

Комитет общего и профессионального образования
Ленинградской области

Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Ленинградский областной институт развития образования»

Кафедра управления и профессионального образования



Рабочая тетрадь
по совершенствованию управленческой
компетентности руководителей образовательных
организаций Ленинградской области

Санкт-Петербург
2021

УДК 371.1
ББК 74.04к2
Р 13

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
ГАОУ ДПО «ЛОИРО», в рамках реализации государственного
задания на 2021 год*

Авторы-составители:

Е. В. Шеховцева, канд. юр. наук, доцент, зав. кафедрой управления и профессионального образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО»

Т. А. Загривная, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры управления и профессионального образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО»

А. Э. Карпушов, канд. пед. наук, доцент кафедры управления и профессионального образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО»

И. В. Воспитанник, канд. псих. наук, доцент, доцент кафедры управления и профессионального образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО»

Т. Б. Князева, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры управления и профессионального образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО».

Р 13 Рабочая тетрадь по совершенствованию управленческой компетентности руководителей образовательных организаций Ленинградской области. / авторы-сост. Е. В. Шеховцева, Т. А. Загривная, А. Э. Карпушов, И. В. Воспитанник, Т. Б. Князева. – СПб.: ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2021 – 145 с.

Настоящая рабочая тетрадь предназначена для совершенствования управленческой компетентности руководителей в условиях непрерывного повышения квалификации, как в условиях самообразования, так и в условиях обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам и модулям, связанным с развитием управленческих компетенций.

Материалы носят практико-ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение содержания, способствуют совершенствованию управленческих навыков директоров школ в процессе обучения как под руководством преподавателей, а также как самостоятельное учебное пособие для самообразования.

© Коллектив авторов, 2021
© Ленинградский областной институт
развития образования (ЛОИРО), 2021

Введение

В условиях реализации компетентного подхода в образовательном процессе приоритетное внимание уделяется интеграции усвоения определенных знаний и их практического использования в реальной управленческой практике. Современный руководитель образовательной организации это «эффективный менеджер»¹, знающий основные положения теории управления, умеющий их действенно реализовать на практике, характеризующийся высокой профессиональной компетентностью.

Эффективный руководитель в современном обществе это:

- творческая личность, способная преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения стоящих перед школой задач, создавать и использовать инновационные управленческие технологии;
- личность, постоянно работающая над собой, над своими профессиональными и личностными качествами;
- стратег, видящий перспективу развития своей школы на несколько лет вперед;
- личность, вдохновляющая своим примером педагогический коллектив.

Для того чтобы быть успешным управленцем (директором, заведующим) образовательных организаций, как дошкольных, так и общеобразовательных, руководителю необходимо постоянно повышать свою квалификацию, а также разбираться в тех областях, с которыми приходится сталкиваться на работе.

Успешный руководитель образовательной организации, это человек, который может быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, обеспечивает сотрудников удовлетворённостью условиями своей работы, а родителей – предоставляемыми

¹Друкер, Питер. Эффективное управление. Издательство: М.: АСТ: Астрель: Ермак, 2004 г. С. 285 (Оригинал: *Managingfor Results*, by Peter F. Drucker (1964))

услугами. Но это невозможно сделать без определенных знаний, без овладения практическими умениями, которые необходимо постоянно пополнять и совершенствовать.

Под профессиональной (управленческой) компетентностью мы можем понимать профессионализм личности, то есть совокупность его теоретического и практического опыта в управленческой сфере, обновляемого и развиваемого путем непрерывного образования и самообразования.

Существенными характеристиками непрерывного образования руководителя как ключевой составляющей его компетенции является гибкость, разнообразность, доступность во времени и пространстве. Важнейшим заданием самообразования руководителей должно стать не только усвоение профессиональных знаний и углубление профессиональной компетентности, но и постоянное развитие управленческих качеств в течение всей практической деятельности.

Одним из методов организации самообразования руководителей является обучение с использованием рабочих тетрадей.

Рабочая тетрадь – это учебное пособие, имеющее особый дидактический аппарат, способствующий самостоятельной работе обучающегося, в нашем случае – руководителя образовательной организации.

В предлагаемой рабочей тетради особое внимание уделяется не только усвоению определенной суммы знаний и отработке умений, но и самостоятельному поиску ответов на поставленные вопросы и глубокому осмыслению изучаемого материала.

Самостоятельно найденный ответ – маленькая победа для руководителя, придающая ему уверенность в своих возможностях, создающая положительные эмоции, устраняющая неосознанное сопротивление процессу самообразования.

В рабочую тетрадь включены материалы практико-ориентированного характера: диагностические задания, тесты, опросники, кейсы, проверочные таблицы и др.

Содержательные материалы рабочей тетради могут помочь руководителям образовательных организаций при освоении

теоретических профессиональных знаний (профессионального модуля) как в аудитории в ходе непрерывного повышения квалификации, так и при самостоятельном освоении теоретического материала для совершенствования практических умений и навыков/управленческих компетенций, а также при подготовке к аттестации.

Рабочая тетрадь может рассматриваться, как портфолио достижений руководителя, отражающее систематическую и непрерывную оценку и самооценку развития его управленческих компетенций.

Материалы, представленные в рабочей тетради по совершенствованию управленческой компетентности руководителей образовательных организаций Ленинградской области, распределены по четырём тематическим блокам. Каждый блок включает несколько тем, в содержание которых входят как обзорные теоретические материалы, так и практические задания, отмеченные знаком.



В начале каждого блока имеется входная диагностика, включающая краткий опросник по основным темам блока. В конце каждого блока помещено краткое итоговое задание (опросник) и индивидуальная рефлексия по результатам проделанной самостоятельной работы.

Четвертый блок включает материалы совершенствования правовой компетентности руководителя образовательной организации, а также перечень рекомендуемой литературы. Предлагаемая в этой части рабочей тетради информация, может заинтересовать обучающихся и послужить стимулом к дальнейшему развитию познавательной деятельности и творческой активности.

В данной тетради не даются ответы к заданиям. Это изменяет отношение обучающихся к процессу решения, требует критического отношения к полученным результатам, усиливает

желание при возможности (реальной или виртуальной) коллективно обсуждать разные пути решения и искать правильные ответы.

Самостоятельное нахождение правильного решения, тренировка по вопросам и заданиям способствует формированию чувства удовлетворения, которое делает обучение не утомительной нагрузкой, а интересной работой.

Таким образом, рабочая тетрадь позволяет не только организовать эффективную самостоятельную внеаудиторную работу, но и способствует саморазвитию, успешному усвоению знаний, освоению практических навыков, формированию и совершенствованию управленческих компетенций обучающихся.

Блок 1

«Актуализация опорных знаний»

Основная цель: актуализация опорных знаний по управленческой компетентности.

Блок представляет собой мобилизирующее начало. Содержит требования профессионального стандарта руководителя к знаниям и умениям, перечень профессиональных / управленческих компетенций, осваиваемых и совершенствуемых в рамках данной профессии.

Этот блок позволяет сконцентрировать внимание на изучаемом материале и повысить интерес к изучаемой теме.

Составители: Группа авторов

Блок 1. Актуализация опорных знаний

Основное содержание Блока 1

Входная диагностика

Уважаемый участник! Предлагаем Вам ответить на ряд вопросов. Время выполнения заданий – 20 минут.

1. Перечислите основные профессиональные педагогические стандарты. Какие уже утверждены, а какие еще требуют доработки?

2. Вы являетесь руководителем образовательной организации. Какие профессиональные стандарты введены в деятельность Вашей образовательной организации?

3. Какие основные мероприятия вы провели по внедрению профессиональных стандартов в Вашей образовательной организации?

4. Что не удалось выполнить из планируемых мероприятий? В чем причина по Вашему мнению?

5. Какие ошибки были допущены Вами/рабочей группой? Что и как нужно изменить

6. Укажите сроки введения профессионального стандарта руководителя образовательной организации.

7. В чем сходство/различие понятий *компетенция* и *компетентность*?

8. Управленческие компетенции – раскройте содержание понятия.

9. Назовите основные группы управленческих компетенций:

Тема 1.1. Профессиональные стандарты

1. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией).

• Информация

С 1 марта 2022 года вступает в силу новый профессиональный стандарт, разработанный для руководителя образовательного учреждения.

Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации – нормативный документ, который определяет требования к уровню квалификации и опыту работы, уточняет перечень трудовых функций и задачи руководителя образовательной организации.

Реализация стандарта способствует решению следующих задач: Применительно к управлению образовательным учреждением – эффективное выполнение трудовых функций, которые перечислены в профессиональном стандарте. В совокупности это позволяет достичь целей, которые стоят перед руководителем, благодаря грамотному взаимодействию руководителей и рациональному распределению обязанностей. Применительно к подготовке кадров – оптимальный выбор как основных, так и дополнительных образовательных программ, которые обеспечивают подготовку будущих управленцев в сфере образования. Включает разработку содержания программ, а также организационных моделей, которые делают возможным непрерывное образование руководителей образовательных организаций.

Документ отражает государственную стандартизацию квалификационного уровня, которому должен соответствовать руководитель образовательного учреждения.

2. Функции профстандарта руководителя образовательной организации.

В профессиональном стандарте трудовые функции руководителя установлены в зависимости от специфики

деятельности различных типов образовательных учреждений — дошкольных или общеобразовательных.

Каждую функцию рассматривают как компетенцию в рамках профстандарта: это перечень трудовых действий, необходимых знаний и умений, которыми должен владеть руководитель.

Для директора общеобразовательного учреждения разработаны – 4, для дошкольной организации – 5 обобщенных функций профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

Эти функции конкретизируют в соответствии со спецификой определенной деятельности – перечислим основные трудовые функции.

Директорам школ нужно ознакомиться с новыми требованиями профстандарта руководителя образовательной организации.

Источник: <https://www.menobr.ru/article/65911-professionalnyy-standart-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii>

Задание 1

В представленной ниже информации Вам предлагается перечень трудовых функций руководителя в соответствии с видом образовательной организации (ОУ или ДОУ).

Осмыслите трудовые функции, выполняемые Вами. Оцените уровень качественной реализации этих функций в Вашей организации. Сделайте заметки в приложенной таблице: попытайтесь объяснить причины сниженного качества их выполнения в Вашей организации.



Перечень трудовых функций для руководителя общеобразовательной организации

1. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации:

- Организация планирования, разработки и реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС.

- Организация пристра, ухода за детьми, обеспечение их лечения, содержания, реабилитации, психолого-педагогической поддержки, коррекционной работы, инклюзивного образования.

- Организация деятельности по внутришкольному контролю, самообследованию организации, мониторингу результатов обучения, оценка качества образования.

Администрирование деятельности общеобразовательной организации:

- Руководство общеобразовательной организацией, управление разработкой, утверждение локальных нормативных актов.

- Организация приема, отчисления, перевода учащихся.

- Контроль административной, хозяйственной и финансовой деятельности организации, реализация кадровой политики.

- Обеспечение комплексной безопасности в организации.

Управление развитием общеобразовательной организации:

- Руководство развитием организации с соблюдением законодательных норм.

- Планирование образовательной, финансово-экономической, организационно-хозяйственной деятельности.

- Управление реализацией программы развития организации, обеспечение ресурсами, координация деятельности.

- Создание условий для разработки и реализации образовательных инициатив.

Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами:

- Определение потребностей и возможных результатов взаимодействия с социальными партнерами и другими участниками отношений в образовательной сфере, определение форматов взаимодействия, включая сетевое, и их обеспечение.

- Организация социального партнерства с органами государственной власти, бизнес-сообществами, учреждениями культуры, спорта, другими организациями в сфере образования, координация этой работы.

- Административно-организационная поддержка педагогов для эффективного взаимодействия с родителями воспитанников.



Перечень трудовых функций для руководителя дошкольной образовательной организации

1. Управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организации:

- Организация разработки, утверждение образовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС ДО для разных категорий воспитанников.
- Планирование результатов реализации образовательных программ и образовательного процесса в целом.
- Определение режима работы групп, лимита их наполняемости с учетом возраста детей, состояния их здоровья, а также целей образовательной деятельности.
- Организация различных видов психологической помощи родителям воспитанников.

Организация присмотра и ухода за детьми:

- Планирование мероприятий по уходу за воспитанниками с учетом их психофизического развития.
- Организация и контроль системы питания в ДОО.
- Руководство формированием социокультурной среды в соответствии с особенностями развития детей.
- Обеспечение охраны жизни и здоровья воспитанников и персонала ДОО.
- Контроль соблюдения санитарных и гигиенических правил и норм.

Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации:

- Руководство ДОО, управление разработкой, утверждение локальных нормативных актов.
- Организация приема, отчисления, перевода воспитанников ДОО.

- Контроль административной, хозяйственной и финансовой деятельности организации.

- Управление работой по привлечению и контролю использования финансовых средств.

- Реализация кадровой политики ДОО.

- Обеспечение комплексной безопасности в организации.

Управление развитием ДОО:

- Руководство развитием ДОО с соблюдением законодательных норм.

- Планирование образовательной, финансово-экономической, организационно-хозяйственной деятельности.

- Управление реализацией программы развития организации, обеспечение ресурсами, координация деятельности.

- Создание условий для разработки и реализации инновационных образовательных программ.

- Организация проведения самообследования ДОО.

Управление взаимодействием дошкольной образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами:

- Выявление потребностей и ожидаемых итогов взаимодействия с социальными партнерами и другими участниками отношений в образовательной области, определение форматов взаимодействия и их обеспечение.

- Организация социального партнерства с учреждениями культуры, спорта, другими организациями в сфере образования, координация этой работы.

- Административно-организационная поддержка педагогов для эффективного взаимодействия с родителями воспитанников.



Задание 2

Заполните таблицу «Качественная реализация трудовых функций».

Таблица. Качественная реализация трудовых функций

Укажите, руководителем какой образовательной организации Вы являетесь:

Трудовая функция	Причины, затрудняющие качественную реализацию трудовых функций

Тема 1.2. Управленческие компетенции

Новые требования к квалификации руководителя образовательной организации

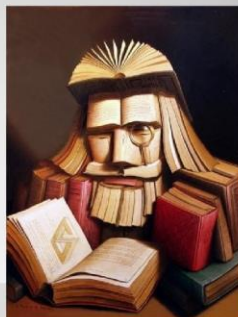


Задание 1

Ознакомьтесь с презентацией

Компетентностный подход - общемировая характеристика образования

-
- Компетентность – интегративное личностное качество, проявляющееся в диапазоне контекстов, в которых обучающийся может ее продемонстрировать.



Если у Вас появились вопросы по теме презентации, запишите их.

Вопросы по презентации

В статье 51 Федерального Закона «Об образовании в РФ» определен правовой статус руководителя образовательной организации и указывается на необходимость соответствия квалификационным требованиям и профессиональным стандартам.

Компетентный руководитель образовательной организации (далее ОО) – это личность, обладающая определенными профессиональными качествами и компетенциями.

Основные требования, которым должен отвечать руководитель ОО:

- Соответствовать требованиям, указанным в профессиональном стандарте.

- Иметь высшее образование.

- При назначении на должность иметь опыт работы на должностях, связанных с педагогикой или относящихся к руководящим.

- Не иметь ограничений по праву занятия педагогической деятельностью.

- Регулярно (желательно не реже одного раза в три года) проходить повышение квалификации.

Эффективность работы руководителя общеобразовательной школы определяется профессиональной компетентностью в определении содержания образования, в осуществлении связи между образованием и развитием личности, качеством образования и его практической направленностью. Ориентация руководителя школы на личностно-ориентированные цели образования также является показателем совершенствования профессиональной компетентности.

Современный руководитель общеобразовательной организации:

1. Ясно представляет, что понимается под результатом образования;

2. Понимает, в какой образовательной парадигме осуществляется управленческая и педагогическая деятельность;

3. Умеет ставить цели образовательной деятельности организации в целом и субъектов педагогической деятельности, в частности;

4. Прогнозирует результаты образования на перспективные, четвертные периоды;

5. Постоянно осуществляет сравнение целей и результатов, добиваясь поиска проблем в выявленных рассогласованиях;

6. Владеет инструментарием рассмотрения цели и результата в одинаковых измерителях и параметрах.

Управленческая компетентность руководителя общеобразовательной школы может быть представлена как целостная система, состоящая из множества элементов.

Профессиональная/управленческая компетентность – это осознание руководителем «себя» в профессиональной деятельности. А это означает:

– осознание своих потребностей, интересов, стремлений, ценностных ориентаций, социальных ролей и мотивов;

– объективная оценка своих профессиональных возможностей (знаний, умений, компетенций);

– соотношение профессионально важных качеств с их нормативом – общественно значимыми требованиями профессии;

– выработка собственной линии поведения, своего индивидуального стиля управления на основе самооценки себя как профессионала.

В целом управленческая компетентность определяется как процесс осознания руководителем «себя» в каждой из трех составляющих пространства профессионального труда:

- в системе своей профессиональной деятельности;
- в системе профессионального общения;
- в системе собственной личности.

Профессиональную компетентность руководителя образовательной организации целесообразнее соотносить с реальной деятельностью. В ней складывается вся система человеческого общения (взаимодействие, обмен опытом, приобретение знаний), объединяются усилия, стимулирующие активность участников, а деятельность, в свою очередь, побуждает их к личностному развитию и самосовершенствованию.

Важной составляющей управленческой компетентности руководителя ОО является *психолого-педагогическая компетентность*. Она непосредственно связана с эффективностью

взаимодействия. Это владение когнитивными, эмоциональными и моторными способами поведения.

Психолого-педагогическая компетентность (далее – ППК) определяется как уровень успешности решения проблемных ситуаций, предполагает единство ориентировочных и исполнительских компонентов.

ППК проявляется, как в профессиональной Я-концепции, так и в способах выполнения действий (компетенциях), в поведении.

ППК – это целостное проявление личности, позволяющее руководителю рефлексировать внешние стороны ситуации и соответственно влиять на нее.



Задание 2. Ознакомьтесь с материалами «Пять навыков эффективного руководителя»

Старайтесь в ходе ознакомления рефлексировать наличие и деятельностное проявление этих качеств в Вашей личной управленческой практике. Оцените проявление у Вас навыков личной эффективности по 10-балльной шкале по каждому показателю (чем более выражен показатель, тем более выражен балл: от 0 до 10 баллов). Сложите выраженность показателей, суммируя все проставленные Вами баллы. Максимальное количество возможных баллов – 160.

Пять навыков эффективного руководителя

1. Лидерские качества и личная эффективность:

- a. эффективно управлять своим временем _____;
- b. уметь брать на себя ответственность и принимать решения в сложных ситуациях _____;
- c. развивать способность стратегически мыслить _____;
- d. объективно оценивать свои способности и ресурсы для развития _____.

2. Стратегический менеджмент:

- a. уметь адекватно оценивать текущую ситуацию _____;
- b. ставить долгосрочные цели и знать, как к этим целям прийти _____.

3. Умение управлять командой:

- a. создавать эффективную команду из разных по характеру личностей _____;
- b. правильно распределять роли и мотивировать подчиненных _____;
- c. учиться понимать мотивы поведения людей _____;
- d. разбираться в особенностях межличностных отношений и подбирать инструменты для определения правильного вектора движения команды _____.

4. Эффективное управление финансами:

- a. эффективно использовать бюджетные средства финансирования _____;
- b. привлекать внебюджетные средства _____;
- c. планировать и контролировать использование финансовых ресурсов организации _____.

5. Умение налаживать деловые связи и вести переговоры:

- a. находить ресурсы для развития организации _____;
- b. развивать деловые связи _____;
- c. отстаивать интересы организации во время переговоров _____.

Отрефлексируйте полученные результаты.

- 160–129 – очень высокий уровень эффективности;
- 128–97 – нормальный уровень проявления;
- 96–65 – средний уровень проявления;
- Ниже 64 баллов – низкое проявление выраженности навыков личной эффективности в управлении.

Итоговая диагностика по блоку

Тесты и задания для руководителей

Хорошими руководителями не рождаются – ими становятся, значит, управлению можно научиться. Главное – понимать, какие навыки нужны и каких не хватает. Для этого можно на основе диаграммы оценки собственных управленческих компетенций «Снежинка руководителя» спланировать свое самообразование. Используйте представленные ниже опросники, чтобы оценить, какой Вы руководитель и над чем стоит поработать.



