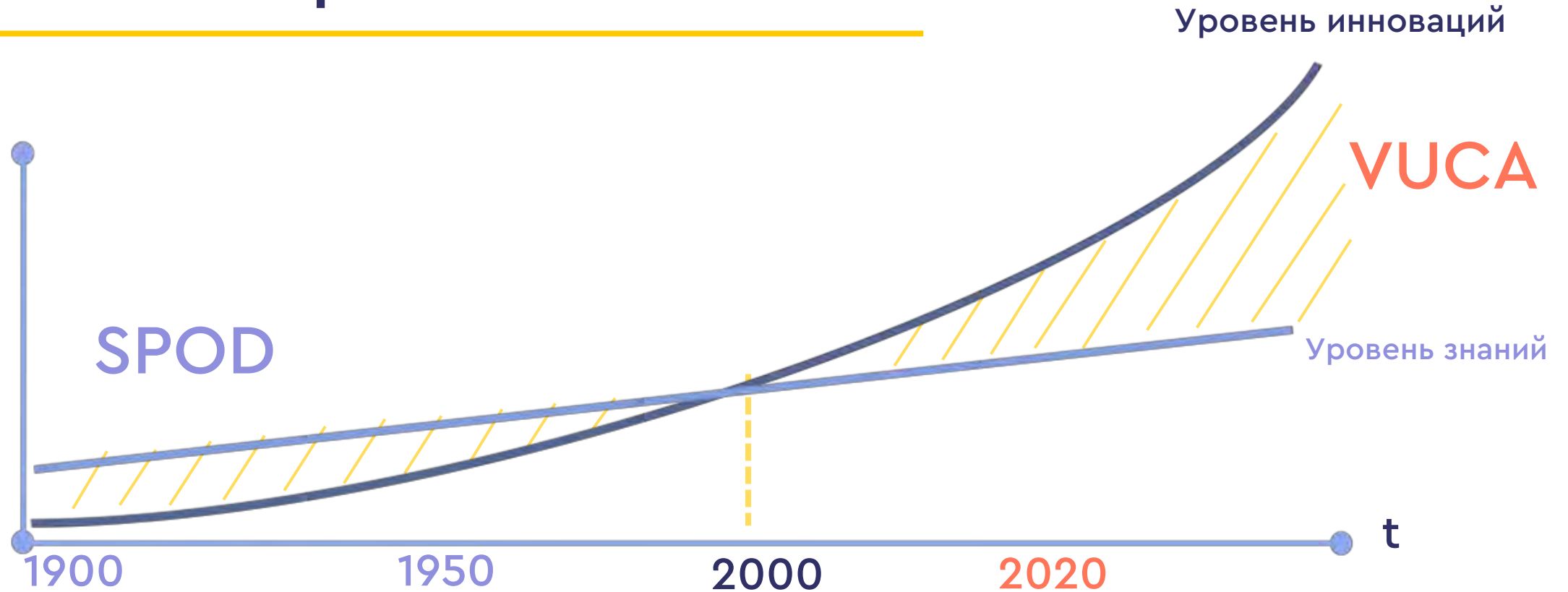
- приоритизация
- постановка задач
- формирование команд
- развитие других
- мотивирование других
- делегирование

---

**Что вы знаете о VUCA мире?**

---

# VUCA в образовании



**S**teady (устойчивость)  
**P**redictable  
(предсказуемость)  
**O**rdinary (простота)  
**D**efinite (определенность)

**V**olatility (нестабильность)  
**U**ncertainty (неопределенность)  
**C**omplexity (сложность)  
**A**mbiguity (неоднозначность)



# ВАНІ мир

---

**B**rittle (хрупкий)

**A**nxious (тревожный)

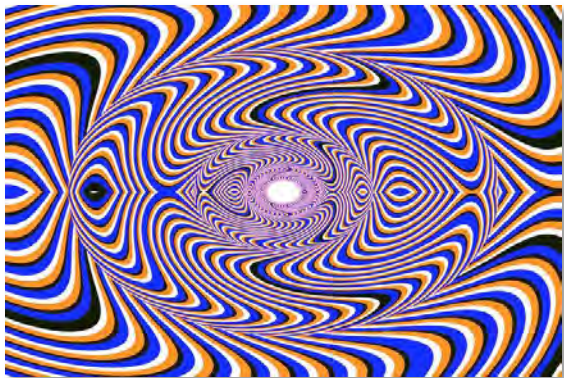
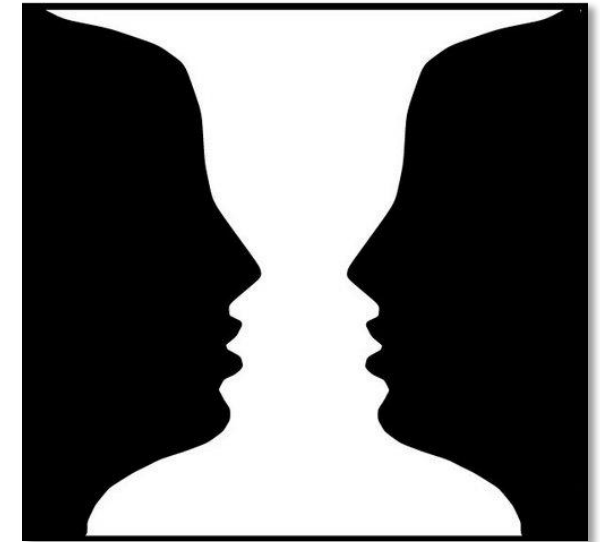
**N**onlinear (нелинейный)

**I**ncomprehensible (непостижимый)

# Иллюзии...

---

- Надо подождать, пока всё успокоится
- Вирусные мечты
- Надо работать только на себя
- Работать в стабильной компании
- Сначала нужно разобраться со страхами



---

**Какие выводы и рекомендации  
предложите вы?**

---

# Какие выводы и рекомендации

---

- Быть смелым
- Учиться
- Быть гибким
- Есть слона по кусочкам
- Найти вдохновляющую большую цель
- Управлять своей энергией
- Быть в порядке
- Проводить время без гаджетов
- Развивать интуицию и способность делать тонкие срезы
- Навыки 4К

