

**ГАОУ ДПО ВО  
«ВЛАДИМИРСКИЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ИМЕНИ Л. И. НОВИКОВОЙ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

***ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ:  
ОТ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ К КАЧЕСТВУ ОБРАЗОВАНИЯ***



**г. Владимир  
2020**

**Составители:**

**Овечкин А. М.**, доцент кафедры педагогического менеджмента.

**Разумовская Т. В.**, профессор кафедры педагогического менеджмента,  
к.пед.н., доцент.

**Шумилина Т. О.**, заведующий кафедрой педагогического менеджмента,  
к.пед.н., доцент.

Методические рекомендации предназначены для руководителей, заместителей руководителей и руководителей структурных подразделений общеобразовательных организаций.

Главная цель рекомендаций – оказать методическую помощь директорам общеобразовательных школ и их заместителям в развитии ряда актуальных жёстких и гибких компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

Методические рекомендации состоят из введения, четырех разделов, заключения и одного приложения.

Овечкин А. М., Разумовская Т. В.,  
Шумилина Т. О.,  
ГАОУ ДПО ВО «ВИРО», 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  | стр.       |
|--|------------|
| <b>Введение</b>  | <b>4</b>   |
| <b>1. Профессиональная компетентность директора как условие эффективности и качества управления школой</b> | <b>6</b>   |
| <b>2. Жёсткие и гибкие компетенции директора школы</b>   | <b>15</b>  |
| <b>3. Жёсткие компетенции</b>  | <b>29</b>  |
| <b>3.1. Анализ деятельности школы</b>  | <b>29</b>  |
| <b>3.2. Принятие управленческих решений</b>  | <b>42</b>  |
| <b>3.3. Реализация образовательных инициатив и инноваций</b>   | <b>53</b>  |
| <b>3.4. Создание безопасной и доступной образовательной среды</b>  | <b>65</b>  |
| <b>3.5. Управление маркетингом</b>   | <b>72</b>  |
| <b>3.6. Управление мотивацией персонала</b>  | <b>82</b>  |
| <b>4. Гибкие компетенции</b>   | <b>92</b>  |
| <b>4.1. Деловая презентация</b>  | <b>92</b>  |
| <b>4.2. Тайм-менеджмент</b>  | <b>103</b> |
| <b>4.3. Цифровые компетенции руководителя</b>  | <b>113</b> |
| <b>4.4. Эмоциональный интеллект</b>  | <b>128</b> |
| <b>Заключение</b>  | <b>140</b> |
| <b>Приложения</b>  | <b>141</b> |
| <b>Приложение 1. Итоговый оценочный лист</b>   | <b>141</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

В соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. образование – это единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах семьи, общества и государства. Основные характеристики образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогические условия, формы аттестации содержатся в образовательных программах, реализуемых конкретными организациями. Реализация образовательных программ является основным видом деятельности любой образовательной организации. Результаты работы общеобразовательной школы напрямую зависят от того, насколько эффективно и качественно осуществляется управление образовательным процессом, а также насколько качественные условия созданы для обучения и воспитания обучающихся.

Управление школой осуществляет директор, его заместители, руководители структурных подразделений. Высокий уровень профессиональной компетентности руководителей является основополагающим условием эффективного менеджмента, а значит и качества образования в данной образовательной организации.

Профессиональная компетентность директора школы – это индивидуальное формируемое интегративное личностное образование, включающее в себя комплекс профессиональных знаний, умений, навыков, опыта, профессиональных личностных качеств, способов мышления, педагогической и управленческой культуры необходимых для решения профессиональных задач образовательной направленности.

В условиях глобализации и цифровой трансформации социально-экономических, политических, культурных и других систем преобразуется и сфера образования: меняются подходы к организации образовательного процесса, совершенствуются стандарты обучения и воспитания, обновляется государственная политика, ставятся новые задачи перед работниками системы образования. В этих обстоятельствах руководителям образовательных организаций важно уметь быстро реагировать на вызовы внешней среды, адаптироваться к ним, находить нестандартные решения, применять эффективные управленческие методы и инструменты. Качественные результаты в условиях постоянных изменений немислимы без повышения уровня профессиональной компетентности. Непрерывное профессионально-личностное совершенствование должно стать ключевым направлением развития педагогического и руководящего состава школы.

Цель методических рекомендаций – оказать методическую помощь директорам общеобразовательных школ и их заместителям в развитии ряда актуальных компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

Методические рекомендации включают введение, четыре раздела, заключение и одно приложение.