Тест 1. Как оценивать управленческие навыки

Пройти опрос будет полезно всем руководителям, особенно — руководителям среднего звена и тем, кого недавно повысили. Все компетенции снежинки сгруппированы по семи направлениям. В каждом – вопросы, ответы на которые оценивают в баллах от 0 до 5:

- 0 – не знаю или не понимаю, о чем речь;
- 1 – имею общее представление о смысле компетенции;
- 2 – хорошо знаю теоретически, но на практике не применял/ла;
- 3 – умею, имею небольшой практический опыт (делал/ла меньше 5 раз);
- 4 – применяю постоянно, могу оптимизировать и регламентировать (делал/ла больше 5 раз);
- 5 – владею в совершенстве, могу обучать других.

Перечень компетенций для построения снежинки (если Вы решили использовать этот тест)

После обработки материалов опроса нужно составить диаграмму, которая покажет, какие навыки стоит подтянуть, а какие и так на высоком уровне. У начинающего управленца снежинка выглядит как несимметричная звезда, у идеального – она превращается в снежок – **Снежинка крутого руководителя.**

Ответьте на все вопросы – так вы получите достоверный результат.

Если какие-то разделы Вам не подходят, их можно откорректировать с учетом особенностей Вашей организации.

Умение управлять персоналом, одна из Важных и необходимых групп управленческих компетенций.



Тест 2. «People-менеджмент – управление персоналом»

Поставьте себе **одну оценку** от 0 до 5 за **каждый пункт**, у вас должно получиться 5 оценок:

- **Делегирование:** умеете ли выбирать подходящих сотрудников для решения задачи? Устанавливаете границы ответственности каждому сотруднику? Правильно ли ставите задачи сотрудникам и доносит цели, понимают ли они их?

- **Мотивация:** способны ли Вы определить, что именно мотивирует подчиненного? Даете обратную связь так, чтобы сотрудник понимал, что от него ждут? Умеете подбирать санкции и поощрения, работающие для конкретного человека?

- **Контроль:** устанавливаете ли критерии, помогающие сотрудникам в оценке эффективности работы? Есть ли у вас формат отчетности, понятный сотрудникам и удобный руководителю?

- **Планирование:** умеете ли Вы искать способы достижения цели с учетом ограничений, формировать план действий? Способны ли оценить ресурсы и ограничения, выделить приоритеты? Составляете календарный план и график достижения целей?

- **Обучение:** сможете определить, каких навыков не хватает подчиненным? Способны ли стать наставником, сформулировать и передать сотрудникам навыки, нужные для работы?

Сохраните оценки и переходите к следующему тесту.



Тест 3. «Администрирование – управление процессами»

Поставьте себе **одну оценку** от 0 до 5 за **каждый пункт**, у Вас должно получиться 3 оценки:

- **Целеполагание:** умеете ставить конкретные цели, определять показатели их достижения? Сможете правильно сделать выбор с учетом ресурсов и ограничений?

- **Процессирование:** умеете построить алгоритм действий для создания нового продукта или услуги? Способны разработать полный комплект документов для работы алгоритма?

- **Time-менеджмент:** умеете определять и удерживать приоритеты в работе?

Учитываете дополнительные факторы, влияющие на результат? Правильно ли оцениваете время на выполнение задачи?

Помните, что жить по принципам time-менеджмента – это значит иметь «стальной характер»: если нужно сделать – расшибись, но сделай.

Сохраните оценки и переходите к следующему тесту.



Тест 4. «HR-навыки – подбор персонала»

Поставьте себе **одну оценку** от 0 до 5 за **каждый пункт**, у Вас должно получиться 5 оценок:

- **Подбор:** можете понять, какой человек нужен в структуре подразделения? Сформировать портрет идеального кандидата, его профессиональные и личные качества? Правильно подобрать кандидата?

- **Найм:** сможете найти лучшего кандидата на условиях, выгодных для бизнеса? Умеете «заразить» соискателей

корпоративной культурой, чтобы каждый захотел работать в компании? Корректно ли оформляете сотрудников в штат?

- **Адаптация:** способны оценить сотрудника во время испытательного срока? Поймете, соответствует он должности и ожиданиям компании?

- **Перемещение:** умеете оценивать соответствие подчиненных занимаемым должностям? Принимаете ли верные решения о переводе или повышении? Анализируете собственные кадровые решения?

- **Увольнение:** умеете увольнять людей без взаимных претензий и обвинений? Сможете понять, что сотрудник не подходит компании и оформить увольнение по закону?

Сохраните оценки и переходите к следующему тесту.



Тест 5. «Личные качества – работа над собой»

Поставьте себе **одну оценку** от 0 до 5 за **каждый пункт**, у Вас должно получиться 6 оценок:

- **Ответственность:** часто ли Вы оправдываетесь? Ищете себе «алиби»? Избегаете трудностей?

- **Мотивация:** у Вас есть внутренняя мотивация, стимул для решения задач? Оцените ее силу.

- **Дисциплина:** часто ли Вы жалеете себя? Как относитесь к себе: даете поблажки или беспощадны?

- **Системность:** оцените, насколько системно Вы подходите к работе.

- **Нетоксичность:** часто жалуется, язвите или злословите? Насколько мир для вас выглядит позитивным?

- **Честность:** насколько Вы честны с окружающими?

Сохраните оценки и переходите к следующему тесту.



Тест 6. «Лидерство – умение вести за собой»

Поставьте себе **одну оценку** от 0 до 5 за **каждый пункт**, у Вас должно получиться 5 оценок:

- **Эмоциональный интеллект:** Вы способны понять окружающих, их мотивы и поступки?

- **Колесо успеха:** знакомы ли Вы с методологией DISC? Умеете определить роли подчиненных и управлять ими в соответствии с их спецификой?

- **«Миссионерство»:** умеете ли создать собственную «религию»? Вдохновить подчиненных, чтобы они пошли за вами?

- **Модели поведения:** способны правильно определить «архетипы» сотрудников? Меняете ли стиль руководства, чтобы держать подчиненных в тонусе?

- **Имитационное поведение:** Вы умеете пресекать его? Вызываете ли у персонала настоящую реакцию через интерес или проблему?

Сохраните оценки и переходите к следующему тесту.



Тест 7. «Специализация – дополнительные навыки»

Вопросы этого теста свои для каждого бизнеса. Как маркетинговое агентство, мы ждем от руководителя определенных навыков. Используйте наши вопросы или добавьте те, что будут актуальны для вашей организации. Затем поставьте по каждому пункту **одну оценку** от 0 до 5:

- **Переговоры:** способны выдержать сложные переговоры? Умеете убеждать другую сторону?

- **Техники продаж:** применяете их на практике? Как охотно люди покупают у Вас продукт, цели, идеи?

• **Презентации:** харизматично ли выступаете перед аудиторией? Ваши презентации обычно заканчиваются положительно?

Сохраните свои результаты и переходите к построению диаграммы!

Строим «Снежинку руководителя»²

После оценки каждой компетенции <https://vc.ru/marketing/43818-test-dlya-rukovoditeley-ocenite-svoi-upravlencheskie-kachestva> скачайте шаблон и постройте свою диаграмму. Укажите свои показатели, и снежинка автоматически изменит вид. Лучший результат выглядит как круг по наибольшей окружности, но так бывает редко. Смотрите на короткие лучи – это навыки, которые желательно улучшить.

Разберем результаты на примерах. На снежинках ниже видим, что у молодых руководителей хорошо развиты почти все управленческие навыки и личностные качества, а вот навыки лидерства, управления людьми, HR и администрирования стоит прокачать.

Оценивать свои компетенции и корректировать диаграмму стоит раз в полгода – так будет виден прогресс, что важно и для самого сотрудника, и для его руководителей.

Когда каждый руководитель на основе проведенных тестов начинает работать над слабыми местами, тогда общий уровень управления вырастает.

Какие снежинки получились у Вас? Поделитесь в комментариях.

Если в заполнении снежинки появились сложности, то отрефлексируйте самостоятельно наличие и деятельностное проявление у Вас этих качеств. Можете привлечь коллег из своей управленческой команды для более объективной оценки.

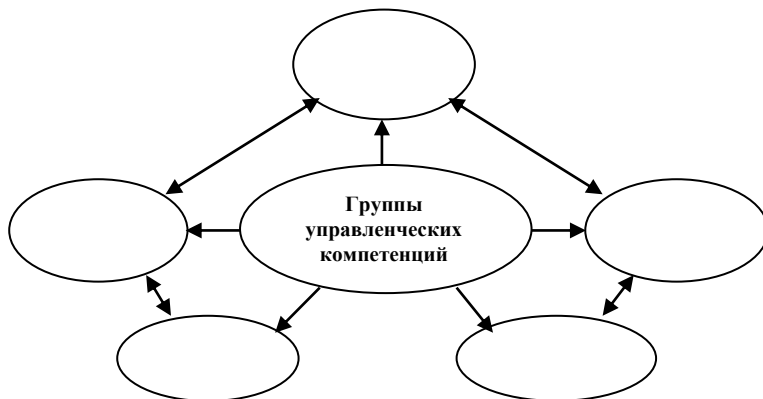
² <https://vc.ru/marketing/43818-test-dlya-rukovoditeley-ocenite-svoi-upravlencheskie-kachestva>



Задание 8. Заполните таблицу «Кластеры управленческих компетенций»

Попробуйте на основе осмысления полученных знаний, а также используя Ваш личный опыт, сгруппировать управленческие компетенции. Каждый участник выполнения этого задания имеет право создать кластер компетенций на основе личных ассоциаций. Поясните, какие основания (ассоциативные связи) Вы положили в основу Вашего кластера.

Кластер компетенций.



Индивидуальная рефлексия

1. Что дало вам изучение данного блока? Готовы ли Вы к введению Профессионального стандарта руководителя?

2. Какие дефициты в вопросах теории становления управленческих компетенций у вас остались после изучения первого блока? Как вы планируете с ними работать?

3. Можете ли Вы кратко объяснить Вашим коллегам, чем компетенция отличается от компетентности?

4. На какие вопросы изучаемой темы Вы не смогли найти ответы?

Блок 2

«Самоконтроль как ресурс личности руководителя для саморазвития»

Основная цель: формирование готовности к саморазвитию и совершенствованию уровня развития управленческих компетенций.

Блок предусматривает систему диагностических и дидактических заданий, активизирующих и организующих самообразование руководителей, требует умений сравнивать, проводить классификацию, анализировать и делать обобщения.

Выполнение заданий способствует:

- совершенствованию умений самостоятельно работать над содержанием изучаемых материалов;
- развитию мыслительной деятельности и аналитических способностей руководителей;
- формированию интереса и ответственного отношения к самостоятельному выполнению заданий.

Составители: Группа авторов

Блок 2. «Самоконтроль как ресурс личности руководителя для саморазвития»

Основное содержание Блока 2

Входная диагностика



Задание 1

<https://infourok.ru/samorazvitie-lichnosti-kak-faktor-uspeshnoy-kareri-specialista-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-3014808.html>

Ответьте на следующие вопросы:

1. Раскройте содержание фразы: «Самоконтроль как ресурс личности руководителя для саморазвития».

2. Мотивация -? Можно ли её развивать?

3. Удастся ли Вам мотивировать себя? Что Вы делаете для этого?



Задание 2

В контексте с темой изучаемого блока выполните следующее задание. В первом и третьем столбце таблицы указаны позитивные и негативные индикаторы, оценивающие компетенцию личности к саморазвитию. Постарайтесь объективно на основе самооценки оценить проявление в Вашей деятельности указанных индикаторов по каждому показателю от 1 до 10 баллов (обведите соответствующую цифру). Чем больше выбираемая цифра, тем менее проявляется индикатор, расположенный в левом столбце.

Позитивные индикаторы	Баллы	Негативные индикаторы
Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях и появлении новых разработок в своей области	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Не следит за происходящими изменениями и появлением новых разработок в своей профессиональной сфере
Правильно оценивает свои сильные и слабые стороны	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Ошибается в оценке своих сильных и слабых сторон
Ставит конкретные цели для профессионального саморазвития с учетом развития образовательной организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Затрудняется сформулировать цели своего профессионального развития либо формулирует их в общем виде
Запрашивает обратную связь о своей работе и использует эту информацию для совершенствования своей деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Не запрашивает обратную связь о своей работе

Позитивные индикаторы	Баллы	Негативные индикаторы
Использует удачный опыт коллег и партнеров или их ошибки для повышения своего профессионального уровня	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Не использует позитивный и негативный опыт коллег и партнеров для повышения своего профессионального уровня
Приобретает новые знания и навыки в смежных областях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Развивается только в рамках своей профессиональной деятельности
Предпринимает практические шаги по саморазвитию (читает специальную литературу, посещает семинары и пр.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Не видит необходимости своего развития, не предпринимает шаги по саморазвитию

2. Критерии оценивания

Суммируйте баллы. По данным выполненного задания можно получить от 7 до 70 баллов, сумма которых определяет уровень проявления у Вас компетенции к саморазвитию на основе самооценки: от «Очень высокого» (первый уровень – 7–10 баллов) до «Очень низкого» (седьмой уровень – 61–70 баллов).

- 7–10 баллов – 1. Очень высокий
- 11–20 баллов – 2. Высокий
- 21–30 баллов – 3. Выше среднего
- 31–40 баллов – 4. Средний
- 41–50 баллов – 5. Ниже среднего
- 51–60 баллов – 6. Низкий
- 61–70 баллов – 7. Очень низкий

Саморефлексия поможет Вам эффективно разработать личный план саморазвития для достижения желаемого уровня проявления управленческих компетенций.

Опишите кратко Ваши эмоции при получении результатов входной диагностики.

Рефлексия (60–70 слов)

Тема 2.1. Спецификация диагностической работы для оценки управленческих компетенций руководителей образовательных организаций³

2.1.1. Назначение диагностической работы

Диагностическая работа предназначена для оценки управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, обеспечивающих реализацию задач по руководству основными функциональными областями управления образовательной организацией: кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация. Эта информация прошла серьёзное апробирование.

Диагностическая работа позволяет установить уровень владения управленческими компетенциями в процессе решения профессиональных задач. Результаты диагностической работы могут быть использованы для определения профессиональных дефицитов управленческих кадров образовательных организаций и построения индивидуальной траектории повышения квалификации.

³ ПРОЕКТ «Создание и внедрение модели аттестации педагогических работников на основе оценки их квалификации в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и федеральных государственных образовательных стандартов общего образования прошел апробацию в 2017–18 гг. на территории РФ.

2.1.2. Перечень нормативных правовых актов и иных документов, определяющих содержание диагностической работы

Содержание диагностической работы определяют требования следующих нормативных правовых актов и иных документов:

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273–ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об образовании в Российской Федерации»;

– Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н (ред. от 31.05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 06.10.2010 № 18638)

– Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией) 2021 год.

2.1.3. Подходы к отбору содержания, разработке структуры диагностической работы

Содержание заданий разрабатывается исходя из требований, предъявляемых к руководителю образовательной организации. При формировании заданий определяется перечень управленческих компетенций, состоящий из нескольких кластеров (организованных групп), выделенных на основе функциональных областей управления, воздействие на которые направлено на сохранение или улучшение качества управляемой системы, а также служит средством достижения целей.

К основным функциональным областям управления образовательной организацией отнесены кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация. В свою очередь, кластеры управленческих компетенций, сформированные на основе выделения функциональных областей управления, содержат относительно стабильный набор компонентов.

Перечень компетенций, входящих в каждый из кластеров, сформулирован на основе:

– нормативных требований Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденного приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н;

– основных положений Профессионального стандарта деятельности руководителя образовательной организации в части характеристик трудовых функций.

– задания диагностической работы включают в себя следующий перечень компетенций руководителя образовательной организации, распределенный по пяти кластерам:

I. Управление кадрами – это полноценное обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами, создание условий для постоянного непрерывного повышения их квалификации, а также проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы дальнейшей мотивации его труда.

Компетенции:

- Организация эффективной кадровой политики.
- Обеспечение развития кадрового потенциала.
- Управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров на основе объективной оценки результатов деятельности.
- Формирование и развитие структуры управления образовательной организацией, поддержка деятельности коллегиальных органов управления образовательной организацией.
- Создание административно-управленческой команды и делегирование полномочий.
- Установление эффективных коммуникаций внутри трудового коллектива, управление конфликтами.

II. Управление ресурсами – это обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со **стратегией ее развития.**

Компетенции:

- Регулирование ресурсного обеспечения образовательной организации в соответствии со стратегией ее развития.
- Формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров.
- Организация закупочной деятельности.
- Мониторинг и оценка ресурсов, определение возможных источников их пополнения.
- Управление финансовыми рисками.
- Обеспечение системы мер по выполнению государственного задания.

III. Управление процессами – это организация целенаправленных, системно организованных воздействий на структурные компоненты основных и обеспечивающих процессов, направленных на реализацию основных задач, стоящих перед образовательной организацией. **Компетенции:**

- Проектирование стратегии развития образовательной организации.
- Обеспечение разработки и реализации общеобразовательных программ, программы развития, а также локальных нормативных актов образовательной организации.
- Управление образовательным процессом, отвечающим целям и задачам реализуемых программ, запросам социума с учетом состояния здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации.
- Руководство формированием образовательной среды образовательной организации.
- Регулирование организационно-методической деятельности.
- Создание безопасных условий жизнедеятельности образовательной организации и всех участников образовательных отношений.

IV. Управление результатами – это обеспечение режима развития образовательной организации, при котором достижение заявленных результатов, соответствующих требованиям ФГОС, является отправной точкой для проектирования новых, более высоких образовательных результатов.

Компетенции:

- Проектирование образовательных результатов согласно ФГОС (личностных, метапредметных, предметных).
- Организация внутренней системы оценки качества образования, гарантирующей единство требований и комплексность оценки образовательных результатов.
- Обеспечение внешней оценки качества образовательных результатов.
- Мониторинг образовательных результатов на основе использования эффективных технологий.
- Мотивация обучающихся и учителей на высокое качество образовательных результатов.
- Управление системой показателей результатов деятельности образовательной организации, обеспечивающей ее конкурентоспособность.

V. Управление информацией – это обеспечение всех уровней и функций управления необходимой информацией, влияющей на подготовку и принятие управленческих решений, а также дальнейшую реализацию этих решений, способ влияния на мотивацию участников образовательных отношений, а также один из инструментов достижения конкурентных преимуществ.

Компетенции:

- Нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательной организации.
- Формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот.
- Управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса.
- Использование информационно-аналитических систем как инструмента управления.
- Обеспечение взаимодействия с представителями СМИ.

Воздействие на функциональные области управления – это всегда множество циклов, взаимосвязанных, во многих случаях повторяющихся, которые можно выделить в качестве общих функций управления.

В задания обычно включается набор управленческих функций: анализ (мониторинг), планирование (целеполагание, прогнозирование, стандартизация, проектирование), организация (структуризация, формирование процедур, установление организационной политики организации, руководство, обеспечение), мотивация (подбор и расстановка кадров, подготовка кадров, направленное воздействие на кадры, формирование благоприятной внутренней культуры, ресурсообеспечение), контроль (учет, измерение параметров работ, создание критериев оценки, оценка, корректирующие действия), координация (обеспечение коммуникаций, распределение заданий, согласование).

Все задания имеют обязательное нормативное обоснование, что исключает субъективность трактовки вопроса и оценивания ответа.

Вышеуказанная информация используется в диагностических целях при оценке управленческих компетенций и рекомендована для аттестации руководителей образовательных организаций.

Тема 2.2. Мотивация саморазвития личности



Задание 1. Диагностика мотивации профессиональной деятельности (Методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация трудовой деятельности»)

<http://esotericpl.narod.ru/relax/relaxt-Dateien/Page3.htm>

В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Мотивация является ведущим фактором, регулирующим активность, поведение, деятельность субъекта, особенно в условиях личностного роста. Эффективность саморазвития обусловлена особенностями мотивации личности, причем, при объективно одинаковых действиях субъектов могут быть совершенно различные причины.

Методика состоит из 7 утверждений, которые необходимо оценить по 5-тибальной системе.

№ п/п	Утверждения	Мотив в очень незначительной мере	В незначительной мере	В небольшой, но и не малой мере	В большой мере	В очень большой мере
1.	Денежный заработок					
2.	Стремление к продвижению по службе					
3.	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4.	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5.	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6.	Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7.	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов и выводы:

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (далее – ВМ), внешней положительной (далее – ВПМ) и внешней отрицательной (далее – ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$BM = (\text{оценка пункта } 6 + \text{оценка пункта } 7 \text{ и разделить на } 2);$

$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5} \text{ и разделить на } 3);$

$ВОМ = (\text{оценка п. } 3 + \text{оценка п. } 4 \text{ и разделить на } 2).$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: BM, ВПМ и ВОМ.