# Какие выводы и рекомендации

---

- Быть смелым
- Учиться
- Быть гибким
- Есть слона по кусочкам
- Найти вдохновляющую большую цель
- Управлять своей энергией
- Быть в порядке
- Проводить время без гаджетов
- Развивать интуицию и способность делать тонкие срезы
- Навыки 4К
- **РАЗУЧИВАТЬСЯ**

# Какие компетенции НУЖНО развивать?

креативность

работа в команде

клиентоориентированность

кросскультурность

самодисциплина

гибкость

коммуникация

самообучение

переключаемость

эмпатия

умение говорить

сотрудничество (кооперация)

скорость переработки информации (темп)

критическое мышление

активное слушание

адаптивность

автономность в решении задач

забота о себе... целеполагание

инициативность

принятие решений

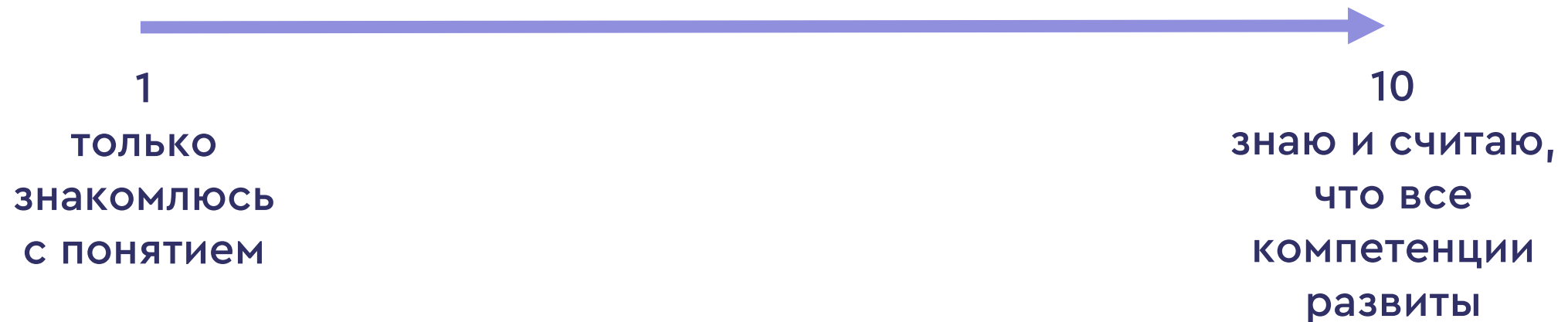
стрессоустойчивость... умение разучиться