### Как работать с методическими рекомендациями.

Каждый раздел рекомендаций разбит на теорию и практику. Теория содержит общую информацию по теме. Практика включает практические упражнения, советы и рекомендации.

Третий и четвертый разделы предполагают работу по отдельным узконаправленным компетенциям, разделенным авторами на жёсткие и гибкие.

Каждая компетенция объединяет теоретический и практический блоки. К каждому подразделу прилагаются списки дополнительной литературы. **Обратите внимание**, что в конце каждого блока предлагается оценить уровень и приоритет по развитию и совершенствованию изучаемой компетенции:

#### **Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| <b>КОМПЕТЕНЦИЯ<br/>ТРЕБУЕТ<br/>РАЗВИТИЯ</b> | <b>МОЙ ТЕКУЩИЙ<br/>УРОВЕНЬ<br/>РАЗВИТИЯ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> | <b>МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br/>РАЗВИТИЮ И<br/>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/>         | <b>1 2 3 4 5</b>  | <b>А В С</b>   |

Если, на ваш взгляд, компетенция требует развития, то *в первой колонке* вы ставите галочку или любую удобную отметку. *Во второй колонке* вам необходимо оценить свой текущий уровень развития компетенции по 5-бальной шкале, где 1 – компетенция не развита, 2 – минимальный уровень развития, 3 – базовый уровень развития, 4 – высокий уровень развития, 5 – продвинутый уровень развития. *В третьей колонке* вы определяете уровень приоритетности по развитию и совершенствованию компетенции, где А – высокий приоритет, В – средний приоритет, С – низкий приоритет.

Завершив изучение методических рекомендаций, вы сможете сделать общие выводы и подвести итоги, воспользовавшись приложением 1.

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ДИРЕКТОРА КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ**

*Школа - это мастерская, где формируется  
мысль подрастающего поколения,  
надо крепко держать ее в руках,  
если не хочешь выпустить из рук будущее.  
А. Барбюс*

### **ТЕОРИЯ**

#### **Новые требования к квалификации руководителя образовательной организации**

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 квалификационным требованиям, указанным в специальных справочниках, и/или профессиональным стандартам.
- ✓ 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:**

- ✓ ясно представляет, что понимается под результатом образования;
- ✓ понимает, в какой образовательной парадигме осуществляется управленческая и педагогическая деятельность;
- ✓ умеет ставить цели образовательной деятельности организации в целом и субъектов педагогической деятельности, в частности;
- ✓ прогнозирует результаты образования на перспективные, четвертные периоды;

- ✓ постоянно осуществляет сравнение целей и результатов, добиваясь поиска проблем в выявленных рассогласованиях;
- ✓ владеет инструментарием рассмотрения цели и результата в одинаковых измерителях и параметрах.

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

Профессиональная компетентность - это *осознание руководителем «себя» в профессиональной деятельности*. А это означает:

- осознание своих потребностей, интересов, стремлений, ценностных ориентации, социальных ролей и мотивов;
- оценка своих профессиональных возможностей (знаний, умений, навыков);
- соотношение профессионально важных качеств с их нормативом - общественно значимыми требованиями профессии;
- выработка собственной линии поведения, своего индивидуального стиля занятости на основе самооценки себя как профессионала.

В целом профессиональная 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 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 профессиональной компетентности руководителя ОО является психолого-педагогическая компетентность. Она непосредственно связана с эффективностью взаимодействия. Это владение когнитивными, эмоциональными и моторными способами поведения.

Психолого-педагогическая компетентность (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 (умениях), в поведении.

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

## Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации<sup>1</sup>

Профессиональный стандарт является одним из элементов национальной системы квалификаций, который связывает требования работодателей и профессиональное образование. Понятия «квалификация работника» и «профессиональный стандарт» определены в ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ** – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Он призван расширить границы свободы работника и в то же время повысить его ответственность за результаты труда.

Профессиональный стандарт — документ, который описывает уровень квалификации, обязанности и трудовые функции, возложенные на работника. Деятельность работника конкретизируется обобщенными трудовыми функциями (ОТФ).

В одном из проектов профессионального стандарта руководителя образовательной организации, выделяются следующие обобщенные трудовые функции (ОТФ):

- управление организацией и ее развитием;
- управление проектами (процессами) в организации;
- управление технологиями в организации;
- управление работами в организации.