Сравнивается выраженность разных видов мотивации. Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: $BM > ВПМ > ВОМ$ и $BM = ВПМ > ВОМ$. Наиболее оптимальным является соотношение: $BM > ВПМ > ВОМ$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > BM$.

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы. При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней **положительной** мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Внешняя мотивация – эта мотивация может быть спровоцирована какими-либо внешними обстоятельствами. Например, это может быть повторение аффирмаций, процесс визуализации, чтение чужих историй о достижении жизненного успеха и т.д. Одним словом все то, что мы увидели или услышали, и в нас зародилось желание совершенствования.

Внутренняя мотивация – эта мотивация начинается с внутреннего побуждения к достижению цели. То есть, если Вам чего-то захотелось самому, у Вас появилось внутреннее желание и оптимизм, которое греет душу изнутри, то этот смело можно назвать внутренней мотивацией.

Положительная мотивация – эта мотивация несет в себе заряд бодрости и позитива. По-другому положительную мотивацию можно назвать мотивацией достижения успеха. Она толкает нас к активности и совершению действия в пользу успеха.

Отрицательная мотивация – это полная противоположность положительной мотивации. В этом случае в основе достижения лежит пессимизм. Он несет в себе негативный заряд. По-другому отрицательную мотивацию называют мотивацией избегания неудачи.

Развитие мотивации сотрудников во многом зависит от стиля и методов управления коллективом руководителя образовательной организации. Поэтому руководителю необходимо иметь информацию о мотивационном фоне коллектива и управлять развитием мотивации.

Интерпретируйте полученные результаты в контексте управления мотивацией трудовой деятельностью педагогического коллектива:

Практическое задание 1. Методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация трудовой деятельности»	ВЫВОДЫ



Задание 2. Анализ мотивации деятельности работников. Ранжирование мотивов

<https://www.training-partner.ru/staty/analiz-motivacii-personala.html>

Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из ниже перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения качества вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – *низкая* значимость фактора, 2 – более *высокая* и т. д., 10 – очень высокая)

1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность профессионального роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны более высокого уровня руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Признание со стороны коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Признание со стороны родителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Интересная, творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в районе, в области...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Обработка результатов и выводы:

Сложите все выставленные вами баллы и полученную сумму разделите на количество предложенных методикой вопросов (19).

Если средний показатель получился у вас в пределах 8–10 единиц, то можно судить о высоких показателях мотивирующих факторов и достаточно высоком уровне у вас профессиональной мотивации.

Показатели 5–7 единиц говорят о среднем уровне выраженности факторов, повышающих мотивацию к деятельности. Причем, чем более, этот показатель приближается к 7 единицам, тем более у руководителя имеется возможностей позитивно влиять на повышение мотивации работников.

Показатели 1–5 единиц не позитивны. И чем менее их выраженность, тем более выраженность наличия проблем в управленческой деятельности и мотивационной направленности на профессиональную деятельность.

При использовании анкеты в условиях вашего профессионального коллектива желательно устно пояснить процедуру заполнения и сказать, для *каких* целей будет использован результат. Вы можете изменять формулировки анкеты или добавлять пункты, если это окажется нужным.

Главным результатом может стать, например, ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов. Например, в результате суммирования оценок персонала и делению результата суммирования на количество диагностируемых сотрудников мы можем наглядно увидеть, что является наиболее важным для повышения эффективности работы организации, а что менее важно. Соответственно результат может быть представлен в виде диаграммы, позволяющей наглядно сопоставить значение факторов из предложенного списка для мотивации коллектива.

Этот простой в использовании метод может дать *интересные* и неожиданные для руководителя результаты. Анализ анкет позволит судить и о мотивации конкретного *сотрудника*, и об *общей* ситуации в организации. Такую анкету можно провести и анонимно. В таком случае можно гарантировать большую достоверность результатов, но использовать результаты можно будет лишь обобщенно (например, результат может быть такого типа «75% сотрудников заинтересованы в признании и поощрении»).

Интерпретируйте свои результаты:


<p>Практическое задание 2. Анализ мотивации деятельности работников. Ранжирование мотивов.</p>	ВЫВОДЫ



Задание 3


Познакомьтесь с информацией по изучению проблемы мотивации и управления ею через просмотр одной из следующих презентаций:

1. «Мотивация педагогов к профессиональному росту в условиях введения профстандартов»;



**Мотивация педагогов к
профессиональному росту в условиях
введения профстандартов**

2. «21 век. Управление развитием персонала образовательной организации».



**Управление персоналом
образовательной организации**

**Мотивация педагогов к
профессиональному росту**

Загрянная Т.А., к.п.н., доцент

Задание 4. Самомотивация

Самомотивация – это способность мотивировать себя на выполнение тех дел, которые не вызывают у вас особого интереса.

Можно научиться настраивать себя положительно на выполнение определенной работы, задавая себе положительные мотивы.

Когда Вам предстоит выполнить сложную и неинтересную работу, обращайтесь к ниже приведенным вопросам и упражнениям.

Каждый день мы сталкиваемся с ситуациями, требующими мотивации. Можно научиться настраивать себя положительно на выполнение определенной работы, задавая себе положительные мотивы.

Уметь себя мотивировать означает:

- заменять отрицательные эмоции на положительные;
- образно уменьшать проблемы, не принимая их близко к сердцу;
- решать проблемы сразу, а не откладывать и постоянно думать о них.

Однако это ни в коем случае не должно означать, что то, что раньше для вас было рутинной, теперь вдруг стало самым интересным и любимым занятием.

Задание написать определенное письмо может показаться Вам неинтересным. Однако вы можете дать себе положительную мотивацию, сказав, например: «Написав это письмо, я улажу сложившиеся проблемы и извлеку из этого определенную пользу». Или: «Я докажу самому себе и окружающим, что я профессионал в своем деле, если я быстро напишу письмо и вовремя его отправлю». Если Вам часто приходится заниматься неинтересными для Вас вещами, то чаще обращайтесь внимание на подобные аспекты, из которых вы можете извлечь пользу.

Мотивируйте себя положительными целями, которых Вы бы хотели достичь.

Измените свое отношение к трудным, неинтересным и проблемным делам, используя технику преуменьшения.

Уменьшите количество проблем, свалившихся на Ваши плечи при помощи образов.

Уменьшите в своем воображении объем задач, которые Вам необходимо решить. Так, например, посмотрите на минутную

стрелку часов: речь идет исключительно о 15 минутах, которые Вам потребуются на написание письма. Убедитесь, какой это незначительный отрезок времени.

Постепенно уменьшайте количество проблем, свалившихся на Вас, и освобождайтесь для мотивированных поступков. Мотивировать себя – значит просто приступить к работе. Это звучит парадоксально, так как сначала нам обычно трудно начать работу, когда нет интереса. Что же должно придать нам мотивации в самом начале? Многие люди находятся под воздействием закона инертности: отложим на завтра то, что не хотим делать сегодня. При этом порой речь идет о вещах, которые можно сделать всего за пару минут.

Мотивация появляется уже в процессе работы. Как известно, аппетит приходит во время еды.

Когда Вам предстоит выполнить сложную и неинтересную работу, обращайтесь к ниже приведенным вопросам и упражнениям.



Задание 5

Выполните упражнения:

Упражнение 1

В нескольких словах опишите Вашу обычную работу или обязанность, которую Вы считаете неинтересной и обременительной, и постоянно откладываете ее выполнение. Как бы Вы могли мотивировать себя для выполнения этой работы?

Эту деятельность я постоянно откладываю в долгий ящик, несмотря на то, что мне необходимо ее выполнить:

А — на работе

Б — дома

Если я выполняю, в конце концов, эту работу, то я нахожу в ней следующие преимущества:

А _____

Б _____

1. Настраивайтесь на положительный итог.
2. Преуменьшайте проблемы.
3. Приступайте к работе сразу.

В основном я не могу свыкнуться с этим видом деятельности:

А

Б

Эту работу я начинаю выполнять следующим образом:

А

Первый шаг _____

Время _____

Б
Первый шаг _____
Время _____

Акцент на положительном аспекте защищает от мрачного пессимизма, от опасений, настраивает на успех.



Упражнение 2

Опишите свои повседневные, повторяющиеся изо дня в день обязанности. Определите, сколько времени требуется Вам на их выполнение.

Дело, которое должно быть выполнено, несмотря на то, что мне его совсем не хочется делать:

Мне необходимо на выполнение этого задания _____ минут.



Упражнение 3

Если Вы постоянно откладываете на неопределенный срок выполнение какой-либо работы, то Вам необходимо регулярно себя мотивировать: заставить себя приступить к работе и поверить в то, что эта работа незаметно заинтересовала Вас. В этом случае мотивация связана с первым толчком к началу работы, а не с самой работой.

Попробуйте мотивировать себя, занимаясь рутинным и надоевшим делом: написанием длинного делового письма, разработкой презентации, чтением сложной специфической книги, и т. д. Сядьте за стол, возьмите все, что Вам понадобится для

выполнения работы. Затем сосредоточьтесь на начале; на первом шаге, который Вы делаете, приступив к работе.

После Вы уже просто доведете работу до конца. Вы заметите, еще сидя за работой, что Вас охватывает приятное чувство того, что с одним делом на сегодня Вы покончили.

Советы:

Организируйте себя

У кого нет цели, тот ничего не добьется. И, наоборот: у кого есть цель, тот знает оптимальные пути к достижению этой цели. Чтобы лучше концентрироваться, нам необходимы точная цель и план наших действий. Если мы этим не располагаем, то мы лишены объекта, на который могли бы направлять свое внимание, и мы расходует бесцельно свой энергетический потенциал.

Бывает ли с Вами так, что в течение рабочего дня перед Вами возникают все новые и новые требования и задания, с которыми Вы не успеваете справляться? И Вам приходится браться то за одно дело, то за другое, чтобы все успеть сделать вовремя. Отсутствие планирования приводит к отсутствию концентрации, так как наши мысли распыляются, мы начинаем нервничать вместо того, чтобы работать спокойно и сосредоточенно. Тот, кто хочет улучшить свою способность концентрироваться, должен контролировать организацию процесса выполнения работы.

Планомерно ли Вы работаете в школе и дома, проводите ли планомерно свое свободное время? Определяете ли Вы цели, которые Вы должны достичь к определенному сроку? Расписываете ли Вы план на день, неделю, месяц, в котором Вы определяете приоритеты и последовательность дел, которые Вам надо сделать? Ориентируетесь ли Вы потом на свой расписанный по пунктам план, дополняете ли его? Расписываете ли Вы по шагам стратегию для выполнения какого-либо особо сложного задания? Планирование любой деятельности ведет к улучшению организации, повышению шансов на успех и значительному улучшению концентрации.

Следуя этим советам в своей будничной деятельности, Вы сможете рационально использовать свои энергетические резервы и способности.

Совет 1

Напишите себе план на день. В конце или в начале плана напишите все, что Вам нужно непременно сделать. Как правило, в этот список попадает много дел. Включите в список также те моменты, когда Вы будете говорить по телефону, перерывы, паузы, беседы с коллегами. Запишите те дела, которые следует сделать, не откладывая их на следующий день, а те, которые могут подождать, перенесите в план на день вперед. Среди оставшихся дел выделите приоритетные. Какие дела могут подождать, а какие нет?

Пронумеруйте каждый вид деятельности согласно его приоритету. Не поленитесь переписать план начисто, упорядочив необходимые дела согласно их иерархии. Тогда Вам будет легче ориентироваться в предстоящем дне.

Начните сразу с первой предстоящей задачи и работайте до тех пор, пока не закончите.

Затем напротив записи в плане дня поставьте отметку, означающую, что эта задача выполнена, и тогда переходите к следующей.

Совет 2

У каждого человека есть свой собственный биоритм. Организм сам решает, когда ему следует использовать свои энергетические резервы, когда нет.

Обратите внимание, в какое время дня у Вас повышается производительность, и Вы чувствуете физический и духовный подъем. Если Вы обычно активны по утрам, то выполняйте в это время те задачи, которые требуют от вас усилий и концентрации. Оставьте рутинные дела на остаток дня, когда Ваша производительность падает.

Совет 3

Составляйте план на продолжительный отрезок времени. Записывая приоритетные дела, установите, в какой именно день (какое это будет число и день недели) Вы будете выполнять это задание.

Совет 4

Конечно, план дня не включает в себя те моменты, когда во время работы Вас отвлекают. Поэтому, зная, что Вам будут мешать, делайте на бумаге маленькие пометки именно в тот момент, когда Вас отвлекли. Эти заметки помогут Вам быстро вернуться к деятельности и продолжить с того момента, на котором Вас отвлекли. Вам не нужно будет тратить драгоценное время на припоминание того, на чем Вы остановились.



Задание 6. Диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности (Л. Н. Бережнова)

Выявить способности респондента к саморазвитию.

https://studme.org/1628041417571/psihologiya/diagnostika_urovnya_samorazvitiya_professionalno-pedagogicheskoy_deyatelnosti_berezhnova

Инструкция к тесту:

Определите, насколько, каждое из приведенных ниже утверждений соответствует или не соответствует Вашей действительности.

Варианты ответов

- это полностью соответствует действительности – 5 баллов;
- скорее соответствует, чем нет – 4 балла;
- и да, и нет – 3 балла;

- скорее не соответствует действительности – 2 балла;
- это не соответствует действительности – 1 балл.

Тестовый материал

1. Я стремлюсь изучить себя.
2. Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами.
3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.
4. Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.
5. Я рефлексирую свою деятельность, выделяя на это специальное время.
6. Я анализирую свои чувства и опыт.
7. Я много читаю.
8. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.
9. Я верю в свои возможности.
10. Я стремлюсь быть более открытым.
11. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.
12. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.
13. Я получаю удовольствие от освоения нового.
14. Возрастающая ответственность не пугает меня.
15. Я положительно бы отнесся к моему продвижению на службе.

Необходимо подсчитать общую сумму баллов.

Интерпретация результатов теста:

- 55–75 баллов – активное саморазвитие респондента;
- 36–54 баллов – отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий;
- 15–35 баллов – остановившееся саморазвитие респондента.

Интерпретируйте свои результаты:

Практическое задание 3. Диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности (Л. Н. Бережнова).	ВЫВОДЫ



Задание 7. Подготовка к процессу саморазвития

Примерные рекомендации по составлению плана саморазвития

Сформулируйте цель и задачи вашего саморазвития на определенную перспективу.

План саморазвития:

А) Ознакомьтесь с примерными рекомендациями по составлению плана саморазвития

<https://www.oum.ru/yoga/samorazvitie-i-samosovershenstvovanie/lichnyy-plan-samorazvitiya-garantiya-schastlivoy-i-polnotsennoy-zhizni/>

Осознав и приняв результаты самодиагностики (ПЗ 1–3) перейдите к практическим действиям по осуществлению основных задач саморазвития. Для этого необходимо составить план саморазвития. Как это сделать?

На первом этапе нужно понять свои истинные желания и цели. Определить, что Вы имеете на данный момент: знания, умения, работа, материальные блага, связи, возможности, а также

положительные качества. Определитесь с тем, чего же Вы хотите на самом деле от жизни. Что принесет вам радость и счастье.

Напишите список ваших желаний!

Осмысление себя. Ваша задача – выявить все свои страхи, что возникают внутри Вас, как только Вы начинаете думать о том, чего не хватает для достижения Вашей мечты.

Научитесь прислушиваться к себе, своему внутреннему голосу. Делайте те вещи, которые находят отклик в Вашей душе. По возможности заведите дневник желаний, дневник благодарности и просто дневник Вашей жизни. Очень сильно Вас поддержит Дневник Успеха, в нем пишите не только свои достижения, но и качества, черты характера, которые Вам помогли в этом. Тогда Вы будете видеть, что Вы достойны успеха и способны на многое.

Как правило, большинству людей мешает низкая самооценка. Они не знают о своих талантах и возможностях, поэтому не умеют гордиться собой. А ведь настоящий успех начинается с уверенного «Я».

Необходимо совместить составленный список нужных качеств со своими желаниями. Так Вы увидите ту черту, с развития которой Вам надо начинать. Напишите, что Вы сделаете в первую очередь, какой шаг предпримете на пути к саморазвитию. Поставьте себе определенный срок и опишите ожидаемый результат.

Как результат саморазвития, составление такого плана помогает в решении таких вопросов, как осмысление своих особенностей и возможностей, помогает правильно расставлять приоритеты и разумно использовать свои ресурсы, а также видеть перспективу. Это в итоге приводит человека к тому, что он сам становится хозяином своей жизни.

Только каждодневная работа над собой, самообучение, тренировки, различные практики дают возможность победить механичность, автоматизм, слабость человеческой природы и приобрести волю, силу личности и те знания и навыки, которые Вы определяете для своего саморазвития.

В результате саморазвития, человек учится подходить к жизни творчески, жить полной жизнью, добиваться успеха в том, к чему стремится, постоянно самосовершенствуясь, подходя с чувством юмора к своим неудачам и промахам. Легко относиться к удачам,

трезво смотря на мир, адекватно реагируя на меняющуюся ситуацию и самостоятельно решая проблемы, возникающие на пути.

Люди, которые постоянно работают над собой, живут жизнью свободного, независимого человека, обладают независимым мышлением, любят жизнь, относятся к ней с доверием, открыто и жизнерадостно, принимают людей такими, какие они есть, не стремясь их переделать.

Успешная личность ко всем людям относится открыто, дружелюбно, без предвзятости, без штампов и шаблонов. В ситуации выбора она всегда самостоятельно принимает решение, на нее очень трудно оказать давление. Такая личность прислушивается к зову сердца, которое подсказывает правильные формы поведения. Всегда хватает энергии, сил и эмоций, чтобы преодолеть любые преграды, встающие на ее пути, довольствоваться тем, что приносит жизнь, нисколько не уменьшая доли удовольствия и счастья в жизни.

Эти люди знают, чего хотят, видят цель и идут к этой цели.

Б) На основе данных, полученных в результате диагностики (Практические задания 1–3), сформулируйте цель и задачи Вашего саморазвития на определенную перспективу. (*Примерный план саморазвития*).



Задание 8.

Составьте примерный план саморазвития

Цель	
Задачи	
Возможные формы саморазвития	

Тема 2.3. Что такое SoftSkills навыки?

Как их диагностировать и развивать?⁴

Задание 1. Ознакомьтесь со статьей

В статье Вы узнаете, что такое SoftSkills и какие навыки к ним относятся. Почему их важно развивать и как это отразится на вашей карьере. Также вы найдете обзор полезных сайтов и тестов по теме.

Содержание статьи:

- [Что такое мягкие навыки?](#)
- [Список навыков SoftSkills: что к ним относится?](#)
- [Для чего нужны мягкие навыки и в чем их ценность?](#)
- [Кому нужно развивать SoftSkills?](#)
- [Какие навыки самые важные и почему?](#)
- [Как понять, что не хватает мягких навыков? Онлайн-тесты](#)
- [Как развивать SoftSkills: советы и рекомендации](#)
- [Какое влияние это оказывает на карьеру?](#)



⁴ Автор: Kadrof.ru (KadrofID: 79032) Добавлено: 16.07.2020 в 20:59

SoftSkills и HardSkills: в чем разница?

В советские времена в цене были узкие специалисты. Тогда информация добывалась с трудом, технологии не менялись десятилетиями. Как правило, человек работал на одном месте всю жизнь.

Изменения в конце XX века сломали традиционное представление о профессионализме. Сейчас «узкие» знания можно получить в интернете за несколько секунд. Технологии постоянно обновляются. Формы занятости тоже меняются. Поэтому «узкий профессионализм» перестает быть преимуществом, а иногда начинает мешать успеху человека на рынке труда.

Появились два термина:

1. HardSkills – это «жесткие», то есть конкретные, глубоко технологические знания, умения и навыки, востребованные только в данной сфере, а иногда – и только на этом предприятии.

2. SoftSkills – это «мягкие» или «гибкие» компетенции, применимые во множестве профессиональных областей. Далее мы разберем, что это такое – SoftSkills – простыми словами, приведем примеры мягких навыков.

В последние годы работодатели стали все больше внимания уделять именно SoftSkills. Это легко объяснимо. Развить узкопрофессиональные умения сейчас быстрее и дешевле, чем сформировать широкие, гибкие компетенции. А ведь именно последние определяют эффективность современного специалиста. Поэтому важно знать, что это такое – мягкие навыки – (англ. SoftSkills), и как развивать их.

Особенно необходимы эти компетенции работающим с людьми. Руководители – это специалисты, которые имеют достаточно широкий круг общения, и для эффективного взаимодействия необходимо владеть коммуникативными компетенциями.