экологическое мышление

эмоциональный интеллект

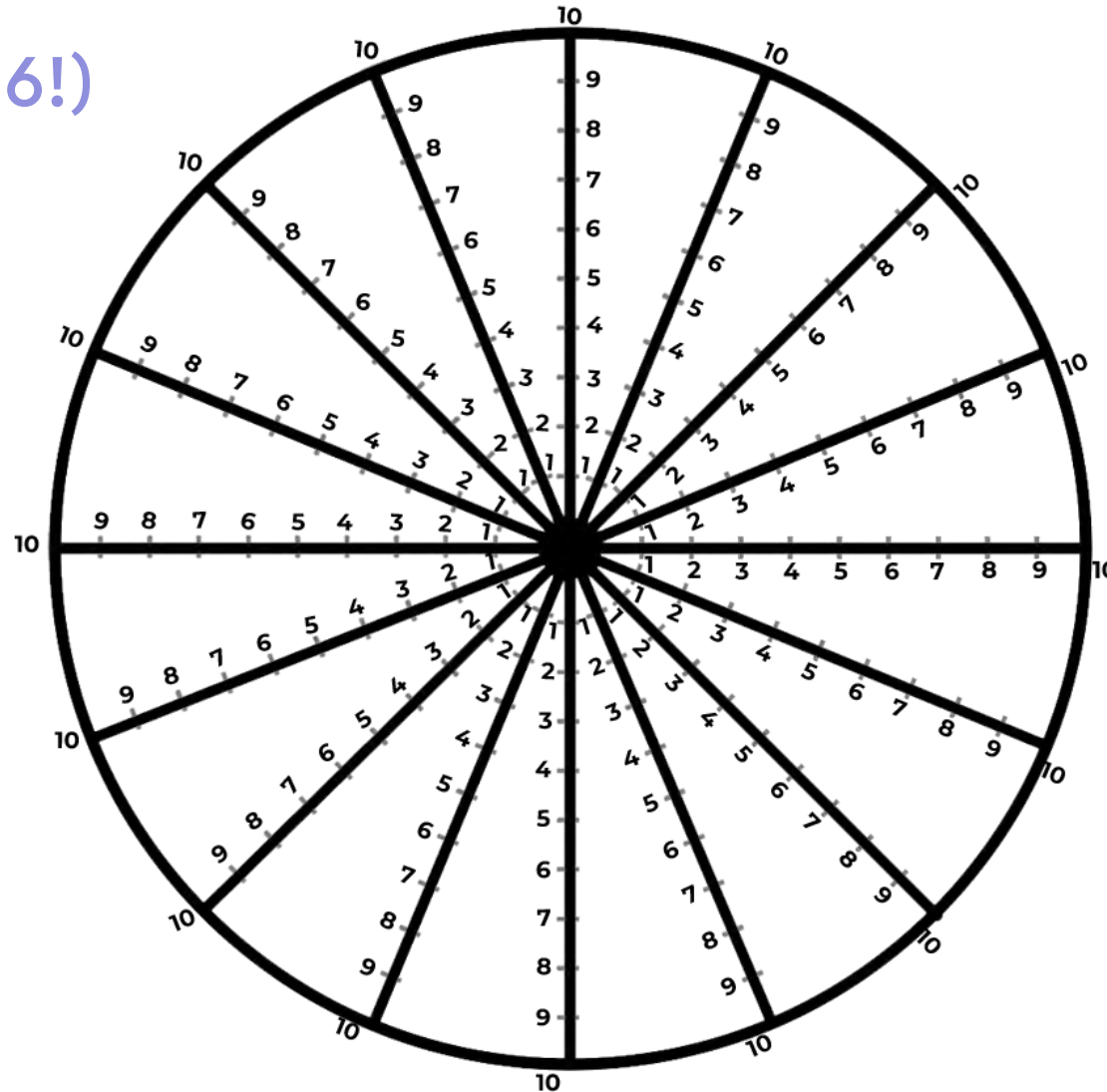
цифровая грамотность

# Где находитесь сейчас в развитии Soft skills (далее компетенции)?



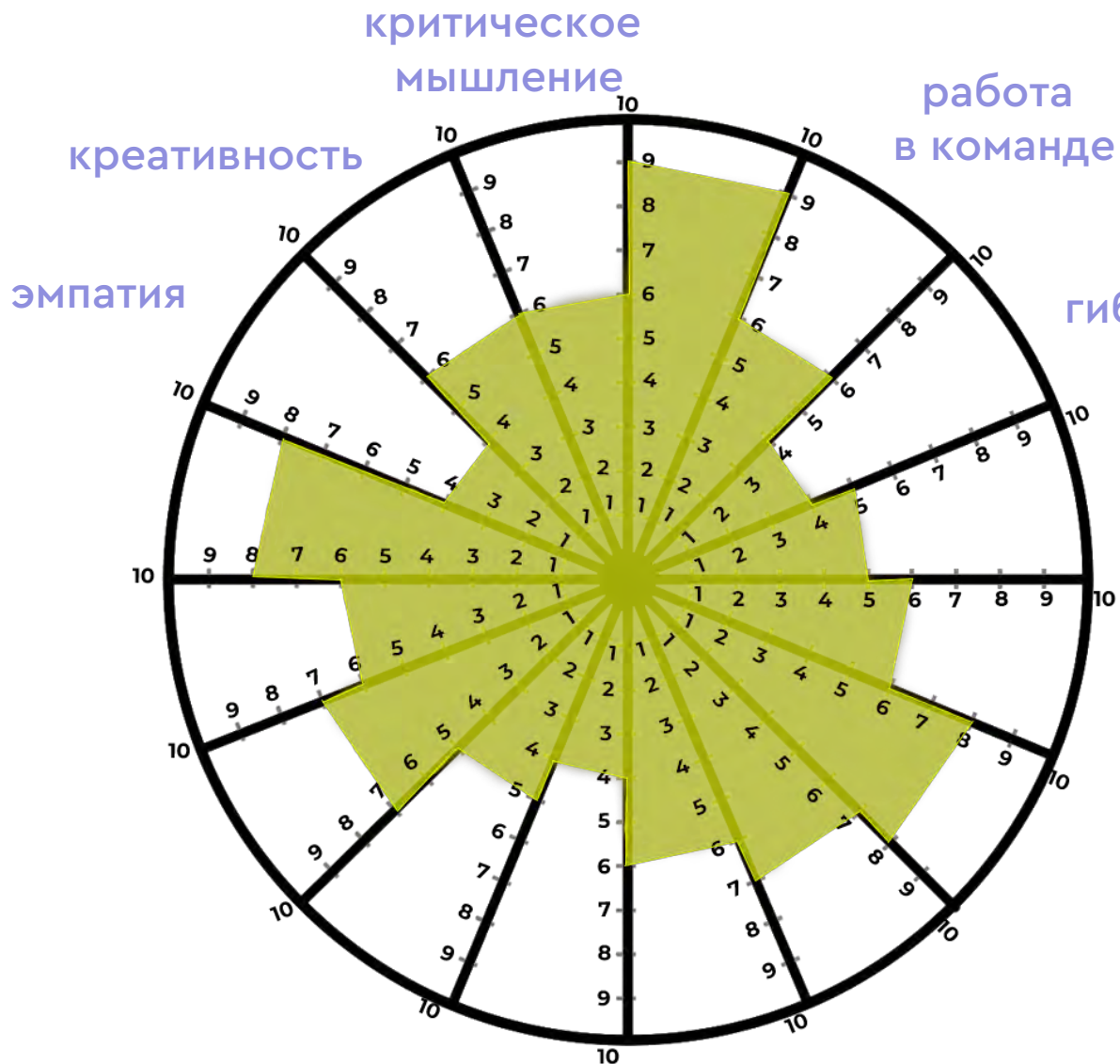
# Колесо ваших компетенций

(взять не менее 16!)





# Как работать с колесом компетенции



1. Определите срок колеса, если возможно.
2. С какого сектора начнем?
3. Что такое 10 в секторе (измеримые параметры)? Что ценного вам даст достижение 10?
4. Где вы сейчас в этом секторе по шкале от 1 до 10?
5. Какой сегмент возьмем следующий? Что такое 10? Что ценного вам даст достижение 10? Где вы сейчас? ... (и так все сектора)
6. Изменения в каком сегменте повлияли бы на все остальные сегменты?
7. Какие будут ваши первые шаги (действия, срок)?

Суть сопровождения состоит в том, чтобы научить субъекта сопровождения самостоятельно справляться с широким кругом сложных и интересных проблем. Развитие человека происходит за счет решения им различных жизненных задач.

Следовательно, сопровождать — значит помогать развитию.