Другой проект содержит следующий перечень ОТФ:

1. Руководство организацией.
2. Развитие организации.
3. Управление ресурсами, имеющимися в распоряжении организации.
4. Представление интересов организации в контактах с органами власти, местного самоуправления и другими организациями (в том числе и зарубежными, если речь идет о высшем образовании).
5. Управление исследовательской, аналитической, конструкторской и учебно-производственной деятельностью.

Каждая обобщенная трудовая функция конкретизируется трудовыми функциями. В свою очередь трудовые функции характеризуются следующими параметрами: трудовые действия, необходимые умения и знания.

Трудовые действия описаны с помощью следующих глаголов: анализировать, выявлять, согласовывать, разрабатывать, организовывать, определять показатели, оценивать, прогнозировать, аргументировать, находить компромисс, обосновывать и т.д.

Профессиональные действия, умения и знания руководителя образовательной организации предполагают высокий уровень следующих **областей компетенций**: правовых, финансово-экономических,

---

<sup>1</sup> Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016)



эргономических, кадровых, методических, организационных, психолого-педагогических, управленческих компетенций.

### **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.

### **ПРАКТИКА**



#### **Тест «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»**

**Инструкция.** Вам нужно нарисовать фигуру человека, составленную из 10 элементов, среди которых могут быть треугольники, круги, квадраты. Вы можете увеличивать или уменьшать эти элементы (геометрические фигуры) в размерах, накладывая друг на друга по мере надобности. Важно, чтобы все эти три элемента в изображении человека присутствовали, а сумма общего количества использованных фигур была равна десяти. Если при рисовании вы использовали большее количество фигур, то нужно зачеркнуть лишние, если же

вами использовано фигур меньше, чем десять, необходимо дорисовать недостающее.

**Материал:** испытуемым предлагается три листа бумаги размером 10x10 см, каждый лист нумеруется и подписывается. На листе №1 выполняется первый пробный рисунок, далее, соответственно, на листе №2 – второй, на листе №3 – третий. После выполнения трех рисунков данные обрабатываются. При нарушении инструкции материал не обрабатывается.

**Обработка данных:** подсчитывается количество затраченных в изображении человечка треугольников, кругов и квадратов (по каждому рисунку отдельно), и результат записывается в виде трехзначных чисел, где сотни обозначают количество треугольников, десятки – количество кругов, единицы – количество квадратов.

Эти трехзначные цифры составляют так называемую **«формулу рисунка»**, по которой происходит отнесение рисующих к соответствующим типам.

**1 тип – «руководитель».** Обычно это люди, имеющие склонность к руководящей и организаторской деятельности. Ориентированы на социально-значимые нормы поведения, могут обладать даром хороших рассказчиков, основывающемся на высоком уровне речевого развития. Обладают хорошей адаптацией в социальной сфере, доминирование над другими удерживают в определенных границах.

**Формулы рисунков:** 901, 910, 802, 811, 820, 703, 712, 721, 730, 604, 613, 622, 631, 640.

Наиболее жестко **доминирование над другими** выражено у подтипов 901, 910, 802, 811, 820, **ситуативно** – у 703, 712, 721, 730, **при воздействии речью на людей** – вербальный руководитель или «преподавательский подтип» 604, 613, 622, 631, 640.

**2 тип – «ответственный исполнитель»** – обладает многими чертами типа «руководитель», однако в принятии ответственных решений часто присутствуют колебания. Данный тип ориентирован на «умение делать дело», высокий профессионализм, обладает высоким чувством ответственности и требовательности к себе и другим, высоко ценит правоту. Часто они страдают соматическими заболеваниями нервного происхождения как следствие перенапряжение.

**Формулы рисунков:** 505, 514, 523, 532, 541, 550.

**3 тип – «тревожно-мнительный».** Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 4

**4 тип – «ученый».** Эти люди легко абстрагируются от реальности, обладают «концептуальным умом», отличаются способностью разрабатывать «на все» свои теории. Обычно обладают душевным равновесием и рационально продумывают свое поведение.