Что такое SoftSkills простыми словами?

Давайте разберемся, что это такое – SoftSkills. Можно сказать, что мягкие навыки помогают эффективно и самостоятельно действовать в разных рабочих ситуациях. В отличие от HardSkills

гибкие компетенции мало зависят от сферы их приобретения и применения. Давайте разберем, что это такое – SoftSkills, и на примерах рассмотрим, что к ним относится.

Разница между HardSkills и SoftSkills

Приведем примеры Hard – жестких – и SoftSkills – мягких навыков.

HardSkills	SoftSkills
Умение написать читаемый код на Python.	Способность с минимальными затратами времени и сил освоить работу в новой программе.
Нарисовать логотип в CorelDRAW.	Умение в конструктивном диалоге согласовать тех.задание на него и сдать работу заказчику.
Осуществлять правовую оценку договоров компании.	Провести аудит системы работы и быстро модернизировать ее из-за изменений внешних условий.

Из примеров жестких – HardSkills – и мягких навыков SoftSkills отличие очевидно. HardSkills – то, что должен уметь только профессионал в данной области. А вот «согласовывать тех.задание» придется и дизайнеру, и программисту, и бухгалтеру, и маркетологу, и владельцу бизнеса, и сантехнику.

Теперь взглянем на ситуацию глазами работодателя. На вакансию претендуют два программиста:

- Первый – профессионал высокого уровня, но неконтактный.
- Второй – среднего уровня, но способный эффективно взаимодействовать с коллегами и заказчиками.

Работодатель понимает: программиста среднего уровня можно «прокачать» до профи. А вот научить взрослого человека взаимодействовать с коллегами вряд ли получится. Отлично, когда развиты жесткие и мягкие компетенции в равной степени. Но так бывает не всегда. И SoftSkills становятся все более и более ценными из-за сложности их развития и влияния на результативность работы команды в целом.

Поэтому нужно знать, что это такое – SoftSkills, и представлять на примерах то, что к ним относится.

SoftSkills – это не про черты характера

Не нужно путать SoftSkills с человеческими качествами. Мягкие компетенции – это не характеристики личности (добрый, умный, спокойный).

Это способность самостоятельно и эффективно действовать в рамках своих полномочий.

Выражаются они глаголами:

- согласовать,
- изменить,
- анализировать и т. п.

Развитие мягких навыков – решаемая задача. Этому может научиться и неконтактный, некоммуникабельный человек. Но сделать это сможет только он сам. У работодателя нет возможности ни влиять на процесс, ни помочь ему.

Например, сейчас есть онлайн-курсы по развитию гибких компетенций. Примеры таких программ в университете «Нетология»:

- [Основы эффективной коммуникации](#)
- [Обучение деловой коммуникации с партнерами и клиентами](#)
- [Деловые переговоры](#)

Далее рассмотрим список навыков SoftSkills, по которому понятно, что они не равны чертам характера.

Баланс Hard/Soft живой и подвижный. То, что 10 лет назад приходилось делать лишь узким профессионалам, становится гибкими компетенциями (и наоборот).

Что относится к мягким навыкам? Полный список

Объяснить, что это такое – SoftSkills – простыми словами, проще на примерах мягких навыков. Их перечень достаточно обширен и периодически обновляется. Но можно выделить несколько групп и ключевые умения в каждой из них. Итак, посмотрим, что относится к SoftSkills и какие они бывают.

Коммуникативные:

- Устанавливать контакт и организовывать диалог с разными людьми.

- Оказывать влияние и вести эффективные переговоры.
- Понятно, убедительно говорить, писать, владеть различными форматами делового общения.
- Презентовать (себя, организацию, продукт и т. д.).
- Уметь слушать и слышать.

Список социальных навыков SoftSkills:

- Гибко переключаться между ролями (значит уметь и руководить, и подчиняться, и быть на равных в зависимости от ситуации, не «застрывать» в профессиональных деформациях, статусах, моделях поведения и т. п.).
- Устанавливать связи и позиционировать себя в сообществе.
- Работать самостоятельно и в команде.
- Управлять конфликтами.
- Обладать эмоциональным интеллектom.
- Соблюдать трудовую этику.

Self-management (или проще – саморегулирование):

- Умение управлять своим временем, ресурсами.
- Глубокое знание себя, своих особенностей и умение эффективно социализироваться в различной среде с учетом этих обстоятельств.
- Адаптивность к изменяющимся условиям.
- Способность учиться, «разучиваться» и переучиваться.
- Поддержание себя в «рабочей форме», самомотивация, [профилактика выгорания](#) и т. п.
- Навыки целеполагания и управления развитием (проекта, собственной карьеры и т. д.).

Список управленческих и исследовательских навыков SoftSkills:

- Анализировать и прогнозировать.
- Создавать и модернизировать системы.
- Принимать решения.
- Способность мыслить нестандартно.
- Искать и создавать ресурсы, информацию, пути выхода.

- Уметь распределять задачи и синхронизироваться с другими членами команды даже при больших различиях в стилях и содержании работы.

Иногда в список навыков SoftSkills добавляют также компьютерную грамотность. Но на сегодняшний день это уже скорее не гибкий навык, а базовое понятие «по умолчанию» – как читать или считать. Поэтому он не относится к SoftSkills. Дополнительно стоит упомянуть желательность хотя бы минимальной экономической и юридической «подкованности» у представителя любой востребованной в интернете профессии.

Мы рассмотрели, что такое SoftSkills компетенции.

Наряду с рассмотренными компетенциями в настоящее время выделяют и особенно важное значение придают:

- digitalskills компетенциям – навыкам работы в цифровой среде и

- futureskills – навыкам проектирования объектов для будущего.

Далее разберем простым языком, в чем ценность всех заявленных компетенций и кому их необходимо развивать.

Зачем нужны мягкие навыки и в чем их ценность?

Современный рынок труда не дает гарантий, что человек сумеет сохранить имеющуюся занятость достаточно долго. Меняются форматы работы, занятость, спрос, технологии и продукты, появляются и исчезают профессии.

Необходимость развития мягких навыков, способности адаптивно трансформироваться наглядно продемонстрировала всему миру пандемия 2020 года. Сотрудникам и руководителям потребовалось неожиданно, быстро и эффективно *перевести работников на удаленную работу*. При этом не потерять продуктивность и конкурентоспособность. А то и найти способ вообще выжить в условиях запрета на ту или иную деятельность. Успешность решения этих задач практически полностью определялась развитостью гибких компетенций у сотрудников и руководителей.

Кому нужно развивать SoftSkills навыки?

Конечно, ответ – всем. Но особое внимание на развитие SoftSkills рекомендуется обращать тем, кто по ряду причин менее конкурентоспособен на рынке труда:

- Людям *без опыта работы* (недавним выпускникам и меняющим профиль деятельности).
- Специалистам старше 50 лет (как правило, они в своем профессиональном росте сосредотачивались на HardSkills, а мягкие навыки часто «западают»).
- Начинающим руководителям.
- Представителям профессий, спрос на которые падает.

Какие SoftSkills самые важные и почему? Как развивать SoftSkills?

Эксперты имеют разное мнение по поводу того, какие мягкие компетенции считать самыми ценными в современных условиях. Но по опросам работодателей в списке высоко востребованных навыков SoftSkills часто встречаются следующие:

- Умение адаптироваться, меняться, действовать в условиях частичной неопределенности.
- Способность к эффективной коммуникации в разных форматах и на различных уровнях.
- Самоорганизация.
- Аналитические способности.
- Навык командной работы.

С точки зрения личной эффективности невозможно переоценить значимость способности учиться, регулировать свои состояния, принимать решения и устанавливать связи.

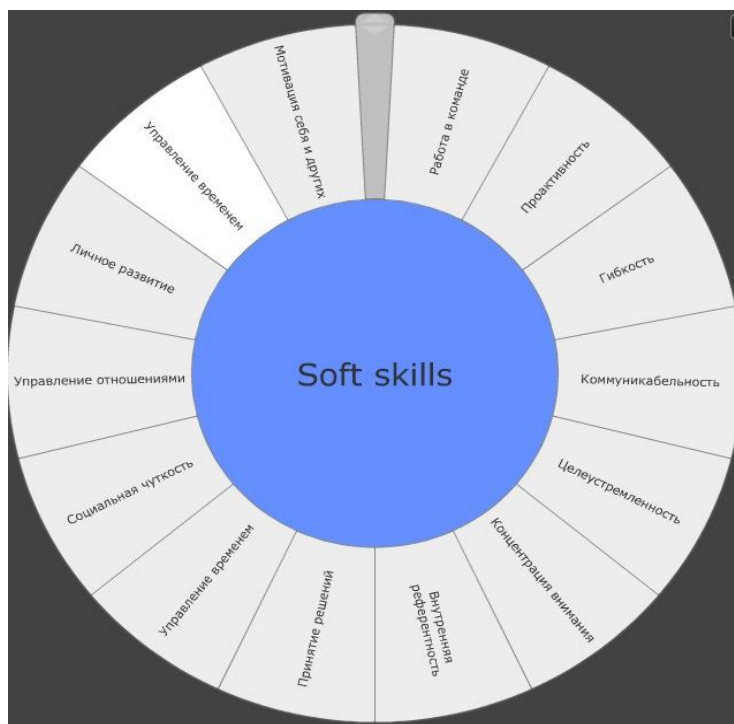


Задание 2. Оценка сформированности «надпрофессиональных навыков» (Softskills), способствующих повышению компетентности и востребованности специалиста

<https://proaction.pro/ocenka-personala>

А) Объясните смысл понятия «надпрофессиональные навыки»:

Б) Рассмотрите колесо Softskills. Отметьте в представленном колесе «надпрофессиональные навыки», необходимые в работе руководителя образовательной организации. Дополните перечень «надпрофессиональными навыками», не включенными в колесо Softskills. Аргументируйте необходимость освоения этих навыков для педагогической профессии в предложенной ниже таблице. <http://old.kakdelat.ru/about/life.php?ID=20750>





Задание 3

Заполните таблицу

№ п/п	«Надпрофессиональные навыки», не включенные в колесо Softskills.	Аргументация навыков
1.		
2.		
3.		
4.		

Как понять, что нужно развивать SoftSkills?

Существует множество диагностических методик, тестов, для оценки развития мягких навыков. Также человек может сам проанализировать список навыков SoftSkills и выделить те, с которыми есть затруднения. Поможет и известная методика 360 градусов: оценка уровня мягких навыков сотрудника несколькими людьми, имеющими с ним дело.

- Если вы испытываете сложности с общением, при этом не сомневаетесь в уровне своего профессионализма. Возможно, вам нужно научиться презентовать себя. Даже если ваша работа не связана с общением, при найме отбор кандидатов осуществляют люди.

- Можно посетить *бесплатный вебинар*, на котором рассказывают про данные навыки и их значение. Задать вопросы экспертам и понять, нужно вам чему-либо учиться в этом направлении или нет.

- Много психологических тестов можно найти на сайте B17.ru. Тесты бесплатные, после ответов на вопросы вы получаете

результат. Есть тесты, связанные с оценкой навыков общения, уровня социализации, эмпатии и других.

- Еще много психологических тестов можно найти на сайте Psytests.org.

Как можно развивать SoftSkills? Советы и рекомендации

Треугольник развития



Есть специализированные методики, позволяющие совершенствовать отдельное умение из списка навыков SoftSkills.

- Творческий потенциал можно развивать решением ТРИЗ-задач, головоломок, периодическим использованием не ведущей руки, занятиями, связанными с искусством.
- Развитию мягких навыков целеполагания и принятия решений способствует овладение методиками СМАРТ, матрицы Эйзенхауэра, квадрата Декарта и т. п.
- Исследовательский потенциал прирастает при использовании на практике инструментов подобных матрицам БКГ, Ансоффа, SWOT-анализа.
- Существуют курсы, на которых помогают освоить гибкие навыки. Учиться можно онлайн из любой точки мира.

Также есть два неоченимых ресурса, позволяющих развивать SoftSkills не по отдельности, а комплексно. Это игры и создание

собственных проектов. Как уже упоминалось выше – в отличие от HardSkills, мягкие компетенции НАДпрофессиональны, принципы их формирования универсальны, а поэтому неважно, где человек получил их.

- Спортивные, деловые, социально-ролевые, интеллектуальные игры – великолепный полигон для развития SoftSkills. Знакомая многим «Мафия» – это не только способ весело провести вечер. Если человек проанализирует свое участие в ней, то он увидит, что к успеху приводят умения действовать в условиях неопределенности, изучать поведение других людей. А также вступать в коммуникации, убеждать, принимать решение, регулировать себя, работать в команде. То есть развивать практически все SoftSkills, о которых шла речь выше. Неслучайно чемпионы по таким играм и в жизни, как правило, весьма успешные люди.

- Создание своего проекта обнажит все сильные и проблемные Soft-Skills человека и одновременно поможет их развить. В данном случае речь идет не о простом участии, а именно об организации собственного проекта с нуля. Неважно, что это будет – турнир по стритболу для детей из соседнего двора, собственный стартап в бизнесе или благотворительный сбор в помощь беспризорным котяткам. Развитию SoftSkills они будут способствовать в равной мере.

Развитие коммуникативных навыков, умений вести переговоры и договариваться, управлять командой может способствовать быстрому карьерному росту и успеху в целом.



Задание 4

С помощью таблицы «Диагностический инструментарий оценки в части оценки компетенции «самообразование» можно самостоятельно, опираясь на показатели и индикаторы, оценить свою компетентность в самообразовательной деятельности.

Диагностический инструментарий оценки self skills в части оценки компетенции «самообразование»

№ пп	КРИТЕРИИ	
1	Самообразование	
ПОКАЗАТЕЛИ	Индикаторы	
Профессиональные интересы		<i>Перечень</i>
Профессиональные сообщества, команды, проекты, сетевые объединения с учетом профессиональных интересов		<i>Перечень, ссылки на источники</i>
Перспективы профессионального роста	<i>Наличие представления о школах и задачах в будущем</i>	<i>Да/Нет/примерно</i>
Важные результаты	<i>1. Наличие представления о результатах в будущем 2. Имеющиеся результаты</i>	<i>1. Да/Нет/примерно 2. Перечень, ссылки</i>
Профессиональные дефициты		<i>Знаю/затрудняюсь/не думала</i>
Сильные профессиональные качества / компетенции		<i>Знаю/затрудняюсь/не думала Перечень</i>
Маршрут профессионального роста	<i>Формы, механизмы, ресурсы, результаты</i>	<i>Наличие/отсутствие Ссылки по возможности Комментарии по возможности</i>
Личные интересы в развитии	<i>Наличие/отсутствие</i>	<i>Перечень</i>
Маршрут личностного роста	<i>Формы, механизмы, ресурсы, результаты: - в системе формального образования - в системе неформального образования - в системе информального образования</i>	<i>Наличие/отсутствие Ссылки по возможности Комментарии по возможности (относительно каждой сферы образования)</i>
Другое		



В) Наличие выраженности «надпрофессиональных навыков» у себя лично вы можете оценить самостоятельно с помощью следующих методик:

1. Диагностика коммуникативных и организаторских способностей, разработанная В. В. Сиянским и В. А. Федорошиным, позволяющая выявить уровень выраженности данных свойств и качеств личности, всецело влияющих на качественную работу педагога.

https://kbmk.org/uploads/kolledj/vosp_rabota/20170830_izuch_grup_vz_aimod.pdf

2. Диагностика «Уверенность в себе» Райдаса, позволяет исследовать типы поведения у испытуемых.

<https://azps.ru/tests/stest/samouveren.html>

3. Диагностика Е. Жарикова и Е. Крушельницкого поможет исследовать лидерские качества. <https://minakov.com.ru/test-lider/>

4. Тест К. Томаса предназначен для изучения стиля поведения в конфликте

https://kbmk.org/uploads/kolledj/vosp_rabota/20170830_izuch_grup_vz_aimod.pdf.

5. Диагностика В. П. Прядина направлена на изучение степени ответственности, как важного гибкого навыка педагогов. <https://studfile.net/preview/2910148/page:2/>

Методика В. П. Прядина «Ответственность как системное качество личности»

Инструкция к вопроснику

Вам предлагается последовательно ответить на ряд утверждений, касающихся некоторых сторон Вашей личности и характера. При ответах важна Ваша первая реакция.

В вопроснике нет хороших и плохих утверждений. Каждое из них имеет право на существование. За одну минуту Вы должны дать 5–6 ответов.

Свои ответы заносите в протокол в виде цифр.

Ответ «безусловно, нет» оценивается в 1 балл.

Ответ «нет» оценивается в 2 балла.

Ответ «чаще нет» оценивается в 3 балла.

Ответ «когда как» оценивается в 4 балла.

Ответ «чаще да» оценивается в 5 баллов.

Ответ «да» оценивается в 6 баллов.

Ответ «безусловно, да» оценивается в 7 баллов.

Приступая к ответам, помните о том, что на всю работу отпускается не более 15-20 минут.

Следите за тем, чтобы каждому порядковому номеру утверждения строго соответствовал ответ в его цифровом выражении.

Постарайтесь, как можно реже прибегать к нейтральному ответу «когда как», оцениваемому в 4 балла.

Заранее Вам благодарны за искренние ответы и четкую работу.

Вопросник

1. Я хорошо выполняю задание, даже если оно не проверяется и не контролируется.
2. Я берусь за ответственное задание из-за желания участвовать в коллективном мероприятии.
3. Ответственность – это подотчетность за свои дела, поступки и действия.
4. Моя ответственность способствовала успешному выполнению коллективных дел.
5. Я ощущаю чувство удовольствия, когда от меня зависит успех ответственного дела.
6. Я склонен поступать по принципу: «семь раз отмерь – один раз отрежь».
7. Неуверенность в себе мешает проявлению моей ответственности.
8. О том, что я ответственный человек, знают многие.
9. Я могу отказаться от собственной выгоды ради успеха общего дела.
10. Ответственность – это поручительство за кого-либо.
11. Я жертвовал личными делами во имя общественных, для завершения совместных ответственных дел.
12. Выполнение совместной серьезной и ответственной работы доставляет мне радость, удовольствие и удовлетворение.
13. Я предпочитаю выполнять задания самостоятельно, а не под контролем.
14. Быть ответственным – значит временно утрачивать свою свободу.
15. Выполняя какую-нибудь работу, я не успокаиваюсь, пока не будет сделано все, даже отдельные мелочи.
16. В своем поведении я ориентируюсь на общепринятые правила и нормы.
17. Ответственность - это обдуманность выбора и предвидение его последствий.

18. Если судьба ответственного дела зависит от меня, я берусь за его завершение.

19. Это счастье, когда люди доверяют тебе осуществление ответственного дела.

20. Вне зависимости от ситуации и внешних обстоятельств я могу реализовать себя в ответственном деле.

21. Порой у меня нет сил закончить начатое дело.

22. Я люблю трудные и ответственные задания.

23. Принимая решение, я часто руководствуюсь чувством долга.

24. Ответственность – это одна из форм проявления активности человека.

25. Я пойду против отдельных членов коллектива, своих знакомых, если они мешают выполнению ответственного дела, не способствуют достижению результата.

26. Я испытываю радость, если при выполнении ответственного задания меня окружают верные товарищи.

27. Прежде чем высказать мнение, я стараюсь убедиться в своей правоте.

28. Выполняя ответственное дело, я задумываюсь о возможности его выполнения без помощи окружающих.

29. Окружающие считают, что дело будет выполнено, если за него берусь я.

30. Зачастую я берусь за общественные дела и отказываюсь от собственных интересов и планов.

31. Ответственность – это усердие человека в порученном деле.

32. Я бы с удовольствием работал на таких производствах, где от моих результатов зависел бы успех общего дела.

33. Я склонен предаваться радостному волнению при возможности испытать себя в ответственном деле.

34. К выполнению ответственных заданий я приступаю сразу, не откладывая их в «долгий ящик».

35. Реализация ответственной работы связана с обидой знакомых и близких из-за того, что я не уделяю им достаточно внимания.

36. Участвуя в коллективной работе, я предпочитаю быть простым исполнителем.

37. Моя ответственность зачастую диктуется материальными соображениями.

38. Ответственность – это своеобразная закабаленность, зависимость человека.

39. Моя ответственность способствовала развитию уверенности в себе и своих силах.

40. Я зачастую испытываю чувство страха перед тем, как взяться за ответственное дело.

41. Ко многим делам я относился бы более ответственно, если бы с меня строго спрашивали.

42. Я никогда не опаздывал на свидание, учебу или работу.