**Сопровождение** — метод, обеспечивающий создание условий для принятия субъектом развития оптимальных решений в ситуациях жизненного выбора (концепция д.пед.н. Е.И.Казаковой)

Поле для заметок

Поле для заметок

Новые принципы  
взаимодействия

- Доверие
- Недирективность и безоценочность
- Мультидисциплинарность и комплексный подход
- Вариативность форм
- Партнерство
- Единые требования
- Опора на сильные стороны

Единое  
образовательное  
пространство

- Дошкольная образовательная организация
- Семья
- Школа

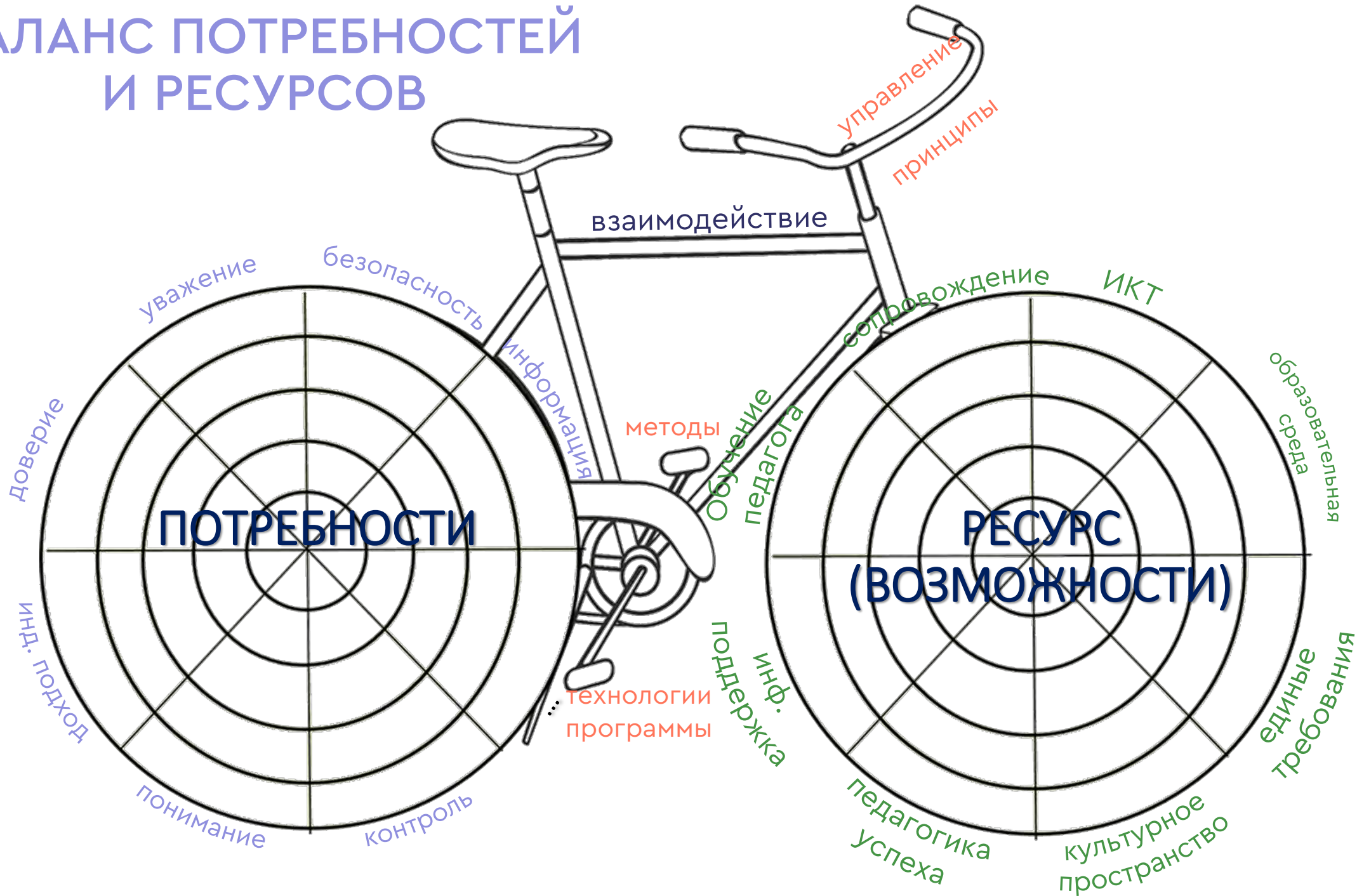


преемственность

Новые  
технологии  
взаимодействия

- Информационно-коммуникационные
- Коучинговые
- Технологии ППМС-сопровождения

# БАЛАНС ПОТРЕБНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ



## ПРИВЫЧНОЕ СОЗНАНИЕ

Недоверие,  
осторожность

Привычка, «колея»

Страх,  
неуверенность,  
контроль

Ограничения,  
правила



## НОВОЕ СОЗНАНИЕ

Доверие,  
открытость,  
уважение

Поиск новых путей

Интерес,  
любопытство

Возможности,  
расширение границ

## ПРИВЫЧНОЕ СОЗНАНИЕ

Недоверие,  
осторожность

Привычка, «колея»

Страх,  
неуверенность,  
контроль

Ограничения,  
правила



## НОВОЕ СОЗНАНИЕ

Доверие,  
открытость,  
уважение

Поиск новых путей

Интерес,  
любопытство

Возможности,  
расширение границ

Что мы можем сделать для изменения сознания?

# Стили лидерства

---

## Директивный стиль

Убеждения, на  
основании  
которых я действую

Умения, которые  
я развиваю

Типичное для меня  
поведение

Я учусь

Для меня важны

# Стили лидерства

## Директивный стиль

Убеждения, на основании которых я действую	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Я самый старший член команды</li><li>○ От меня ожидают принятия решений</li><li>○ На мне лежит ответственность за действия команды</li></ul>
Умения, которые я развиваю	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Прояснение ситуаций, ясное и четкое общение</li><li>○ Создание структуры, организации</li><li>○ Решение проблем, принятие решений</li></ul>
Типичное для меня поведение	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Прояснение ситуации при помощи вопросов</li><li>○ Выслушивание для определения значимости, исключений и различий</li><li>○ Инструкции</li></ul>
Я учусь	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Не показывать замешательство</li><li>○ Не принимать слишком много точек зрения</li><li>○ Не передавать другим людям контроль над ситуацией</li></ul>
Для меня важны	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Определение направления для других людей</li><li>○ Постоянное ощущение прогресса</li><li>○ Совершение верных поступков</li></ul>