**Формулы рисунков:** 307, 316, 325, 334, 343, 352, 361, 370.

**5 тип – «интуитивный».** Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 2

**6 тип** – «изобретатель, конструктор, художник». Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 1



### Тест «Какой Вы руководитель?»

Все аспекты управленческой деятельности руководителя использованы и заложены в содержание теста. Необходимо утвердительно или отрицательно ответить на следующие вопросы:

**1. Охотно ли Вы беретесь за решение неординарных, нестандартных управленческих задач?**

- Да
- Нет

**2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов руководства подчиненными, которыми Вы пользовались, находясь на ступень ниже?**

- Да
- Нет

**3. После повышения, уделяли ли Вы внимание прежнему участку работы?**

- Да
- Нет

**4. Стремитесь ли Вы выработать универсальный метод управления, подходящий для большинства ситуаций?**

- Да
- Нет

**5. Умеете ли Вы дать полную, целостную оценку сотрудникам/руководителям, обоснованно квалифицировав их как сильных, средних и слабых в вопросах управления?**

- Да
- Нет

**6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых вопросах?**

- Да
- Нет

**7. Считаете ли Вы, что универсального стиля руководства нет, а нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческой ситуации?**

- Да
- Нет

**8. Утверждаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?**

- Да
- Нет

**9. Хочется ли Вам сломать стереотип управления, сложившийся в возглавляемом учреждении?**

- Да
- Нет

**10. Часто ли оказывается верным Ваше первое впечатление о качествах человека как руководителя?**

- Да
- Нет

**11. Часто ли Вам приходится объяснять свои неудачи в управлении?**

- Да
- Нет

**12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной управляющей деятельности труда Вам не хватает времени?**

- Да
- Нет

**13. Как вы думаете, если бы у Вас была возможность чаще бывать в нижестоящих должностях, то увеличилась бы эффективность Вашего руководства?**

- Да
- Нет

**14. Предоставляете ли Вы больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов более инициативным и компетентным из подчиненных Вам сотрудников/ руководителей?**

- Да
- Нет

**15. Можете ли утверждать, что Ваша управленческая деятельность имеет четкую систему управления?**

- Да
- Нет

**16. Считаете ли Вы, что интересы работы пострадают, если ежедневно отвлекаться от всех дел и заниматься не менее 1 часа совершенствованием своей управленческой компетентности?**

- Да
- Нет

**17. Вы еженедельно проводите совещания с сотрудниками по совершенствованию их управленческой деятельности?**

- Да
- Нет

**18. Всегда ли Вы предусматриваете компоненты мотивации для сотрудников при принятии решения?**

- Да
- Нет

**19. Главное ли место в жизни занимает Ваша профессиональная деятельность?**

- Да
- Нет

**20. Используете ли Вы различные варианты для развития, продуктивности и самореализации сотрудников в вашей деятельности?**

- Да
- Нет

Подсчет баллов осуществляется по ключевой таблице.

**Ключевая таблица к тесту  
«Какой Вы руководитель?»**

| Оценочные баллы |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Номер вопроса   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| Да              | 1 |   |   |   | 2 | 1 | 1 |   | 1 | 1  |    |    |    | 2  | 2  |    | 2  |    | 1  | 1  |
| Нет             |   | 1 | 1 | 2 |   |   |   | 2 |   |    | 2  | 1  | 2  |    |    | 2  |    | 2  |    |    |

**От 0 до 6.** Ваши интересы находятся в большей степени не в сфере управленческой деятельности. Руководство людьми, вероятнее всего, Вам не приносит удовольствия. Если представится возможность заняться иным видом профессиональной деятельности, то сделайте такой выбор. Он будет правильным. Не надо колебаться, а следует решиться.

**От 7 до 12.** Нельзя утверждать, что Вы эффективный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не принимать коренных изменений и реформ. Они будут для Вас и коллектива чрезмерно трудными. Однако важно обеспечивать совершенство управления в контексте общих тенденций и требований вышестоящего руководства. Надо больше прислушиваться к мнению подчиненных. Постарайтесь выявить стереотипы-блокаторы эффективного управления, овладейте новыми подходами в своей работе и ориентируйтесь в ее организации на ближайшую и дальнюю перспективу.

**От 13 до 18.** Вы можете отнести себя к уровню достаточно сформировавшихся руководителей. Ваши способности и возможности целесообразно совершенствовать применительно к управленческой деятельности. Для достижения более значительных результатов в управлении необходимо овладеть современной системой управленческой деятельности. Обращайте при этом внимание не только на собственное развитие, но чтобы подчиненные тоже овладели моделью, алгоритмом и технологией

управленческой деятельности. Это положительно скажется на результатах труда.

**От 19 до 24.** Вы относитесь к числу эффективных руководителей. Умеете выделить главное в работе и концентрировать на ключевых направлениях необходимые силы и средства. Ваша сильная сторона состоит в сочетании текущего и перспективного планирования труда, умении последовательно решать принципиальные вопросы, использовать потенциал персонала, не останавливаться перед такими трудностями, как нажим, командирский тон, конфликты. Будет правильно, если Вы начнете активнее внедрять в практику управления современные подходы. Ваш опыт руководства следовало бы очистить от имеющихся стереотипов-блокаторов. Управленческая деятельность на порученном Вам участке организуется достаточно эффективно.