43. Если поручения оказываются трудными, то я отказываюсь от них.

44. Я берусь за ответственные поручения с учетом дальнейшего поощрения, повышения, награды и т.п.

45. Ответственность – это наказание не только за деятельность, но и за бездеятельность.

46. Завершение ответственных дел способствовало укреплению моей самооценки.

47. Мной овладевает злость и раздражение, если меня постигает неудача в ответственном деле.

48. Я не берусь за серьезные дела при неблагоприятных предсказаниях гороскопа.

49. У меня не бывает таких мыслей, которые бы я хотел скрыть от окружающих.

50. Без достаточного контроля со стороны проверяющего я могу отложить порученное мне дело.

51. Многое из того, что делаю, я довожу до конца лишь для того, чтобы избежать наказания, осуждения, порицания.

52. Ответственность – это своеобразная озабоченность человека.

53. Моя ответственность способствовала продвижению по службе.

54. После неудачи в ответственном деле у меня возникло чувство страха при необходимости выбора нового.

55. Я мог бы быть более ответственным человеком, но иногда обстоятельства оказываются выше меня.

56. Я никогда и никого не обманывал, не говорил неправды.

57. Порой в мыслях я совершаю важные и ответственные поступки, а на практике не решаюсь сделать то, что задумал.

58. Я стремлюсь быть ответственным потому, что не хочу лишних осложнений.

59. Ответственность – это потеря свободы выбора.

60. Моя ответственность повлияла на развитие волевых качеств.

61. Конфликты, возникающие при выполнении ответственных заданий, вызывают у меня гнев и раздражение.

62. Моя ответственность часто остается незамеченной окружающими людьми.

63. У меня нет и никогда не было дурных привычек.

64. Даже мелкие неудачи при выполнении ответственных заданий выбивают меня из колеи.

65. Я берусь за ответственные дела, чтобы на меня обратили внимание.

66. Ответственность – это средство утверждения себя, самоутверждения своего «Я».

67. Ответственные действия и поступки способствовали улучшению личного благополучия.

68. Я начинаю нервничать и бываю раздражен, если другие люди не выполняют обещанного.

69. Как правило, моя ответственность наталкивается на косность и непонимание других людей.

70. Я никогда не откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.

Протокол к вопроснику

Ф.И.О. _____ Феклина Алена Сергеевна _____

Дата _____

ДЭ		МС		КО		РП		ЭС		РИ		ТР	
1	4	2	3	3	6	4	4	5	5	6	5	7	5
8	6	9	4	10	6	11	5	12	5	13	6	14	2
15	6	16	2	17	3	18	6	19	6	20	6	21	4
22	4	23	5	24	4	25	3	26	7	27	7	28	6
29	5	30	5	31	5	32	3	33	4	34	5	35	4
	25		19		24		21		27		29		21
ДАЭ		МЭ		КОСВ		РС		ЭА		РЭ		ИС	
36	2	37	3	38	3	39	5	40	5	41	4	42	5
43	1	44	3	45	3	46	6	47	5	48	1	49	3
50	2	51	5	52	3	53	2	54	2	55	3	56	4
57	5	58	6	59	4	60	6	61	5	62	4	63	1
64	4	65	4	66	7	67	5	68	5	69	4	70	4
	14		21		20		24		22		16		17

Ключ к вопроснику

Подсчитайте сумму баллов в каждом из соответствующих разделов, характеризующих различные аспекты ответственности.

1. ДЭ – динамическая эргичность.

Эргичность субъекта характеризуется самостоятельным, без дополнительного контроля, неоднократно подтвержденным на практике, тщательным выполнением трудных и ответственных заданий. Другими словами, эргичность характеризовалась со стороны поведенческой активности.

2. ДАЭ – динамическая аэргичность.

Об аэргичности субъекта судят по нерешительности и необязательности субъекта, по отказу от реализации трудных и ответственных заданий, по низкой помехоустойчивости, т.е. по поведенческой пассивности.

3. МС – мотивация социоцентрическая.

Под социоцентричностью понимается социально значимая мотивация, выраженная в выполнении ответственных дел из-за желания быть среди людей, коллектива, общества, мотивация, связанная с чувством долга, преобладанием общественных интересов над личными интересами.

4. МЭ – мотивация эгоцентрическая.

Эгоцентрическая составляющая рассматривается с позиции лично значимой мотивации, выраженной в желании обратить на себя внимание в процессе реализации ответственных дел, получить поощрение, вознаграждение, избежать личных осложнений, возможного наказания.

5. КО – когнитивная осмысленность.

Под осмысленностью понимается схватывание стержневой основы ответственности, ее сути, глубокое и целостное представление качества.

6. КОСВ – когнитивная осведомленность.

Осведомленность характеризуется поверхностным пониманием ответственности, рассмотрением какой-то одной стороны, составляющей качества неспецифического, общего характера.

7. РП – результативность предметная.

Предметный параметр связан с результатами субъекта при выполнении коллективных дел, его самоотверженностью и добросовестностью.

8. РС – результативность субъектная.

Субъектная переменная характеризуется завершением ответственных дел, связанных с личностным благополучием, самореализацией, с развитием различных сторон и качеств личности.

9. ЭС – эмоциональность стеническая.

Положительные эмоции и их появление при выполнении ответственности дел.

10. ЭА – эмоциональность астеническая.

Отрицательные эмоции при необходимости выполнения, в ходе реализации и при неуспехе в ответственном деле.

11. РИ – регуляторная интернальность.

Об интернальности судят по его самостоятельности, самокритичности и независимости при выполнении ответственных дел, по способности субъекта брать ответственность на себя.

12. РЭ – регуляторная экстернальность.

Реализация ответственных дел при экстернальной регуляции ставит в зависимость от других людей и внешних обстоятельств, т. е. экстернальность характеризовалась с позиции переложения ответственности на других людей и обстоятельства.

13. ТР – трудности.

14. ИС – искренность.

Сумма баллов

от 25 до 35 говорит о выраженности характеристики ответственности;

от 16 до 24 – о нейтральности, ситуативном проявлении ответственности;

от 5 до 15 – о не выраженности ответственности, безответственности субъекта.

Итоговая диагностика по Блоку 2

1. Назовите основную цель мотивации саморазвития. Поясните понятие «саморазвитие – уникальный тренд современности».

Из каких личностных особенностей складывается способность к саморазвитию.

2. Поясните зависимость понятий «мотивация» и «стимулирование».

4. Можете ли Вы объяснить понятие «надпрофессиональные навыки» (Softskills), их роль в профессиональной компетентности работника. Назовите несколько таких навыков.

Индивидуальная рефлексия

1. Что дало Вам изучение данного модуля?

2. Какие дефициты в вопросах мотивации у Вас остались после занятия? Как вы планируете с ними работать?

3. Есть ли у Вас проблемы с развитием «мягких» навыков. Планируете ли какие-либо дополнительные мероприятия по развитию этих навыков?

Блок 3 «Информационный» Несесёр⁵ современного руководителя образовательной организации

Основная цель: совершенствование управленческих компетенций руководителя.

Блок представляет собой материалы как теоретического, так и практического характера, способствующие расширению необходимых инструментов руководителя для эффективного управления образовательной организацией.

Составители: Группа авторов

Блок 3. Информационный Несесёр современного руководителя образовательной организации

Основное содержание Блока 3



Входная диагностика

Уважаемый участник! Предлагаем Вам ответить на ряд вопросов. Время выполнения заданий – 15 минут.

⁵ Несесёр (фр. Nécessaire «необходимый») в переносном смысле: набор эффективных инструментов руководителя для эффективного управления образовательной организацией.

1. Как Вы понимаете фразу «Современный директор – современный стандарт управления»?

2. Как Вы понимаете «тайм-менеджмент»? Насколько это важно в работе директора образовательной организации?

3. Что такое хронофаги и какова причина их появления?

4. Что такое SMART?

5. Конфликтологическая компетентность руководителя: содержание понятия. Нужна ли она руководителю педагогического коллектива?

6. Есть ли взаимосвязь между коммуникативной компетентностью руководителя и имиджем образовательной организации?

Тема 3.1. Современный директор – современный стандарт управления

Задание 1

Информация

Управленческая компетентность является определяющей в структуре профессиональной компетентности руководителя и может включать социально-методологическую, педагогическую, экономико-правовую, общекультурную, информационную и организационную компетентности.

Управленческая деятельность современного руководителя характеризуется такими качествами, как «умение доводить до подчиненных оперативную информацию; способность к свободному межличностному общению; умение принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях агрессивности внешней среды; навыки работы в команде;

коммуникабельность (умение советоваться со специалистами, учитывать их мнение, вести переговоры); умение убеждать, мотивировать, договариваться; способность учиться оперативно, включаться в определенные разноплановые системы рыночных отношений и осваивать при этом навыки перспективного мышления, стратегического управления». В настоящее время происходит насыщение образовательного процесса современным учебным, технологическим и цифровым оборудованием, учебными пособиями и учебными комплексами. В образовательный процесс внедряются инновационные образовательные технологии, причем не на уровне замены отдельных деталей, а на уровне концептуальных изменений, требующие подготовки компетентных специалистов новой формации.

В современных условиях социально-экономических проблем, обременённых пандемией, существенно меняются и обновляются функции директора школы. Меняется роль директора, меняются функции, которые он должен выполнять. Очевиден факт, что родиться современным и эффективным руководителем невозможно. Но приобрести определенные навыки и умения через обучение, через самообразование возможно.

Школе, которая испытывает серьезные трудности, просто хорошего менеджера мало. Ей нужен такой директор, который на своем примере может показать, что такое хороший урок, потому что в проблемных школах, как правило, мало хороших учителей, и педагогам просто неоткуда взять примеры качественной педагогической практики. Директор должен в этой ситуации уметь все делать сам» (Альма Харрис)⁶.

Гибкая модель оценки компетентностей директора школы создана экспертами НИУ «Высшая школа экономики», группой компаний «Просвещение» и консалтинговой компании GlobalSolutionsLtd. Система была разработана на основе анализа международного опыта, интервью с успешными директорами и масштабного онлайн-опроса.

⁶ <https://sn.ria.ru/20150227/1049941916.html#ixzz3SvoBjnGY>

Обязанности современного директора разделены на три роли:



УЧИТЕЛЬ

Знает учительскую «кухню», управляет образовательными программами, внедряет новые технологии;



АДМИНИСТРАТОР

Руководит процессами и следит за выполнением процедур, регламентов, устава и других правил;



РУКОВОДИТЕЛЬ

Возглавляет коллектив, мотивирует педагогов, является представителем школы во внешнем мире.

В условиях новых стратегических направлений развития образования проблема управления образовательной организацией – одна из ключевых проблем. Поэтому, несомненно, важным является отслеживание эффективности деятельности руководителя, ибо от него зависит успех и эффективность школы, а в целом – успех образования страны. «Под управлением образовательной организацией понимают деятельность руководителя образовательной организации, направленную на обеспечение оптимального ее функционирования и переход на более высокий уровень развития ⁷ ». Деятельность руководителя включает: *принятие решений, организацию, контроль*; наличие *обратной связи* для регулирования объекта управления в соответствии с заданной целью; *анализ* на основе достоверной и объективной информации; *интерпретацию* и *осмысление* полученных результатов.

В настоящее время разрабатывается банк методик для оценки эффективности деятельности директора школы. Существуют тесты, кейсы; некоторые материалы можно использовать on-line.

Личностные качества директора могут быть представлены в следующей модели:



⁷Тринитатская О.Г., Сироткин О.Е., Захарова Л.Г. Трансформация функций управления в условиях новой стратегии образования [Текст] / О. Г. Тринитатская, О.Е. Сироткин, Л.Г. Захарова // Мир науки. – 2016. – т. 5. – № 1. – С. 1-9.

На рисунке «Матрица компетентностей директора школы» (краткая версия) можно ознакомиться с ключевыми компетентностями по соответствующим областям основных ценностей:

«Матрица компетентностей директора школы» (краткая версия)

аспект роли область компетентности	ДИРЕКТОР–ПЕДАГОГ	ДИРЕКТОР–РУКОВОДИТЕЛЬ	ДИРЕКТОР–АДМИНИСТРАТОР
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО	Ставит цели и расставляет приоритеты в соответствии с приоритетами общества и пониманием причин образовательных проблем. Продвигает и развивает педагогическую концепцию.	Вдохновляет и мотивирует учителей и родителей для достижения лучших образовательных результатов учеников. Создает и организует высокоэффективную образовательную команду.	Эффективно распределяет ресурсы, составляет рабочие планы, делегирует полномочия и осуществляет контроль достижения поставленных целей.
РАЗВИТИЕ	Развивает образовательные технологии и навыки ради успеха и благополучия учеников. Поддерживает атмосферу постоянного совершенствования учеников и педагогов.	Предлагает и поддерживает новые идеи в работе учеников и учителей. Обучается новому вместе с командой.	Внедряет адекватные методы администрирования. Способствует четкой организации образовательного процесса и работы команды.
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ	Понимает и транслирует изменения в общем образовании. Уместно применяет приемы и знания к рабочим образовательным ситуациям.	Создает систему накопления и распространения профессиональных знаний и умений в педагогике и управлении. Профессионально разрешает разногласия на основе сочетания действительных интересов учеников, родителей и команды.	Выстраивает эффективную систему повышения квалификации школьной команды. Контролирует систему обратной связи о развитии навыков и уровне профессионализма.
РЕШИТЕЛЬНОСТЬ	Решает сложные образовательные задачи вместе с командой, инициативно и настойчиво. Отстаивает ценности школы при решении образовательных задач.	Принимает ответственность за сложные и долгосрочные решения. Открыто обсуждает рабочие проблемы и отстаивает ценности школы при принятии управленческих решений.	Демонстрирует разумность и принципиальность при реализации правил и стандартов, решений учредителя и органов управления, сохраняя и повышая эффективность деятельности школы.
ПАРТНЕРСТВО	Поддерживает сотрудничество с учителями, учениками и родителями для устранения причин и решения педагогических проблем с учетом правовых и этических ограничений.	Поддерживает и развивает сотрудничество с учредителем, внешней средой, командой для устранения причин и решения проблем с учетом правовых и этических ограничений.	Поддерживает оперативность, регулярность и паритетность сотрудничества с учетом правовых и этических ограничений.
ГУМАНИЗМ	Понимает и задействует опыт, особенности и потенциал успеха каждого ученика для благополучия и роста.	Ценит индивидуальность каждого ученика и члена команды. Не разделяет неэтичных и противоправных поступков.	Помогает команде, ученикам, попавшим в сложные жизненные ситуации, ресурсами школы, привлекает для этого родителей, других учеников и команду.

Каждая профессия имеет свои качества, свои требования. В этой связи в профессиональной характеристике руководителя образовательной организации должны быть отражены основные требования к личности специалиста.

Существует немало моделей (портфелей) компетенций как требований к специалисту, и компетентностей как качеств определения зрелости руководителя.

Далее в содержании блока мы представим разнообразные материалы для расширения и совершенствования представлений и практических умений руководителя для повышения эффективности деятельности и совершенствования управленческих компетенций.

Тема 3.2. Тайм-менеджмент

Задание 1. Ознакомьтесь с основными положениями предлагаемой темы

«Time Management» с английского –
«управление временем»

Тайм-менеджмент — это учёт, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени.

Девиз профессионального тайм-менеджера:
Работай меньше, успевай больше!

Ключевая идея: время – не возобновляемый ресурс. Его нужно грамотно «инвестировать»



Правила тайм-менеджмента

1. Планируйте свои действия.
2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи.
3. Фиксируйте ваш план действий.

4. Расставляйте приоритеты.
5. Фокусируйтесь на главном.
6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента.
7. Планируйте отдых.

Хронофаги

Хронофаги (от др. – *греч.* Χρόνος – время и φάγομαι – буду есть; также **поглотители времени, пожиратели времени**) – это любые объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности.

К основным хронофагам относятся:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие достаточного представления о предстоящих задачах и путях их решения (неясные ожидания руководителя);
- плохое планирование рабочего дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- неэффективное хранение документов и другой информации;
- проблемы в работе офисной техники и оборудования;
- отсутствие четких должностных инструкций;
- недостаточное разделение труда, выполнение чужой работы, неспособность сказать «нет»;
- отрывающие от дел телефонные звонки, письма и разговоры;
- неплановые посетители;
- неполная и/или несвоевременная информация, ведущая к необходимости «тушить пожар»;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца, потеря интереса к проекту;
- неэффективные совещания;
- обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки;
- синдром «откладывания»;
- спешка, нетерпение;
- неэффективное делегирование (или его отсутствие);

- недостаточный контроль за выполнением того, что делегировано;
- дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу;
- слишком частые поездки;
- ожидание (решений, информации, распоряжений и т. д.);
- переутомление.



Задание 2. Тест «Управляете ли Вы своим временем?»

«Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим».

Питер Друкер⁸

Планирование времени не является самоцелью. Это средство достижения цели. В управленческой работе оно должно быть привязано к постановке и достижению целей, благодаря чему становится рычагом, помогающим руководителю и тем, кто с ним работает, добиваться действительно высоких результатов. Рационально работать гораздо выгоднее, но работать рационально может только тот, кто этому научился. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени. И трудно назвать деловым человека, если он не умеет ценить время. Управлять временем – трудная задача.

Каждый из руководителей сталкивается с проблемой: как успеть сделать все, что нужно сделать? Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Руководитель планирует не только свои профессиональные и

⁸Друкер, Питер. Эффективное управление. Издательство: М.: АСТ: Астрель: Ермак, 2004 г. с. 285 (Оригинал: Managing for Results, by Peter F. Drucker (1964))

личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справиться с принятием и реализацией решений. По сути дела, планирование собственного времени – это то, с чего должен начинать любой руководитель. Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению на его использование и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Чтобы быть хорошим руководителем и обеспечивать эффективное функционирование и развитие школы, необходимо правильно распоряжаться своим временем. Выполнив данное тестовое задание, Вы увидите, насколько хорошо Вы умеете управлять своим временем.

Самооценка в баллах:

0 – «почти никогда»;

2 – «часто»;

3 – «почти всегда».

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.

2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать сразу и окончательно.

5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие задания я выполняю в первую очередь.

6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.

8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь направлять свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10. Я умею говорить «нет», когда на мое время пытаются претендовать другие, в то время как мне необходимо выполнить другие важные дела.

Ключ к тестовому заданию «Управляете ли Вы своим временем?»

Суммируйте баллы, набранные Вами в результате проверки Вашего рабочего стиля.

От 15 баллов и менее – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

От 16 до 20 баллов – Вы пытаетесь распорядиться своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

От 21 до 25 баллов – Вы хорошо распорядитесь своим временем.

От 26 до 30 баллов – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобщиться к Вашему опыту.

Хотя эти механизмы управления все еще мало изучены, но уже имеющиеся результаты научных исследований могут существенно расширить возможности руководителя создавать условия, способствующие формированию заинтересованности членов коллектива в результативной и успешной работе образовательного учреждения.

Внедрение достижений психологической науки в практику управленческой деятельности школы должно рассматриваться как важнейший резерв повышения эффективности решения множества практических проблем, возникающих перед учебными, педагогическими коллективами и обществом в целом.

Для того чтобы умело распорядиться своим временем полезно использовать соответствующие техники, направленные на повышение эффективности управленческой деятельности руководителя.

Техники планирования

Принцип Парето

Принцип Парето: 20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий — лишь 20% результатов.

Вывод: выявить эти 20% наших самых эффективных действий и сконцентрироваться именно на них.



Матрица Эйзенхауэра

Матрица Эйзенхауэра – классификация дел по степени их важности и срочности.

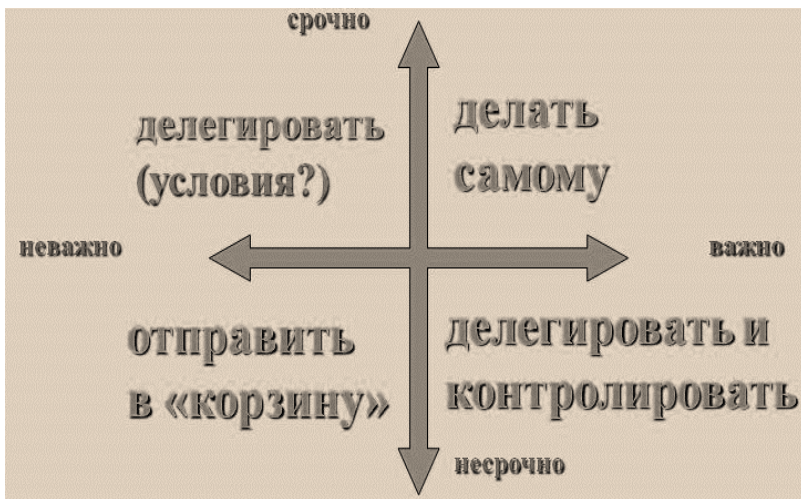
Техника получила свое название в честь Президента США Д.Эйзенхауэра, который все задачи, которые перед ним стояли, делил на 4 категории, руководствуясь их срочностью и важностью.