# Стили лидерства

---

## Недирективный стиль

Убеждения, на  
основании  
которых я действую

Умения, которые  
я развиваю

Типичное для меня  
поведение

Я учусь

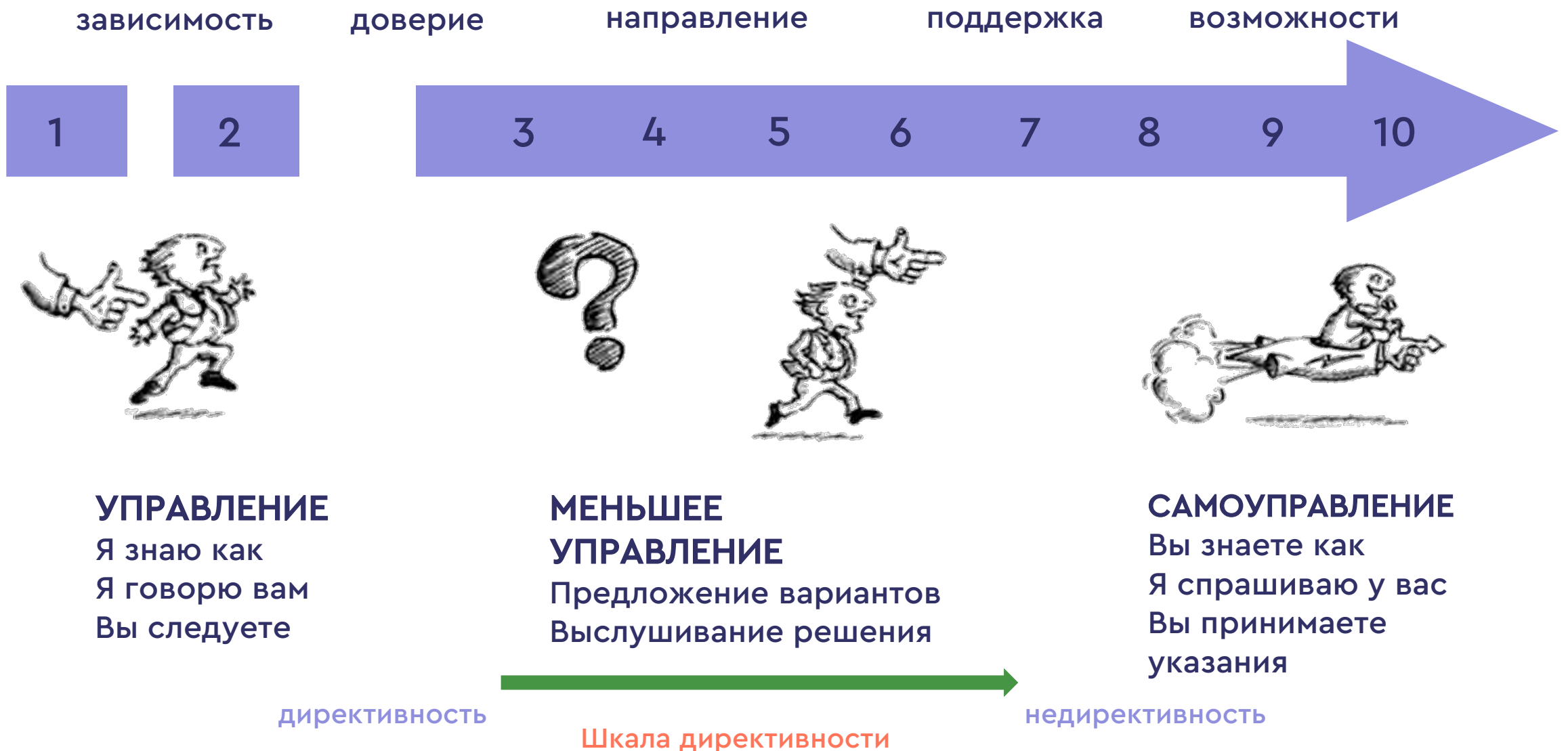
Для меня важны

# Стили лидерства

## Недирективный стиль

Убеждения, на основании которых я действую	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Отношения с командой основываются на равенстве</li><li>○ Подчиненные способны принимать отличные решения</li><li>○ Команда отвечает за результаты своих действий</li></ul>
Умения, которые я развиваю	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Сконцентрированное внимание, открытые вопросы, содействие</li><li>○ Анализ, обратная связь, открытое наблюдение</li><li>○ Эмпатия, обращение к различным типам характера</li></ul>
Типичное для меня поведение	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Стремление прежде всего к пониманию</li><li>○ Побуждение к истолкованию барьеров или мнимых препятствий</li><li>○ Стимулирование других к ответственным принятым решениям и действиям</li></ul>
Я учусь	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Выслушивать мнения других людей</li><li>○ Задавать открытые расширяющие вопросы</li><li>○ Не контролировать направление разговора</li></ul>
Для меня важны	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Создание контекста, благоприятного для проведения тренинга</li><li>○ Обучение и развитие людей</li><li>○ Способности людей размышлять и действовать самостоятельно</li></ul>

# РОДИТЕЛЬ С РЕБЕНКОМ — ВЗРОСЛЫЙ СО ВЗРОСЛЫМ



## ДИРЕКТИВНОСТЬ

Я знаю как,  
я указываю как  
сделать

- Демонстрирует авторитет и власть
- Берет на себя ответственность
- Доминирующая позиция
- Дает инструкции, советы, указания
- Ждет выполнения
- Может использовать наказание/поощрение как обратную связь

## НЕДИРЕКТИВНОСТЬ

Вы знаете,  
я спрашиваю, решение  
за Вами

- Признает равенство мнений
- Передает ответственность
- Позиция на равных
- Мотивирует сделать выбор
- Активирует рефлекссию
- Задает вопросы
- Внимательно слушает
- Стимулирует творчество, поиск, самовыражение

# ОПИШИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ТО, ЧТО ВЫ ВИДИТЕ

Данное упражнение позволит  
нам начать исследовать один  
из принципов эффективного  
общения, тем самым  
формировать доверие



# ПРИНЦИП БЕЗОЦЕНОЧНОСТИ

Оценка

Субъективное  
эмоциональное  
отношение

Интерпретация

Индивидуальная  
трактовка



Факт

Свершившееся,  
наблюдаемое  
конкретное событие  
(что мы видим  
и слышим)

# Рамка проблемы

1. В чем проблема?
2. Как давно она существует?
3. Кто в этом виноват?
4. По какой причине не решена?