1 – **срочные и важные** (эти первостепенные задачи следует выполнять обязательно здесь и сейчас, перепоручать их подчиненным не стоит, откладывание этих задач обязательно создаст ненужные трудности в будущем);

2 – **важные, но не срочные** (важные дела, которые вы можете выполнять сами и/или делегировать их ключевым исполнителям);

3 – **срочные, но не очень важные** (отнимают много времени и дают малый эффект, такие задачи следует перепоручать обычным исполнителям);

4 – **неважные и несрочные** (отнимают время, практически не дают результата, поэтому можно смело вычеркивать из ежедневного списка).



ABC-анализ

Данный метод считается наиболее продуктивным и наглядным способом сортировки дел. Он позволяет отсеять все лишнее, сосредоточиться на достижении главных целей.

Согласно данному методу, все дела разбиваются по категориям:

Группа А – дела важные и срочные. Такие задачи подлежат обязательному решению как можно быстрее. Вклад этих дел в достижение конечной цели 65%, хотя на их выполнение уйдет лишь 15% времени. То есть за минимальный срок будет выполнено больше половины всей работы.

Группа Б – дела не срочные, но необходимые к исполнению. Решение таких задач можно поручить третьим лицам. Важно контролировать время их выполнения, поскольку дела группы Б имеют тенденцию переходить в категорию А при нарушении сроков.

Группа В – «офисной текучкой». Именно на них тратится львиная доля рабочего времени персонала и руководителя. Хотя с составлением отчетов, ответом на звонки и прочей рутинной работой легко справится человек с низкой квалификацией.



Без целей мы ничто. Не видя конца пути, по нему невозможно двигаться. Не зная конечных результатов плана, невозможно составить структуру дня. Если до этого ваши цели были абстрактными мечтами, настал момент превратить их в осязаемую реальность. Необходимо **целеполагание**. И для этого есть отличный инструмент.

Знакомьтесь!

SMART – система постановки целей⁹

Что такое SMART?

SMART – это тот редкий случай, когда аббревиатура соответствует содержанию. Перевод слова smart звучит с английского как «умный». Планирование по-умному. Отличное название!

Само слово разбирается на простые и понятные составляющие. Каждая буква наделена смыслом, и, вот секрет, пока не удастся проникнуться сутью каждого термина, система smart для постановки цели работать не будет. Или плохо справится со своей функцией.

⁹ <https://mn-zd.ru/planirovanie/smart-sistema-postanovki-celej> SMART – система постановки целей

Почему так?

Потому что каждый элемент в этой системе имеет значение: для осознания цели, для ее формирования и достижения. Более того, при создании верной формулировки планируемых задач по «смарт» нередко происходит трансформация проектов – вырисовываются ранее незамеченные важные аспекты, нюансы, детали.

Займемся расшифровкой:

- **S** (Specific). Конкретно.
- **M** (Measurable). Измеримо.
- **A** (Achievable). Достижимо.
- **R** (Relevant). Согласовано.
- **T** (Time). Время.



S – Specific. Конкретная цель – половина успеха

Везде пишут: цели по системе smart должны быть конкретными. Но что это значит?

Все просто! Нужно четко осознавать, какой итог должен быть у данной цели.

Если проект требует участия какого-то еще человек – сотрудника, компаньона, руководителя, то очень важно получить обратную связь по конкретизации цели.

Даже рассматривая примеры по системе smart для постановки целей, мы видим не абстрактный план, а четкую картинку. И это очень важно для запуска работы подсознания, которое поняв, что нужно человеку, начнет всячески способствовать выполнению его

желаний. Подкидывать правильные мысли, стимулировать верные идеи, направлять по лучшему маршруту.

Получается, как не объясняй феномен SMART – везде сплошные плюсы.

M – Measurable. Весы для измерения целей

Второй важный нюанс.

Цели по системе SMART должны быть измеримыми. В них должны присутствовать количественные или понятные качественные показатели, характеристики, которые в итоге укажут, что цель достигнута.

Что можно использовать для измерения:

- деньги – рубли, евро, доллары, тугрики;
- доли, проценты, соотношения;
- отзывы или иные критерии внешней оценки;
- лайки, число подписчиков, «просмотрено» для статей;
- частоту действий – каждый второй пользователь кликает «заказать»;
- время – ограниченность периодов;
- штрафы – мотивация «от обратного»;
- утверждение, согласование, одобрение – получение положительного мнения специалиста или руководителя.



Можно найти и совсем странные варианты измерения целей:

- «крестики» у вышивальщиц;
- оценки у школьников;
- конкурсы у преподавателей;
- количество блюд каждый день у хозяйки;

Все что можно измерить и оценить, должно быть измерено и оценено.

Цели по системе SMART – примеры:

- напечатать 5 статей за день
- знакомиться с 1 человеком в день
- получить согласование договора

Все примеры «обрублены», так как предназначены для демонстрации только критерия «измеримости». Более точные ориентиры для целей по SMART в конце статьи.

A – Achievable. А достижима ли мечта?

Предположим, вы, будучи руководителем, поставили цель: через полгода получить одобрение комиссии для открытия какого-либо учебного кабинета. Конкретно? Измеримо? Все верно!

Достижимо?

SMART – не волшебная пилюля, которая переместит вас в волшебный замок только за правильно сделанную формулировку.



Это система, которая ориентируется на реальность бытия. А это значит, что при обдумывании любых планов важно соотносить имеющиеся в наличии ресурсы и возможности с желаемым результатом.

Вариантов оценки достижимости также много как самих целей и способов их измерений. Это:

- материальные и моральные ресурсы;
- время;
- умения;
- знания;
- финансовые возможности;
- здоровье...

R – Relevant. Согласуем цель с реальностью!

Интересный момент – согласование цели. С чем или кем ее нужно «согласовывать»?

Со всем! С реальностью...С уже существующими планами... С желаниями...

Что может получиться, если исключить этот пункт из планирования по SMART? Абсурд и полная невыполнимость сформулированных задач. Плохо стыкуются цели: «выспаться», «бегать в 5 утра». Или: «сокращения 80% штата» и «выход на какой-то качественный показатель в 200% в сравнении с прошлым годом».

Если есть противоречия, то надо пересматривать и корректировать планы.

T – Time-bound. Когда оценивать результат?

Time-bound – «ограниченность во времени». Если у цели нет конечных временных границ, то достигать ее можно бесконечно. Поэтому важно ставить рамки, в течение которых желаемые планы должны быть реализованы.

Принято разделять цели:

- Краткосрочные – до 100 дней
- Среднесрочные – от квартала до года
- Долгосрочные – на период в 1 год и более

Интересный факт, но согласно SMART-системе цель должна быть не просто ограниченной во времени, но и соотносимой с другими планами. Цепочка следующая: долгосрочные мечты формулируют категорию среднесрочных дел, а те, в свою очередь, дробятся на краткосрочные проекты.

Если проследить данную идею в обратной последовательности, то виден путь маленьких шагов из сегодня к большой Мечте.



Вопросы для формулирования целей по SMART

Английская буква	Английское слово	Русский перевод	Что это означает?
S	Specific	Конкретная	Цель должна быть конкретной и четко сформулированной.
M	Measurable	Измеримая	Цель должна иметь количественные или качественные параметры, по которым ее можно оценить.
A	Achievable	Достижимая	Цель должна быть реалистичной и достижимой в тех временных рамках, которые для нее отводятся
R	Relevant	Уместная	Цель должна быть адекватной и согласованной с другими целями
T	Time-bound	Ограниченная во времени	Цель должна быть ограничена временными рамками и иметь определенный срок достижения



Задание 3

Экспресс-тест

Отметьте, близки ли Вам эти утверждения:

1. Я часто раздражаюсь, поскольку изрядно перегружен(а) работой
2. Мне сложно отключиться от мыслей о работе
3. Я считаю, что можно одновременно заниматься несколькими делами
4. Я страдаю расстройством сна
5. Уже с утра я часто чувствую себя усталым(ой) и разбитым(ой)
6. Каждый вечер я чувствую себя усталым донельзя
7. Часто я чувствую себя под прессом времени
8. Гора дел передо мной постоянно растет
9. Я часто откладываю телефонный звонок, которые обязан(а) сделать
10. Я часто работаю сверхурочно
11. Я чувствую себя ответственным(ой) за все
12. Когда я делаю ошибку, я страшно нервничаю
13. Мое так называемое свободное время распланировано до конца
14. У меня нет ни минуты свободного времени между различными служебными мероприятиями
15. Мне трудно отказать, если меня просят что-то сделать
16. Часто мне приходится взваливать на себя чужие обязанности вопреки моей воле
17. Часто я узнаю о важных вещах слишком поздно
18. Часто я опаздываю или вообще пропускаю мероприятия
19. У меня нет времени ни на семью, ни на друзей, ни на родственников
20. Я просто ненавижу планировать время
21. Я трачу совсем немного времени на образование и здоровье
22. Моя служебная жизнь сильно влияет на мою личную жизнь

23. Я поставил себе задачу добиться большего в карьере, чем другие
24. Я боюсь потерять работу, поскольку тогда мне будет нечем заняться и нечем кормить семью
25. Я боюсь потерять скорость, если вдруг у меня окажется мало работы
26. Большая загрузка защищает меня от претензий семьи
27. Отдых я всегда провожу по плану
28. Ничего неделанье приводит к ощущению внутренней пустоты

Если шесть и более утверждений из этого теста Вам подходят, то у Вас большие проблемы со временем!

Отрефлексируйте Ваши результаты!

Тема 3.3. Конфликтологическая компетентность руководителя

Задание 1

Ознакомьтесь с информацией:

Образовательная сфера в нашем обществе, сегодня находится в ситуации, когда каждый день приносит множество проблем и конфликтов, которые требуют очень быстрого реагирования и нестандартного решения. Это касается, прежде всего, руководителей образования всех рангов. Умения эффективного разрешения конфликтов, проведения переговоров и поиска согласия предъявляют к содержанию профессиональной подготовки руководителей образования новые требования. Превратить конфликт из фактора, отягощающего деловое общение, в категорию профессионального развития невозможно без особых умений и навыков. В таких условиях особую актуальность и значение приобретает конфликтная компетентность руководителя образовательной организации.

Конфликтологическая компетентность предполагает подготовленность и способность не только к управлению конфликтами, но и моделированию конфликтных ситуаций. Для руководителей образовательных организаций важно уметь не

просто работать в конфликтогенной среде, но и воздействовать на среду, преобразуя ее для успешного развития.

Б. И. Хасан выделяет два уровня профессиональной конфликтологической компетентности:

1. Способность определить компоненты и признаки конфликта, удержать воплощенное в конфликте противоречие, уметь воспользоваться арсеналом способов его разрешения (компетенции, направленные на разрешение конкретного возникшего конфликта);

2. Способность проектировать конфликты, которые важны для достижения результата, внедрять их в непосредственной коммуникации, способность так организовывать конфликтное поведение участников, что достигается продуктивный результат (компетенции, связанные со способностью продуцирования эффективного конфликта).

Л. Н. Цой выделяет пять специфических блоков, определяющих формирование конфликтологической компетентности руководителя:

1. Теоретические знания в области конфликтологии и иных наук (политология, юриспруденция, психология, социология, лингвистика и т. д.). Раскрытие конфликтологической компетентности на уровне теоретических знаний подразумевает сознательный выбор эффективной стратегии поведения в конфликте в зависимости от ситуации. Теоретическая подготовленность будет иметь практическое значение только при соотнесении с внешней информацией, при встраивании в личный опыт. При этом условия знания могут мотивировать, стать компонентом социальной установки, т. е. готовностью действовать определенным образом по отношению к себе, другим, к ситуации;

2. Владение социальными технологиями профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта;

3. Формирование профессионального типа мышления, т. е. рефлексивного, методологического, саногенного, объемного, креативного мышления;

4. Владение технологиями психогигиены и стрессоустойчивости;

5. Этический и правовой компонент, т. е. осуществление взаимодействия в рамках этических и правовых норм.

Давайте сделаем выбор эффективной стратегии поведения в конфликте в зависимости от ситуации.



Задание 2. Стратегии поведения в конфликте

Цель: изучение 5 стратегий поведения в конфликте (по К. Томасу)

Ход работы:

1 шаг: ознакомьтесь с теоретическим материалом по стратегиям поведения в конфликте. Перенесите в тетрадь схему Томаса-Килманна, запишите определение каждой стратегии (уход, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество) (приложение к заданию в конце темы 2 «**Конфликтологическая компетентность руководителя**»).

2 шаг: изучите собственную стратегию поведения в конфликте с помощью опросника К. Томаса (приложение к заданию в конце темы 2 «**Конфликтологическая компетентность руководителя**»). Представьте полученные результаты в виде столбиковой гистограммы.

3 шаг: распределите ниже перечисленные характеристики по 5 столбцам, в зависимости от того, проявлением какой стратегии они являются:

4 шаг: прочитайте ситуацию. Придумайте и запишите в тетради 5 вариантов поведения каждого участника (и руководителя, и подчинённого) в представленной конфликтной ситуации (в соответствии с 5 стратегиями).

Ситуация: Руководитель направляет подчиненного к главному бухгалтеру по служебному делу. А у главного бухгалтера принцип: она общается только с руководителями, рядовые сотрудники в ее кабинет не вхожи. Поэтому она довольно грубо выставляет его за дверь, отругав при этом как мальчишку. Узнав о безуспешном походе, руководитель забрал у подчиненного документы, не

Приложение к теме 2
«Конфликтологическая компетентность руководителя»

Конфликты в организациях

Вводные замечания. Традиционно конфликты в социальных структурах рассматривались как патология или нежелательные отклонения, влекущие за собой негативные последствия. Проблема – в теоретическом и практическом аспекте – сводилась к тому, каким образом в общественном устройстве или в функционировании организации избежать конфликтов.

Современный подход состоит в понимании противоречий и конфликтов как неизбежного и естественного фрагмента социальной жизни. При этом признается, что конфликты не обязательно приводят к разрушениям. Более того, конфликт потенциально содержит в себе определенные позитивные возможности. Общая идея позитивного эффекта конфликтов сводится к следующему: конфликт ведет к изменению, изменение – к адаптации, адаптация – к выживанию. Тем самым конфликт выполняет функцию сигнала о проблеме и стимула к ее решению.

Вместе с тем, поскольку конфликт может привести и к негативным последствиям, признается необходимость управления конфликтами. Примерно с 1960-х гг. традиционная проблема «как избежать конфликтов» сменяется практическим вопросом «как работать с конфликтами». Считается, что конфликт может быть как конструктивным, так и деструктивным процессом, поскольку существуют эффективные и неэффективные способы реагирования на конфликт и его преодоления.

Задача управления конфликтами – на уровне и организационного, и личностного взаимодействия – сводится к переводу конфликта в конструктивные формы, позволяющие использовать его позитивный потенциал и минимизировать возможные деструктивные последствия.

ЗАДАНИЕ. Диагностика стратегий поведения в конфликтных ситуациях

Оснащение. Опросник Томаса, направленный на выявление индивидуальных стратегий поведения в конфликтных ситуациях, и ключ к его обработке.

Порядок работы. Ознакомьтесь с тестом. По завершении работы самостоятельно обработайте свои результаты по инструкции.

Перед началом работы дается следующая инструкция: «Сейчас вам будет предложен тест на выявление индивидуальных тенденций поведения в конфликтных ситуациях. Читаете соответствующие пару суждений, из которых вам нужно выбрать одно. По какому принципу? Не по принципу «хорошего – плохого», «правильного – неправильного», а по принципу большей вероятности данного типа поведения для вас («чаще я веду себя так», «это больше похоже на меня» и т. д.). Суждения повторяются, но каждый раз встречаются в разных сочетаниях, поэтому надо не повторять свой выбор, а, напротив, каждый раз выбирать заново.

Опросник Томаса

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить ситуацию с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувства другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я стараюсь избежать неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю определенное усилие, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь добиться компромиссного решения.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и позицией другого человека.

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) Я почти всегда стараюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка и интерпретация результатов.

Ключ

Стратегия	Варианты ответов
Соперничество	3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а
Уступчивость	1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а
Избегание	1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23б, 27а, 29б
Компромисс	2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а
Сотрудничество	2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б

Соперничество (доминирование, конкуренция, напористость) – ориентация на достижение своих интересов в сочетании с пренебрежением интересами другого; часто используемая, оценивается как наносящая урон отношениям.

Уступчивость (приспособление) — ориентация на пренебрежение своими интересами во имя сохранения отношений и ухода от осложнений; часто используемая, оценивается как неспособность к решению проблемы.

Избегание — тенденция к уходу от решения проблемы; часто используемая, оценивается как неэффективная, потенциально ведущая к накоплению и обострению проблем.

Компромисс — стратегия уступок при уступках другой стороны; как способ решения проблем обладает некоторыми недостатками (вынужденность, неполная удовлетворенность сторон, нестабильность решения), как характеристика поведения оценивается позитивно.

Сотрудничество — ориентация на максимальное удовлетворение, как собственных интересов, так и интересов другой стороны; как способ решения проблем и психологическая склонность оценивается наиболее высоко.

При оценке собственных показателей можно исходить из следующего: разброс значений по каждому из них от 0 до 12 баллов; значение от 0 до 5 является низким, говорит о невыраженности данной стратегии в репертуаре поведения; значение от 8 до 12 считается высоким, является показателем выраженности данной стратегии в репертуаре поведения.

Тема 3.4. Руководитель должен быть творческой личностью

Задание 1

Ознакомьтесь с информацией.

Чтобы развить творчество учителя, руководитель сам должен мыслить творчески, быть творчески инициативным. Ему должны быть доступны умения находить новые, оригинальные пути и методы, предвидеть последствия своих решений, их влияние на ход и развитие педагогического процесса. Творчески мыслить – значит видеть дальше непосредственно данного, соединять иногда, казалось бы, несоединимое, уметь из нескольких возможных вариантов выбрать самый оптимальный. Творчески мыслящий руководитель видит проблему там, где большинству кажется, что все уже решено; он способен идти на определенный, но оправданный риск в ходе принятия управленческих решений.

Факторами творческого мышления руководителя являются психолого-педагогическая и управленческая эрудиция, чувство нового, умение отделить новаторство от прожектёрства. Однако эти качества не исчерпывают всего многообразия черт, типичных для нового мышления. Оно должно быть еще и конструктивным, т. е. включать умение руководителя не только вскрывать причины тех или иных недостатков, но и находить рациональные пути их устранения. Это качество тесно связано с деловитостью, которая приводит в динамическое единство мысль, слово в дело. Организованность мышления взаимодействует с целенаправленным использованием приемов, умений и навыков, проверенных социальным опытом.

Креативность

Творческое начало есть в каждом человеке. Оно помогает находить интересные нетривиальные решения, создавать новое, выявлять закономерности и несоответствия, реализовываться. Однако если креативность не развивать, со временем она угаснет.

Креативность – это способность нестандартно мыслить, действовать нешаблонно, создавать новое, аккумулировать идеи. В России этот термин прижился благодаря специалистам по

маркетингу, которые подразумевали под ним возможность создавать оригинальные идеи для продвижения товара. Позже иностранный термин закрепился в психологии и вошел в повсеместный обиход.

В широком смысле под креативностью понимается творческое начало, умение находить новые образы, идеи, нестандартно решать типовые задачи.

Как оценить, креативный руководитель или нет?

Параметры креативности

Определенные умения и особенности характера говорят о творческом потенциале человека. Решительность, сообразительность, умение рисковать, широкий кругозор – все эти качества свойственны креативному человеку.

К другим параметрам относят:

- нестандартность, оригинальное решение задач;
- способность выдавать много идей за короткий промежуток времени;
- гибкость мышления и действий;
- развитое образное представление;
- использование метафор и ассоциаций;
- внимательность – нахождение противоречий и необычных элементов;
- придание абстрактным образам реальных форм.

Креативность и творчество: сходство и отличия

Большинство людей не видят существенного различия этих двух понятий. Однако, творчество – деятельность, процесс, относящиеся к искусству, эстетики. Креативность больше направлена на утилитарное, практическое применение. Иностраный термин часто применяют в маркетинге, бизнесе, образовании. Эти качества личности могут, как дополнять друг друга, так и существовать независимо.

Креативность можно развивать!

Мы предлагаем Вам ряд практических упражнений и заданий, которые помогут Вам стать более креативными!



Задание 2

Выполните следующие упражнения:

Упражнения на развитие креативности

В каждом человеке присутствует творческое начало, но не каждый доволен его уровнем. Существуют игры, задания, техники, упражнения для развития креативности.

- **Найди взаимосвязь**

Это упражнение можно делать одному, в паре или в компании друзей. Для начала необходимо случайным образом выбрать 2 слова. Для этого нужно взять книгу, закрыть глаза и ткнуть пальцем в 2 слова. Затем нужно найти их взаимосвязь, и использовать в одном предложении. Задание можно усложнить, попробовав составить небольшой рассказ, используя 5 случайных слов.

- **Вымышленное животное**¹⁰

Часто техники для развития креативности напоминают детские игры и задания. Это неспроста, ведь люди с самого рождения наделены творческим потенциалом, который у большинства не реализован. Дети еще не привыкли мыслить шаблонно, поэтому действуют интуитивно, полагаются на ощущения. Это врожденная способность у большинства взрослых стерлась. Для ее «оживления» можно воспользоваться упражнением «вымышленные животные».

Нужно вооружиться фломастерами и чистым альбомным листом. Далее необходимо изобразить несуществующего зверя, птичку или рыбку придумать название, и описать его.

¹⁰ Это задание психологи часто используют как тест «Рисунок несуществующего животного» – одна из проективных методик исследования личности, автором которой является Майя Захаровна Дукаревич. «Рисунок несуществующего животного» используют для диагностики детей и взрослых: выявляют их личностные черты, бессознательные личностные конфликты, установки, влечения и потребности.

• 50 вариантов

Задание заключается в том, чтобы придумать 50 нестандартных способов применения обычного предмета. Так, пустую консервную банку можно использовать:

- для хранения продуктов;
- в качестве меры объема;
- для выращивания цветов;
- как подслушивающее устройство;
- для изготовления поделки.

• Оригинальное название

Придумайте новое название привычным вещам. Например, придумайте оригинальные названия для школьных проектов или платных дополнительных услуг. Не ограничивайте себя, проявите фантазию.

• Письменные пятиминутки

Творческое мышление можно развить, выделяя ежедневно несколько минут для выполнения письменных заданий. Их можно придумывать самостоятельно, а можно взять из предложенного списка:

- опишите предмет или игрушку, используя примерно 100 слов;
- придумайте рассказ о пустой бутылке;
- напишите монолог от лица бабочки, которая недавно была гусеницей;
- составьте список 15 причин для развития креативного мышления;
- сочините рассказ, используя слова: «ветер», «книга», «небоскреб»;
- назовите 7 обстоятельств, из-за которых будет стыдно фотографу;
- подготовьте инструкцию, как научить чему-нибудь ребенка.

• Ряд ассоциаций

Выберите любой предмет в помещении и напишите к нему 5 прилагательных, например, окно: стеклянное, мокрое, белое, большое, соседнее. Затем добавьте еще 5 прилагательных, которые

не подходят по смыслу, например, окно: шоколадное, горячее, громкое, быстрое, живое. Сделать это будет труднее, чем первую часть задания, так как мозг привык думать шаблонно.

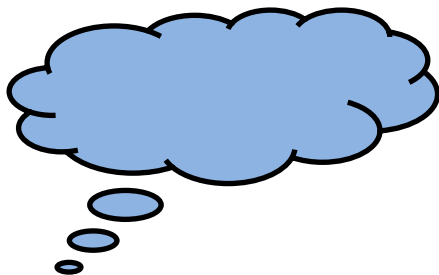
- **Рисунок обеими руками**

Включить оба полушария в работу можно, используя простое упражнение. Для его выполнения необходимо взять по фломастеру в левую и правую руку и приступить к рисованию. Важно сосредоточиться на том, чтобы рисунки зеркально отображали друг друга.

Не старайтесь сделать идеальную картинку, не зацикливайтесь на результате. Ваша задача сконцентрироваться на самом процессе, действии.

- **Упражнение «Представляете!»**

Воспользуйтесь информацией из Интернета и найдите то, что может удивить Ваших коллег. Начнете свое удивительное сообщение словом: «представляете».



- Что выбрали для удивления других Ваши коллеги?
- Есть ли области удивления, которые совпадали?
- Как удивительные факты связаны с профессиональной деятельностью?
- Чему удивились больше всего? Как это можно объяснить?
- Нужно ли удивлять сотрудников своей организации? Как это можно делать?

Упражнений и заданий, развивающих креативность, очень много! Главное, задаться целью и выполнять регулярно подобные упражнения! Дерзайте!

Тема 3. 5. Коммуникативная компетентность руководителя ¹¹

Задание 1. Прочтите и осмыслите содержание текста

Коммуникативная компетентность является одной из ключевых в деятельности руководителя, поскольку основной вид его деятельности связан с взаимодействием с другими людьми. Эта особенность свойственна всем социальным профессиям, для которых характерны нематериальные результаты. Высоквалифицированный руководитель не только владеет необходимым объемом знаний в области управления персоналом, развития организации, но умеет также адекватно действовать в определенных условиях, таким образом, обладает способностью контролировать ситуацию и управлять ею.

Названные качества относят к коммуникативным. Профессиональная коммуникативная компетентность – понятие интегральное. Оно включает совокупность приобретенных специальных коммуникативных умений, позволяющих человеку осуществлять свою профессиональную деятельность. Коммуникативная компетентность в педагогических профессиях понимается «как система психологических знаний о себе и о других, умений и навыков в общении, стратегий поведения в социальных ситуациях, позволяющая строить межличностное общение в соответствии с его целями и условиями».

¹¹ https://www.nbcmmedia.ru/upload/iblock/def/chechel_b6.pdf



Задание 2. Презентация «Коммуникативная компетентность»

В рамках развития коммуникативной компетентности руководителей образовательных организаций мы предлагаем Вам посмотреть презентацию «Коммуникативная компетентность». На основании предложенных слайдов Вы обновите свои знания по этой проблеме, а возможно и получите новые!



Задание 3

Напишите небольшое резюме по просмотренной презентации. Что Вы считаете особенно важным в работе руководителя с позиций совершенствования коммуникативной компетентности. Какие выводы Вы сделали для себя? Какие планы наметили?

Ваше резюме:



Задание 4

Это задание Вы можете выполнить по желанию, если хотите оценить уровень своей общительности.

Оценка уровня общительности (тест В. Ф. Ряховского)

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов – «да», «иногда» и «нет».

Инструкция: Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ordinaria или деловая встреча. Выбывает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не примете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка ответов:

«да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков.

Полученные очки суммируются.

30–32 очков. Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очков. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

4–8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вы вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

***Мы желаем Вам успехов в деловом общении с коллегами
и предлагаем некоторые советы:***

1. *Относитесь к сотрудникам внимательно.* Проявляйте к ним искренний интерес. Старайтесь узнать о каждом из них как можно больше: об их семьях, увлечениях, проблемах и т.д. Стремитесь помочь и поддержать их в трудную минуту.

2. *Старайтесь быть во всем справедливым.* Вас будут уважать не за то, что вознаграждение было чересчур хорошим, или из-за страха перед наказанием, а за справедливое распределение того и другого.

3. *В общении с подчиненными избегайте быть лектором.* Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать о себе. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.

4. *Чаще улыбайтесь.* Ваша угрюмость только настораживает и отдаляет окружающих.

5. *Будьте очень осторожны с критикой.* Не наносите подчиненному обиды. Прежде чем критиковать не стесняйтесь сказать ему о своих собственных ошибках. Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это деликатно в косвенной форме.

6. *Старайтесь чаще похвалить человека за каждый даже самый скромный успех.* Когда возникает ситуация, при которой вам необходимо указать на ошибки и недочеты подчиненного, постарайтесь начать с похвалы и искреннего признания его достоинств.

7. *Помните, что никто не любит приказного тона.* Пользуйтесь методом задавать вопросы, вместо того, чтобы отдавать приказы. Например, «Не думаете ли Вы, что так будет лучше?». Вместо – «Сделайте так».

8. *Почаще ставьте себя на место подчиненного.* Постарайтесь взглянуть на проблемы и задачи с его точки зрения, проявляйте уважение к мыслям и мнениям сотрудников. Делайте так, чтобы подчиненным было приятно выполнять то, что вы хотите.

9. *Выступайте в роли наставника по отношению к своим подчинённым.* Развивайте их способности и обсуждайте с ними сложные вопросы.

10. *Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий.* Используйте двухстороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

Тема 3.6. Имидж образовательной организации

Задание 1. Ознакомьтесь с информацией по теме

С каждым годом возрастает конкуренция между учреждениями образования, расположенными в одном городе, микрорайоне. Не секрет, что родители, выбирающие школу для своего ребенка, сначала ориентируются на слухи. Слухи порождаются мнениями и оценками других людей, причем, всегда субъективными. Следовательно, от того, какое мнение сложится у нескольких людей

(а бывает и одного, но авторитетного человека), столкнувшихся со школой, зависит репутация школы на многие годы.

Не все родители ориентируются только на результат обучения, многие, прежде всего, уделяют внимание комфорту, наличию системы дополнительного образования, разнообразного досуга детей, учитывают желание ребенка учиться именно в этой школе, именно у этого учителя. Необходимость формирования имиджа ОУ определяется следующими причинами:

- во-первых, сложная демографическая ситуация усиливает конкуренцию среди образовательных учреждений города в борьбе за набор учащихся и сохранение контингента;

- во-вторых, сильный позитивный имидж облегчает доступ ОУ к лучшим ресурсам из всех возможных: финансовым, информационным, человеческим и т. д.;

- в-третьих, имея сформированный позитивный имидж, учреждение при прочих равных условиях становится более привлекательным для педагогов, так как представляет педагогам возможность получать удовлетворенность своим трудом и профессиональное развитие;

Немаловажно еще и то, что устойчивый позитивный имидж дает эффект приобретения образовательным учреждением определенной силы, в том смысле, что создает запас доверия ко всему происходящему в стенах учреждения.

Именно тот имидж, который складывается в глазах общественности об образовательном учреждении и его педагогическом и ученическом коллективах, существенно влияет и на приток родителей и учащихся и на развитие социального партнерства.

Сформированный позитивный имидж ОУ позволит решить ряд задач:

- повысить привлекательность ОУ, в первую очередь, для родителей, учащихся и педагогов;

- повысить уровень организационной культуры;

- способствовать улучшению социально-психологического микроклимата в коллективе.

Современный словарь трактует понятие «имидж» (от лат. *imago* – «изображение, образ») как целенаправленно формируемый образ

(какого-либо лица, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы.

Обратим внимание на несколько ключевых слов: – «целенаправленно» – то есть, имидж – это то, что можно планировать и создавать;

– «эмоционально-психологическое воздействие» – то есть, он «работает» с чувствами, а не только с логикой;

– «воздействие на кого-либо» – то есть, необходимо увидеть тех субъектов, ради которых вся эта работа и затевается.

Качество имиджа – это не только психологический аванс, но и материальные инвестиции, которые ОУ может получить в перспективе. А если так, необходимо разобраться в механизмах формирования имиджа и способах его построения.

Конечным результатом, то есть, целью формирования имиджа, является повышение конкурентоспособности образовательного учреждения. А конкурентоспособность достигается сформированным отношением к любой школе.

Формирование имиджа – это процесс, в ходе которого создается некий спланированный образ.

Очень важно определиться с выбором: для кого и для чего формируется этот образ? Может быть, для жителей города с целью рекламирования образовательных услуг? Или для возможных социальных партнеров с целью получения различного рода инвестиций? Или для Управления образованием с целью формирования репутации школы в городе? Может быть, для средств массовой информации с целью сотрудничества и рекламы? Или все же для учеников, которые могли бы через всю свою жизнь с честью нести образовательный бренд школы? Безусловно, для этого, последнего... Но оно включает в себя все предыдущее, названное выше.

Понятие имиджа организации включает две составляющие:

- *описательную/информационную* (представляет собой образ организации);

- *оценочную* (отражает оценки и эмоции, вызванные информацией об организации). Эти эмоции и оценки могут быть различной интенсивности, могут приниматься или отвергаться.

Оценка имиджа организации происходит на основе прошлого опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм, собственных принципов и т. д.

Большинство исследователей относят имидж образовательной организации к корпоративному имиджу.

Имидж современной образовательной организации, на наш взгляд, включает следующие ключевые разделы:

- визуальный имидж
- социальный имидж
- имидж услуг
- имидж руководителя
- имидж персонала
- внутренний/внутрикорпоративный имидж

Визуальный имидж организации включает работу по следующим направлениям:

- внешний вид здания;
- интерьеры помещений;
- фирменный стиль;
- атрибутика;
- сайт, социальные сети.

Социальный имидж состоит из следующих направлений:

- значение организации для территории;
- качество массовые мероприятия;
- сетевое взаимодействие организации;
- социальная активность сотрудников;
- информационно-рекламная поддержка социальной активности организации и ее сотрудников.

Имидж услуг включает в себя следующие направления:

- наличие у организации уникального образовательного предложения;
- качество услуг;
- материально-техническое оснащение;
- применение инновационных технологий;
- информационная открытость и рекламное сопровождение услуг.

Имидж руководителя включает в себя следующие направления:

- индивидуальные особенности (в т. ч. внешний облик);
- социальные характеристики;
- профессиональные характеристики (включая стиль руководства);
- ценностные установки;
- стратегическое видение развития организации;

Имидж персонала включает в себя следующие направления:

- профессиональная компетентность;
- личные качества;
- культура поведения;
- внешний облик.

Внутренний (внутрикорпоративный) имидж включает в себя следующие направления:

- корпоративная политика (философия и стиль управления);
- корпоративная культура (корпоративное поведение, мероприятия, правила);
- психологический климат в коллективе;
- представление персонала о комфортности и надежности своей организации;

Развитие положительного имиджа образовательной организации подразумевает детальный анализ текущего состояния имиджа организации, выявление проблемных направлений и разработку рекомендаций по развитию имиджа организации с учетом выбранных стратегических приоритетов. Для повышения эффективности работы в этом направлении в ГАОУ ДПО «ЛОИРО» была разработана методика оценки текущего имиджа образовательной организации (см. задание 1). Данная методика позволяет провести быструю диагностику текущего состояния имиджа организации, выявить проблемные направления и сформулировать конкретные рекомендации с учетом стратегических приоритетов организации.



Задание 2

Выполните задание по оценке текущего имиджа Вашей образовательной организации.

«Оценка текущего имиджа образовательной организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию»

Инструкция

1. Ознакомьтесь с критериями и показателями оценки имиджа образовательной организации (см. таблицу).

2. Оцените текущий имидж Вашей организации, заполнив предложенную таблицу. Каждый показатель оценивается по пятибалльной шкале.

3. Выявите проблемы в текущем имидже Вашей организации.

4. Сформулируйте Ваши рекомендации по совершенствованию текущего имиджа Вашей организации в данном файле после таблицы.

5. Подпишите файл своей фамилией и инициалами и разместите на дистанционном ресурсе для оценки.

0 баллов – отсутствие показателя;

5 баллов – показатель реализуется полностью.

Оценка текущего имиджа образовательной организации

№	Критерии и показатели	Оценка
I. Визуальный имидж (максимум – 25 баллов)		
1	Внешний вид здания	
2	Интерьеры помещений	
3	Фирменный стиль	
4	Сайт, социальные сети	
5	Атрибутика	
II. Социальный имидж (максимум – 25 баллов)		
1	Значение организации для территории	
2	Качество массовых мероприятий	

№	Критерии и показатели	Оценка
3	Сетевое взаимодействие организации	
4	Социальная активность сотрудников	
5	Информационно-рекламная поддержка социальной активности организации и ее сотрудников	
III. Имидж услуг (максимум – 25 баллов)		
1	Наличие у организации уникального образовательного предложения	
2	Качество услуг	
3	Материально-техническое оснащение	
4	Применение инновационных технологий	
5	Информационная открытость и рекламное сопровождение услуг	
IV. Имидж руководителя (максимум – 25 баллов)		
1	Индивидуальные особенности (в т.ч. внешний облик)	
2	Социальные характеристики	
3	Профессиональные характеристики (включая стиль руководства)	
4	Ценностные установки	
5	Стратегическое видение развития организации	
V. Имидж персонала (максимум – 20 баллов)		
1	Профессиональная компетентность	
2	Личные качества	
3	Культура поведения	
4	Внешний облик	
VI. Внутренний (внутрикорпоративный) имидж (максимум – 20 баллов)		
1	Корпоративная политика (философия и стиль управления)	
2	Корпоративная культура (корпоративное поведение, мероприятия, правила)	
3	Психологический климат в коллективе	
4	Представление персонала о комфортности и надежности своей организации	
ИТОГ (максимум – 140 баллов)		

3. Вам предлагают следующий план проведения административной планерки в середине рабочей недели:

- 1) О проведении родительских собраний в основной школе.
- 2) Стратегическое планирование работы методического объединения учителей гуманитарного цикла во втором полугодии.
- 3) Презентация органа государственно-общественного управления.
- 4) Об основных мероприятиях текущей недели.
- 5) О ходе конкурса на лучший рисунок эмблемы школы (отв. Иванова Г.В., зам. директора по ВР).
- 6) О снижении посещаемости занятий в 10 кл.
- 7) Разное.

4. Какие ошибки допущены составителями данного плана? Что и как Вы предлагаете изменить?

Индивидуальная рефлексия

5. Что дало Вам изучение данного модуля?

6. Какие дефициты в вопросах тайм-менеджмента у Вас остались после занятия? Как Вы планируете с ними работать?

7. Планируете ли Вы участие в практикумах или мастер-классах по совершенствованию управленческих компетенций?

Блок 4

«Правовая компетентность руководителя образовательной организации»

Основная цель: актуализация правовых знаний по управленческой компетентности.

Блок представляет собой актуализацию понятия правовая компетентность руководителя образовательной организации, а также содержит практические задания по некоторым вопросам правового управления школой:

- Устав и локальные нормативные акты образовательной организации;
- Образовательное право в Российской Федерации;
- Правовой статус субъектов образовательных отношений и образовательного процесса.

Этот блок также включает литературу, рекомендуемую руководителям современных образовательных организаций.

Составители: Группа авторов

Основное содержание Блока 4 ¹²

Входная диагностика

Уважаемый участник! Предлагаем Вам ответить на ряд вопросов по правовому статусу субъектов образовательных отношений и образовательного процесса. Время выполнения заданий – 20 минут.

1. Имеет ли право образовательная организация взять «объяснительную» с обучающегося в виду нарушения им «Правил внутреннего распорядка обучающихся» и устава образовательной организации?

¹² <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17718>

- а) да, при достижении им 14 лет (у него уже есть паспорт);
- б) нет, объяснительную может дать только законный представитель несовершеннолетнего обучающегося;
- в) да, при достижении им 15 лет, но в присутствии законного представителя;
- г) да, при достижении им 16 лет.

2. Имеет ли право образовательная организация не пустить обучающегося на занятия и требовать от законных представителей соблюдения локального нормативного акта образовательной организации, в части ношения формы обучающимся:

- а) да, форма обязательна, ведь данный акт принят с участием родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;
- б) да требовать можно, но не пускать на учебное занятие, если требование о форме не соблюдается, права не имеем (только замечание);
- в) нет, ничего не можем.

3. Имеет ли право образовательная организация установить камеры видеонаблюдения в коридорах и раздевалках по требованию родителей обучающихся и за их счет:

- а) да, образовательной организации конфликты не нужны, к тому же платят родители;
- б) да, если все родители согласны купить оборудование;
- в) нет, данное оборудование является технически сложным и потребует дальнейшего содержания, к тому же надо решить вопрос о хранении и утилизации видеоинформации в части соблюдения Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных»;
- г) да, но с начала надо получить разрешение учредителя и провести данное решение протоколом родительского собрания.

4. Для обучающегося составляющими «права на образование» являются:

- а) свобода выбора, обязательность, ответственность;
- б) обязательность, доступность, безопасность;
- в) доступность, платность, гарантированность государством;
- г) бесплатность, ответственность, свобода выбора.

5. К педагогической деятельности не допускаются:

- а) лица, лишенные родительских прав;
- б) несовершеннолетние граждане;
- в) лица, лишенные права этой деятельности приговором суда или имеющую судимость за преступления в сфере половой неприкосновенности;
- г) беременные женщины.