# Рамка проблемы

1. В чем проблема?
2. Как давно она существует?
3. Кто в этом виноват?
4. По какой причине не решена?

Какая есть альтернатива данной технике?



# Рамка решения

1. Как выглядит идеальный результат решения проблемы?
2. Что может быть решением проблемы?
3. Кто или что может помочь?
4. А что еще?
5. Чему может научить нас эта проблема?
6. Если бы сейчас нужно дать решение, то какое оно могло быть?

# СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ

ОШИБКА

Что сделал  
неправильно?

Какой получил  
результат?

Кто виноват?

Что ты теперь  
знаешь?

Почему так  
получилось?

Как ты это умеешь  
использовать?

ОГРАНИЧЕНИЯ

ВОЗМОЖНОСТИ

директивность

Шкала директивности

недирективность

# ПОТРЕБНОСТИ...

---

## Потребности родителей

- Обеспечить психофизическое благополучие ребёнка
- Потребность в спокойствии, доверии
- Контроль
- Потребность в поддержке, основанная на понимании
- Быть услышанным, понятым и принятым в своих сомнениях, переживаниях и беспокойствах
- Снять тревожность
- Получить чёткие, конкретные, понятные и применимые рекомендации, алгоритмы, которые могут легко использоваться (индивидуальный подход и опора на сильные стороны)

## Потребности педагогов

- Обеспечить психофизическое благополучие ребёнка
- Потребность в спокойствии, доверии
- Контроль
- Потребность в поддержке, основанная на понимании
- Быть услышанным, понятым и принятым в своих сомнениях, переживаниях и беспокойствах
- Снять тревожность
- Получить чёткие, конкретные, понятные и применимые рекомендации, алгоритмы, которые могут легко использоваться (индивидуальный подход и опора на сильные стороны)

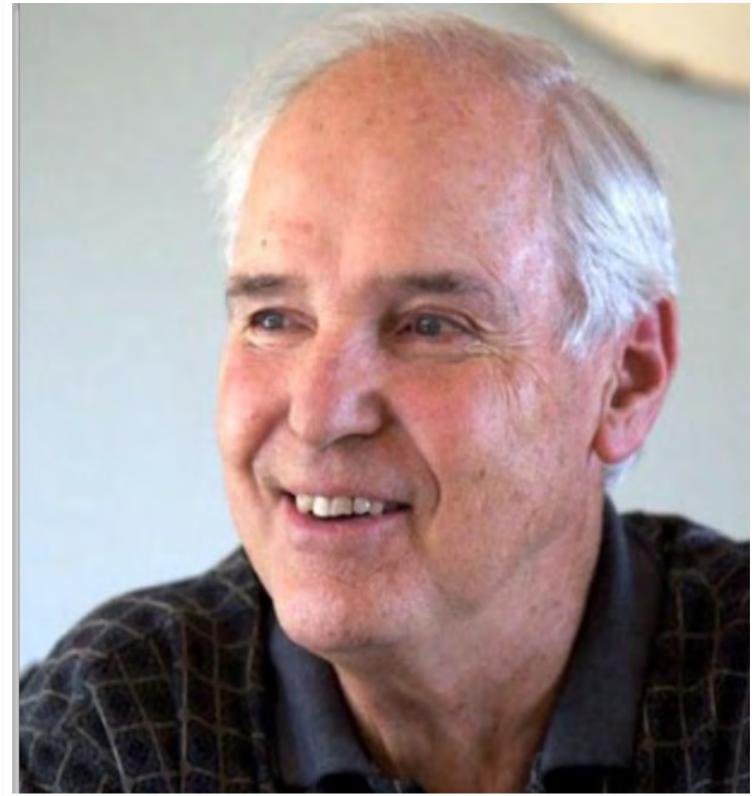
---

**Вспомните ситуацию, где Вы увлечены, сконцентрированы и счастливы от той деятельности, которой занимаетесь.**

**Как вы можете описать свои чувства?**

**Что это за деятельность?**

---



Тимоти Голви ввел понятия Я1 и Я2  
«Self One» и «Self Two»

---

## Состояние «Я2»

- То, с чем мы родились
- Основывается на потенциале
- Состояние потока,
- Расслабленной концентрации



## Состояние «Я1»

- Голос родителей и учителей
- Критическое отношение к себе
- Основано на сомнении и страхе
- Старание изо всех сил



# Внутренняя игра Тимоти Голви: Я1 и Я2



## Концепция Я1 и Я2

Я1 — команды, оценки.

Я2 — состояние доверия себе, своей интуиции, умение учиться. Опора на факты. Безоценочное наблюдение.

Как сделать по-другому?

## Цель

Помочь установить более тесную связь с собой настоящим, почувствовать врожденную способность к обучению.

«Эффективный собеседник» — это человек, который:

1. Доверяет себе и собеседнику
2. Помогает собеседнику учиться себе доверять.

**Закрытые  
вопросы**

**Открытые  
вопросы**

---

**У тебя есть  
план?**

**Что поможет  
тебе составить  
план?**



# Преимущества открытых вопросов

---

- Ориентируют человека на размышления, анализ своих поступков, стимулирует рождение мыслей, которые ранее, может быть, и не приходили ему в голову
  - Дают возможность добровольно передать информация, свободно говорить о своих чувствах, комментировать события
  - Дают возможность внимательно слушать и наблюдать за собеседником
  - Вопросы направлены в будущее
  - Помогают смотреть шире или глубже
  - Повышают осознанность
  - Простые
  - Недирективные
- Вместо вопроса «Почему?» — В чем важность? Какое значение это для Вас имеет? Какая была цель? И т.д.