6. Ответственность за ликвидацию академической задолженности по одному предмету в течение следующего учебного года возлагается...

- а) на обучающегося;
- б) на родителей обучающегося;
- в) на образовательную организацию;
- г) на органы местного самоуправления.

Тема 4.1. Правовая компетентность руководителя образовательной организации

Задание 1

Ознакомьтесь с теоретическими материалами темы:

Макарова А. Б. Содержание и структура правовой компетентности руководителя образовательной организации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3.

URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17718> (дата обращения: 19.11.2021).

Происходящие в последние годы преобразования в обществе, новые стратегические ориентиры в развитии экономических институтов, политики, социокультурной сферы, а также условия, связанные с пандемией, кардинально изменили требования к работе руководителя образовательной организации. На сегодняшний день школа является полноценным субъектом права, юридическим лицом, имеет устав, обладает правом оперативного управления имуществом, заключает договоры, может являться истцом и ответчиком в суде. Все это вносит существенную специфику в реализацию функции управления, требует от руководителя

определенных личностных качеств, необходимых знаний, сформированных умений, навыков и компетенций.

В свете данных тенденций актуальна задача рассмотрения содержания и структуры правовой компетентности руководителя общеобразовательной организации, ее основных признаков и компонентов.

Многие исследователи также отмечают, что понятие «компетентность» имеет неразрывную связь с практической деятельностью и предполагает использование полученных знаний и умений в процессе жизнедеятельности и в профессиональной сфере.

Правовая компетентность представляется исследователями как интегративное свойство личности, выражающееся в совокупности компетенций в правовой области знаний, способности оказать активное влияние на процесс развития и саморазвития социально-ценностных характеристик личности, позволяющее выполнять социально-ценностные функции в обществе и предупреждать и устранять противоправные проявления поведения¹³.

Рассматривая содержание понятия «правовая компетентность руководителя общеобразовательной организации», хотелось бы отметить, что она является составляющей частью управленческой компетентности, определяющей возможность принимать эффективные управленческие решения в пределах современного правового поля.

Также согласно ч.3 статьи 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» руководитель «является исполнительным органом образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации». Здесь же отметим, что он же и действует от имени образовательной организации как юридического лица.

Нормативный подход к определению правовой компетентности руководителя был дан в предыдущей редакции Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, где она характеризовалась как качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и

¹³ <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17718> (дата обращения: 19.11.2021).

иных нормативных правовых документов органов власти; разработку локальных нормативных правовых актов; принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы¹⁴.

В Профессиональном стандарте руководителя образовательной организации среди прочих компетенций руководителя были определены, в том числе, и правовые. Например, руководитель должен знать действующие законы Российской Федерации, Конституцию, подзаконные акты, правовые возможности доступа к образовательной деятельности, основные положения законодательных актов в сфере гражданского, налогового, экологического, хозяйственного права, основы законодательства о бухгалтерском учете и прочее. Среди умений руководителя в соответствующей сфере выделяют: ведение коллективных переговоров, правильность оформления финансовой и управленческой документации, решение трудовых конфликтных ситуаций и другое. Правовая компетентность в документе выступает одним из необходимых механизмов эффективного управления образовательной организацией.

В теоретическом плане осмысление понятия «правовая компетентность руководителя общеобразовательной организации» является недостаточно проработанным, хотя следует отметить, что в последние годы именно этот вопрос актуализировался для управленцев в сфере образования, представителей органов государственной власти, ученых. Причинами подобного интереса служат изменения внутренней и внешней среды образовательной организации: динамично изменяющиеся нормативные акты, правовая грамотность потребителей образовательных услуг, взаимодействие с внешними агентами и контрольно-надзорными органами.

Применение правовых знаний понимается как готовность и способность руководителя к правовой деятельности, что требует высокого уровня информированности и выражается в форме

¹⁴ Макарова А. Б. Содержание и структура правовой компетентности руководителя общеобразовательной организации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3. Там же

юридических знаний, которые требуют систематического обновления.

Ответственность руководителя общеобразовательной организации закреплена в нормативно-правовых актах и заключается в правовых последствиях для правонарушителя.

Таким образом, можно выделить основные признаки правовой компетентности:

- коммуникативные умения и навыки, позволяющие эффективно выстраивать линию взаимодействия руководителя с заинтересованными субъектами;
- способность и готовность к принятию оперативных и эффективных решений правового характера;
- оперативность и мобильность правовых знаний, способность к их динамичному обновлению и применению в различных правовых ситуациях;
- наличие определенного отношения к праву, его оценка, правовая культура (знание норм права и уважительное отношение к правовым ценностям);
- способность к поиску, приобретению и усвоению правовых знаний.

Необходимо отметить, что структура правовой компетентности руководителя общеобразовательной организации состоит из сложной системы компонентов, взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга. Учитывая реалии сегодняшнего дня, совершенно очевидно, что современному руководителю недостаточно только знаниевой основы правовой компетентности, недостаточно только одних умений применить эти знания. Современный руководитель должен быть готов к выполнению комплекса действий правового характера и владеть средствами деловой коммуникации при взаимодействии с заинтересованными субъектами (контрольно-надзорными органами, учредителем, родителями, обучающимися, педагогическими работниками).

На основе современных исследований можно констатировать наличие профессиональных затруднений руководителей образовательных организаций в сфере нормативно-правового регулирования. В целом все проблемные поля можно объединить в следующие группы: вопросы трудового, административного,

гражданского, семейного законодательства; особенности правового статуса некоммерческих организаций и автономных учреждений; разъяснение, уточнение и конкретизация законодательства об образовании; разработка устава и локальных актов образовательной организации; нормативные основы реализации ФГОС.

Более сложными для руководителей общеобразовательных организаций оказываются вопросы, относящиеся к сфере регламентирования трудовых отношений, а также к отраслям административного и гражданского права.

Таким образом, рассмотрение содержания и структуры правовой компетентности руководителя общеобразовательной организации имеет особую значимость в построении учебного процесса в системе повышения квалификации, что вытекает из важнейших изменений в образовательной политике государства, использования новых образовательных концепций, социально-экономической ситуации и прочего.

Заданные условия ставят важнейшие задачи не только перед администратором школы и учредителями образовательных организаций, но и перед системой дополнительного профессионального образования, обеспечивая тем самым связь научных подходов с практикой. Именно от того, что вкладывается в содержание и структуру рассматриваемого явления, определяются механизмы формирования и развития правой компетентности, а значит и технологии работы над ней.

Тема 4.2. Устав и локальные нормативные акты образовательной организации



Задание 1

Определите, какие действия следует предпринять образовательной организации, и какими локальными нормативными актами ей следует руководствоваться, если на электронную почту пришел запрос:

«НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ПЕРИОДА ОБУЧЕНИЯ В ШКОЛЕ № _____ МОЙ РЕБЕНОК ПОДВЕРГАЕТСЯ НЕЗАКОННЫМ СБОРАМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ЧАСТНОСТИ ЭКСКУРСИИ СТОИМОСТЬЮ 700 РУБЛЕЙ, КОГДА ОНИ МОГЛИ БЫ СТОИТЬ 200 РУБЛЕЙ, ПОКУПКА РАБОЧИХ ТЕТРАДЕЙ 1200 РУБЛЕЙ, ХОТЯ ОНИ СТОЯТ 700 РУБЛЕЙ, ПИТАНИЕ 1300 РУБЛЕЙ. ДЕТИ ПОСЛЕ ЗАНЯТИЙ ИДУТ НА ПЛАТНЫЕ ФАКУЛЬТАТИВЫ СТОИМОСТЬЮ 2500 РУБЛЕЙ, В ТЕЧЕНИЕ ЛЕТНЕГО ЛАГЕРЯ НУЖНО БЫЛО СДАТЬ 4000 РУБЛЕЙ. ПРОШУ РАЗОБРАТЬСЯ».

Письмо отправлено с электронной почты, подписи в нем нет.



Задание 2. Локальный нормативный акт образовательной организации разрабатывается в соответствии с порядком, определяемом уставом

<i>Формулировка устава ОО</i>	<i>Определите алгоритм действий ОО</i>
<p>«Порядок принятия локальных нормативных актов предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработку проекта локального нормативного акта рабочей группой ОУ; – рассмотрение проекта локального нормативного акта комиссией по переговорам; – принятие локального нормативного акта соответствующим органом управления Учреждения; – утверждение локального нормативного акта распорядительным актом Учреждения». 	



Задание 3

Определите, какие действия следует предпринять образовательной организации, и какими локальными нормативными актами ей следует руководствоваться, если на электронную почту пришел запрос:

«НА ПРАЗДНИКЕ «НОВЫЙ ГОД» В ПОМЕЩЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МОЕГО РЕБЕНКА СНИМАЛ НЕ ЗНАКОМЫЙ МНЕ ЧЕЛОВЕК, А АДМИНИСТРАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НЕ ПРЕПЯТСТВОВАЛА ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПОСЛЕ СЪЕМКИ ВИДЕО БЫЛО ВЫЛОЖЕНО В СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НА СТРАНИЦЕ НАШЕГО КЛАССА В КОНТАКТЕ, ГДЕ ДВОЕ РОДИТЕЛЕЙ ОСТАВИЛИ СВОИ КОММЕНТАРИИ, КОТОРЫЕ Я РАССМАТРИВАЮ КАК УНИЖАЮЩИЕ ЧЕСТЬ И ДОСТОИНСТВО МОЕ И МОЕГО НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО РЕБЕНКА. ПРОШУ РАЗОБРАТЬСЯ».

Копия письма направлена учредителю.



Задание 4

Локальный нормативный акт образовательной организации разрабатывается образовательной организацией. Определите, в какой сфере (по каким вопросам) приняты следующие виды локальных нормативных актов, которые размещены на сайте Вашей образовательной организации:

<i>Вид локального нормативного акта</i>	<i>Сфера (вопросы) действия локального нормативного акта</i>
ПОЛОЖЕНИЕ	
ПОРЯДОК	
ИНСТРУКЦИЯ	
ПРАВИЛА	



Задание 5

Определите, какие действия следует предпринять образовательной организации, и какими локальными нормативными актами ей следует руководствоваться, если на электронную почту пришел запрос:

«Я ДАЛА СОГЛАСИЕ НА РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ СВОЕГО НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО РЕБЕНКА, В ТОМ ЧИСЛЕ ФОТО- И ВИДЕО- ИЗОБРАЖЕНИЙ НА САЙТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ОДНАКО УВИДЕЛА ФОТО СВОЕГО РЕБЕНКА НА ДОСКЕ ПОЧЕТА. СЧИТАЮ ЭТО НАРУШЕНИЕМ СВОИХ ПРАВ. ПРОШУ ПРИВЛЕЧЬ ВИНОВНЫХ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ И СООБЩИТЬ МНЕ О РЕЗУЛЬТАТАХ».

Письмо содержит обратный адрес для ответа.

Итоговая диагностика по блоку 4

1. Что составляет предмет образовательного права?

- а) правовое регулирование отношений, которые складываются между образовательным учреждением и обучающимся
- б) правовое регулирование педагогических отношений
- в) правовое регулирование отношений, возникающих в процессе воспитания личности
- г) правовое регулирование комплекса отношений, возникающих в рамках целенаправленного процесса воспитания и обучения

2. Укажите, какие отношения регулируются педагогическими обычностями, а могут регулироваться локальным нормативным актом образовательной организации:

- а) оплата труда педагогических работников
- б) пользование мобильными телефонами во время занятий
- в) компетенция органов местного самоуправления в сфере образования
- г) государственный контроль за содержанием образования

3. К общеобразовательным программам не относится:

- а) программа дошкольного образования
- б) программа начального общего образования

- в) программа дополнительного образования
- г) программа основного общего образования

4. Что не входит в систему образования:

а) объединения юридических лиц, осуществляющих деятельность в области образования

б) образовательные программы и государственные образовательные стандарты

в) принципы государственной политики в области образования

г) органы управления образованием

5. Право на ведение образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, возникают у образовательного учреждения с момента:

а) выдачи ему лицензии (разрешения);

б) регистрации в едином реестре юридических лиц;

в) завершения аттестации образовательного учреждения;

г) получения образовательным учреждением государственной аккредитации

6. К формам получения образования не относится:

а) очная форма обучения

б) семейная форма обучения

в) самообразование

г) дистанционная форма обучения

7. Ограничения прав граждан на профессиональное образование по признакам возраста, состояния здоровья, наличия судимости

а) могут быть установлены, но только законом;

б) недопустимы в принципе;

в) могут быть установлены образовательным учреждением;

г) могут быть установлены муниципальными органами

управления образованием

8. Отношения, связанные с созданием образовательных учреждений, их реорганизацией и ликвидацией регулируются:

а) гражданским правом;

б) трудовым правом;

в) финансовым правом;

г) административным правом.

Индивидуальная рефлексия

1. Что дало Вам изучение данного модуля?

3. Можете, как успешный директор, посмотреть на свою деятельность из дальней перспективы и ответить на вопросы?

Какой ты хочешь видеть свою школу через год, 5, 10, 15, 20 лет?

Каким хочешь видеть выпускника своей школы?

Какие слова хочешь услышать о себе от учеников и их родителей через 5, 10, 15, 25 лет?

Если представить, что Вы пишете мемуары в конце жизни, какими словами Вы опишете этап своей деятельности на посту директора школы?

Очевидно, что основной секрет управленцев школ нового типа в быстро меняющемся времени в умении грамотно и вовремя задавать вопросы.

Рекомендуемые нормативно-правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом изм. и доп.).

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации (с учетом изм. и доп.).

3. Областной закон Ленинградской области от 24.02.2014 № 6-оз «Об образовании в Ленинградской области» (с учетом изм. и доп.)

4. Профессиональный стандарт педагога. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н.

5. Модельные локальные нормативные акты общеобразовательной организации / авт.-сост. В.В. Кучурин, Е.В. Шеховцева; под общ.ред. В.В. Кучурина. – СПб.: ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2016.

Литература

1. *Губская М. А.* Современное школьное образование в России: плюсы и минусы / М. А. Губская, А. С. Веремчук. – Текст : непосредственный // Образование и воспитание. – 2018. – № 2 (17). – С. 40–43. – URL: <https://moluch.ru/th/4/archive/88/3226/> (дата обращения: 28.09.2020).
2. *Белова Е. Н.* Управленческая компетентность руководителя: монография. – Красноярск: Красноярский государственный университет, 2018. – 273 с.
4. *Богословский В. И., Конасова Н. Ю.* Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2019. – № 152 –С. 180–185.
5. *Бордовский Г. А., Нестеров А. А., Трапцын С. Ю.* Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. – 169 с.
6. *Булаева С. В., Исаева О. Н.* Система мирового образования: современные тенденции развития. Рязань, 2018. 128 с. Бурганова Л. А. Теория управления: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 160 с.
7. *Волков В. Н.* Кадровая политика общеобразовательного учреждения как основа достижения нового качества общего образования / Кадровая политика школы: сборник / сост. В. Н. Волков; под ред. И. В. Гришиной. – СПб.: СПб АППО, 2019. – С. 10–37.
8. *Герчиков В. И.* Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В. И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2018. – 282 с.
9. *Грибоедова Т. П.* Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2019. – № 68. – С. 50–60.
10. *Дейнека А. В.* Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2017. – 292 с.
11. *Диневич В. А., Роганов С. В., Якунина Н. И.* Показатели и критерии эффективности управления. – М.: Приор, 2017. – 220 с.
12. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2018. – 97 с.
13. *Загрявная Т. А.* Профессиональный стандарт педагога как фактор гуманизации образования СПб., Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО, 2016, № 3. С. 15–20.

14. *Загрянная Т. А.* Профессиональный стандарт: осмысление и опыт внедрения кафедры управления. Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. 2017. № 1. С. 24–30.
15. *Заика М. М.* Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями. – Дисс.. канд. экон. наук, 2019.
16. *Зайцева Т. В.* Управление персоналом: Учебник / Т. В. Зайцева А.Т. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018.
17. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А. Я. Кибанова. – 6-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
18. *Кострова Ю. С.* Генезис понятий «компетенция» и «компетентность» // Молодой ученый. – 2018. – № 12. Т. 2. – С. 102–104.
19. *Кречетников К. Г.* Смысл и содержание понятия «кадровый потенциал» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2020. – № 27. – С. 96–100.
20. *Ковальчук О. В.* Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем // Человек и образование. – 2018. – № 3 (36). – С. 92–97.
21. *Куприянчук Е. В.* Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2018.
22. *Лукьянова А. и др.* Развитие навыков для инновационного роста в России: Доклад № ACS1549. – М.: Алекс, 2018. – 172 с.
23. *Малицкая А. И.* Оценка компетенций в процессе интервью. Самара, 2019.
24. *Кострова Ю. С.* Генезис понятий «компетенция» и «компетентность» // Молодой ученый. – 2018. – № 12. Т. 2. – С. 102–104.
25. *М. Спенсер, Сайн М. Спенсер.* Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Пер. с англ. М., 2018.
26. *Малицкая А. И.* Оценка компетенций в процессе интервью. Самара, 2019.
27. *Клячко Т. Л.* Образование в России: основные проблемы и возможные решения / Т. Л. Клячко. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 48 с. – (Научные доклады : образование).
28. *Корчинская Т. И.* Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск: Изд. «Априори», 2019. – 228 с. – С. 206–211.
29. *Осипова Л. Б.* Повышение профессиональной компетентности педагогов в условиях введения ФГОС / Л. Б. Осипова // Научные

исследования в сфере общественных наук: вызовы нового времени. - Екатеринбург, 2019. – С. 55–59.

30. Пиддэ А. Л. Реформы образования в России: Лекция. / А. Л. Пиддэ. – Изд-во РАГС, 2019. – 267 с.

31. Попова Н. А. Инновационная школа: управленческие аспекты деятельности в условиях изменения парадигмы образования // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2018. – № 2. – С. 97–101.

32. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Вестник Финансового университета. – 2018. – № 6 (66). – С. 21–26.

33. Чечель И. Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. – М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. – 192 с. – (Библиотека журнала «Директор школы».)

34. Эффективные практики образования взрослых / Якушкина М. С., Илакавичус М. Р., Матина Г. О., Загривная Т. А., Тарасова О. И. и др.: коллективная монография / под общ. редакцией Якушкиной М. С. – СПб.: ООО «Издательство «Лема», 2016. – 352 с.

35. Эффективные практики образования взрослых, Лема, Санкт-Петербург, 2015, 351 с.

При подготовке использовались интернет-ресурсы:

http://ria.ru/sn_edu/20150227/1049941916.html#ixzz3SvoBjnGY

РИА Новости

<http://ria.ru/education/20150212/1047299050.html#ixzz3RaoLVfPi>

<http://www.gd.ru/articles/3370-5-metodik-effektivnogo-upravleniya-ot-pitera-drukera>

<http://www.openclass.ru/node/21461>

<http://nsportal.ru/konkurs/ya-direktor-shkoly/2013/10/07/sovremennyy-direktor-kto-on>

<http://www.ug.ru/archive/50426>

<http://ext.spb.ru/2011-03-29-09-03-14/77-management-educational-institution/1822-2012-11-12-19-03-26.html>

<http://pedsovet.org/news/>

Читать по теме:

Питер Друкер. Эффективный руководитель

Питер Друкер. Менеджмент. Вызовы XXI века

Питер Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке

А. Т. Хроленко. Самоменеджмент

Заключение

Управленческая компетентность директора школы – это сложное многокомпонентное профессиональное и личностное образование, требующее систематического совершенствования и развития. В условиях постоянных вызовов и изменений, многозадачности и ограниченности ресурсов, современному директору российской школы очень непросто находить время и силы на непрерывное самообразование. Однако это является необходимым условием и гарантией успешности руководителя сегодня. Это должно стать привычкой и острой необходимостью.

Поиск путей совершенствования качества непрерывного профессионального образования руководителей образовательных организаций заставляет учреждения дополнительного образования пересматривать, обновлять и создавать принципиально новое, как содержание образования, так и технологии образовательного процесса.

**Рабочая тетрадь
по совершенствованию управленческой
компетентности руководителей образовательных
организаций Ленинградской области**

Редактор *Н. П. Колесник*
Оригинал-макет *Ю. Г. Лысаковской*

Подписано в печать 05.03.2021. Формат 60×84¹/₁₆
Усл. печ. л. 9,06. Гарнитура Times New Roman. Печать цифровая
Тираж 100 экз. Заказ 19/2021

Ленинградский областной институт развития образования
197136, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 25-а