# Модель GROW

---

## GROW-РОСТ

**G** — goal/цель

**R** — reality/ реальность,  
окружающая  
действительность

**O** — opportunity/  
имеющиеся возможности

**W** — what to do/действия

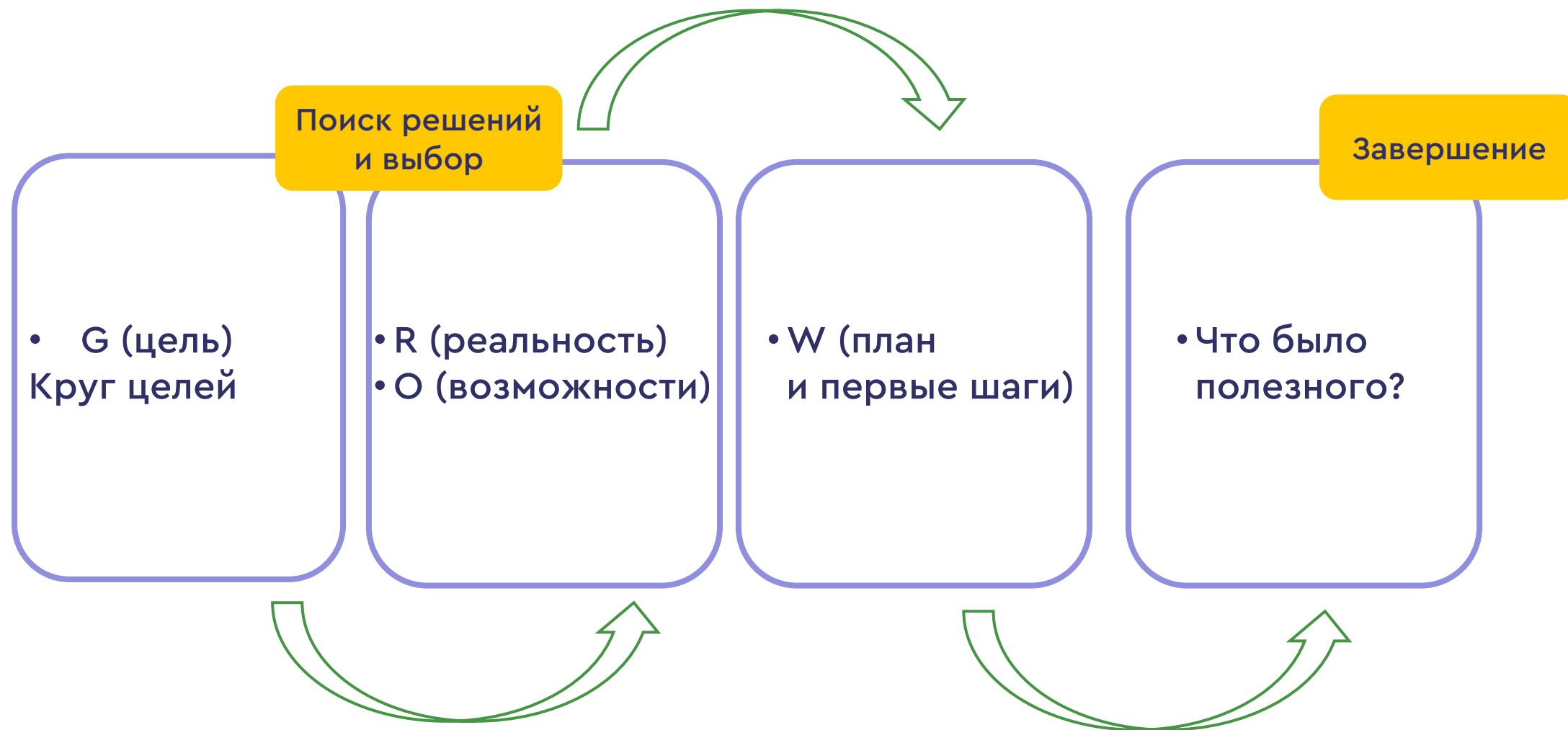
**P** — расстановка целей

**O** — обзор реальности

**C** — список возможностей

**T** — то, что важно сделать

# Модель GROW в структуре разговора



# Модель GROW (РОСТ)

---

## Goal

## Расстановка целей

Что ты хочешь?

Цель: Осознание своих областей для развития и принятия им ответственности по работе над ними

Результат: Сформирована цель по SMART

## Reality

## Обзор реальности

Что сейчас?

Цель: Прояснить ситуацию

Результат: Понимание, где мы сейчас. Перечень барьеров и ресурсов

## Opportunity

## Список возможностей

Какие есть возможности?

Цель: Поиск большого количества возможности

Результат: Список различных вариантов действий по достижению цели.

## Will

## То, что буду делать

Каков твой план?

Цель: Принятие решение и составление плана действий для достижений

Результат: План с чёткими сроками и конкретными действиями, высокая готовность в его выполнении

# 5 эффективных вопросов сотруднику

---

1. Как сформулируете задачу для себя?

2. Что уже есть для решения задачи?

3. Что поможет справиться с решением задачи?

Кто поможет справиться с решением задачи?

4. Насколько решение этой задачи ценно для вас, а для организации?

5. Какие первые шаги сделаете и какой предварительный план в целом?

---

**Что мотивирует  
сотрудника?**

---

# Инструмент «7 историй успеха»

---

Вспомните сложную историю/ситуацию, с которой вы думали, что не справитесь, но вы смогли из нее выйти с успехом.

План рассказа:

1. Название истории
2. Что было сложного?
3. Что сделали?
4. Что помогло справиться?
5. Какие качества помогли справиться?
6. Выпишите качества

Чуткость  
к идентичности  
конфиденциальность  
партнёрство открытые  
эмпатия выбор вопросы  
доверие и забота личная  
поддержка и порядочность  
уважительный честность  
уважает язык в общении  
уникальные таланты,  
безопасность идеи  
активно и работу  
слушает



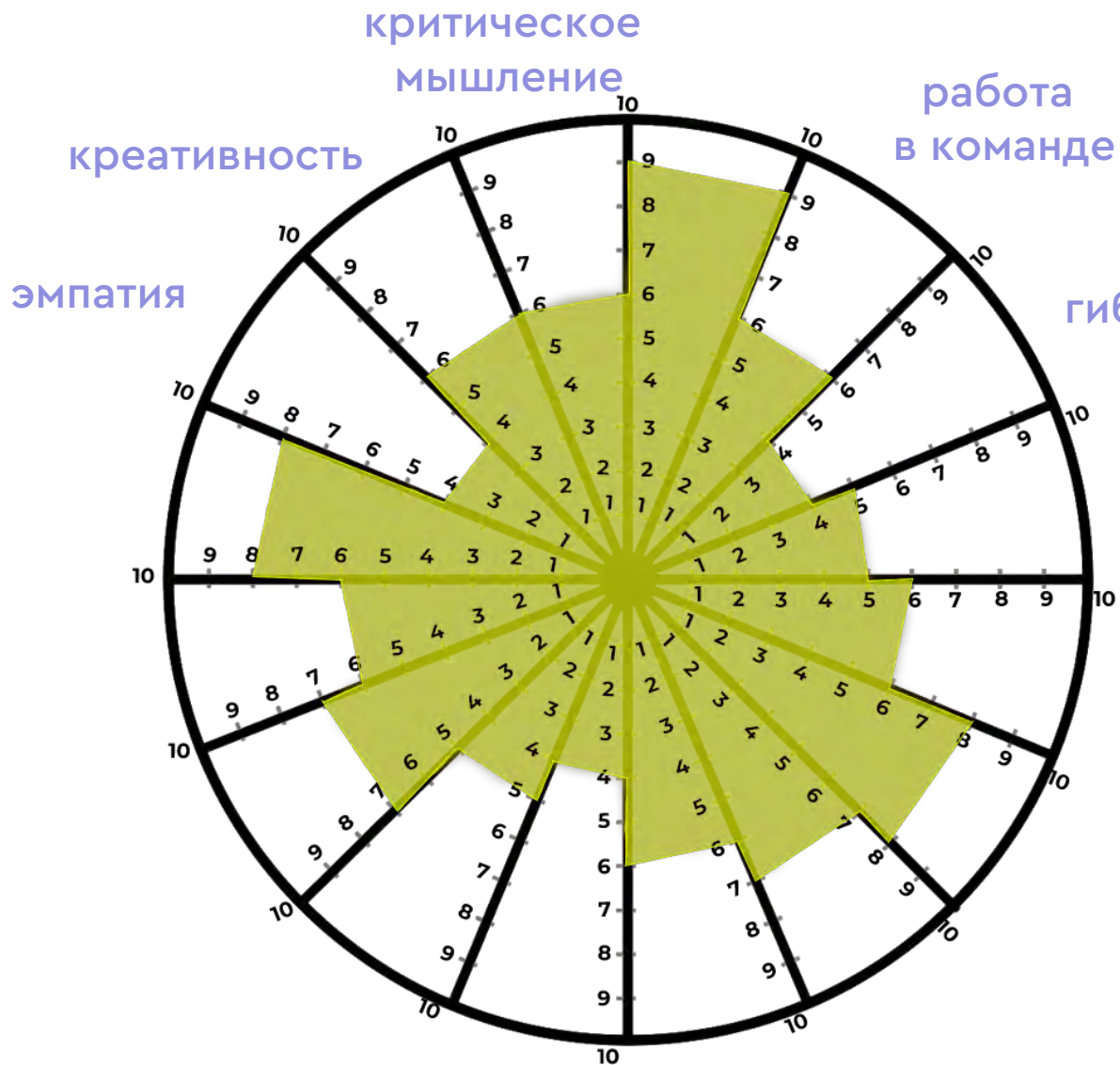
---

# Где находитесь сейчас в развитии компетенции 21 века?

---



# Как изменилось ваше колесо компетенций?



1. Определите срок колеса, если возможно.
2. С какого сектора начнем?
3. Что такое 10 в секторе (измеримые параметры)? Что ценного вам даст достижение 10?
4. Где вы сейчас в этом секторе по шкале от 1 до 10?
5. Какой сегмент возьмем следующий? Что такое 10? Что ценного вам даст достижение 10? Где вы сейчас? ... (и так все сектора)
6. Изменения в каком сегменте повлияли бы на все остальные сегменты?
7. Какие будут ваши первые шаги (действия, срок)?

---

**Какие шаги к развитию  
своих навыков совершите?  
Поделитесь, пожалуйста.**

---



Шаг 1. Делай себя сам

Шаг 2. Будь примером

Шаг 3. Меняй реальность и сокращай разрывы

Шаг 4. Думай о кадрах. Расти лидеров

Шаг 5. Планируй, делегируй, доверяй

Шаг 6. Будь лучшим оратором

Шаг 7. Принимай эффективные решения

Шаг 8. Веди за собой



# Рефлексия

---

1. Что особенно ценного и полезного было?
2. Что в вас изменилось?
3. Как и где вы будете использовать полученную информацию?
4. Как поблагодарите себя за работу?
5. Действие, которое совершите прямо сейчас для реализации дальнейших целей?

---

**Успехов, удовольствия,  
счастья и радости в этом  
быстро меняющемся мире**

---





ТВОРЧЕСКИЙ  
ЦЕНТР

По вопросам сотрудничества:  
event@tc-sfera.ru  
+7 495 656-75-05

## ДЛЯ ВАС ВЫСТУПИЛА Гермогенова Елена Валерьевна

Интернет-магазин  
[sfera-book.ru](http://sfera-book.ru)

Образовательный портал  
[tc-sfera.ru](http://tc-sfera.ru)

Подписные издания  
[sfera-podpiska.ru](http://sfera-podpiska.ru)



Образовательная лицензия № 342539305