**От 25 до 30.** Можно уверенно сказать, что Вы — современный руководитель. Добиваясь эффективного руководства, обращайтесь внимание на его оптимизацию, что позволит достичь не только более значительных результатов, но и обеспечить максимально возможную комфортность в профессиональной деятельности и в повседневном общении — труде.

Оптимальное управление является гарантией стабильного успеха и достигается на основе продуктивной реализации творческого потенциала руководителя, поддержания нормального психического состояния и создания для управления комфортных условий.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## ЖЕСТКИЕ И ГИБКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

*Конкурентное преимущество получают те специалисты, которые не только владеют профессиональными навыками, но и обладают soft skills, креативным, плановым и другими видами мышления*

*В.В. Путин*

### ТЕОРИЯ

**Что такое жёсткие и гибкие навыки?**

**Hard skills**, или **ЖЁСТКИЕ НАВЫКИ** - профессиональные или технические навыки. Приобретаются в процессе обучения и оттачиваются в процессе применения их в работе. Жёсткие навыки поддаются довольно точному измерению: можно определить и указать свой уровень английского, степень владения той или иной программой, опыт реализации управленческих проектов. Жёсткие навыки нужны непосредственно для работы в организации и напрямую соответствуют ее деятельности.

**Soft skills**, или  **ГИБКИЕ НАВЫКИ** - универсальные навыки, не связанные с определённой профессией или специальностью. Они отражают личные качества человека: его умение общаться с людьми, эффективно организовывать своё время, творчески мыслить, принимать решения и брать на себя ответственность. Гибкие навыки повышают эффективность работы и взаимодействия с другими людьми.

## Треугольник развития



Рисунок 1. Треугольник развития

Развитие гибких навыков является одним из образовательных трендов и ключевых факторов, определяющих кадровую политику страны сегодня. По

мнению главы «Сбербанка» Германа Грефа, «между странами идет мощнейшая глобальная конкуренция, чего раньше не было, и побеждают те, кто инвестировал в soft skills, в развитие системообразующих институтов, во все, что связано с человеческим капиталом, в построение инвестиционного климата».

Сегодня очевидна необходимость трансформации образования с учетом вызовов цифрового мира и новой технологической революции в пользу развития гибких навыков (soft skills), обеспечивающих кадровое лидерство в цифровой эпохе. Для руководителя образовательной организации важно не только «думать по-современному», но и «накапливать знания из совершенно разных областей науки», уметь их комбинировать и эффективно применять для решения необходимых задач.

### **Классификации гибких навыков**

Рассмотрим некоторые классификации гибких навыков, представляющих интерес для директора школы.

#### **Навыки XXI века**

- **критическое мышление:** решение проблем, рассуждение, анализ, интерпретация, обобщение информации, интуиция, предвидение;
- **исследовательские навыки и методы;**
- **креативность:** артистизм, любопытство, воображение, инновации, самовыражение;
- **инициативность:** настойчивость, самостоятельная работа, планирование, самодисциплина, способность к адаптации;
- **коммуникация:** навыки качественного устного и письменного общения, умение говорить публично и внимательно слушать;
- **сотрудничество:** лидерство, работа в команде, сотрудничество, виртуальный коворкинг;
- **медиа-грамотность:** знание информационных и коммуникационных технологий, интерпретация и анализ данных;
- **ответственность:** гражданская, этическая и социальная грамотность, личная и социальная ответственность;
- **глобальное сознание:** мультикультурная компетентность, гуманизм.

#### **Топ-10 гибких навыков 2020 года**

В 2016 году на Всемирном экономическом форуме в Давосе были сформулированы десять гибких навыков будущего, которые к 2020 году понадобятся специалисту в любой профессии:

1. Умение решать комплексные задачи.
2. Критическое мышление.
3. Творческое мышление.
4. Умение управлять людьми.
5. Умение работать в команде.



6. Способность распознавать свои и чужие эмоции, управлять ими.
7. Умение формировать суждения и принимать решения.
8. Клиентоориентированность.
9. Ведение переговоров.
10. Переключение с одной задачи на другую.

### **Модель ключевых компетенций «4К»**

Модель ключевых компетенции «4К» - это обобщенная модель необходимых специалистам любой профессии компетенций. В том числе эти компетенции важны для директора школы и его заместителей.

Вот эти компетенции:

**критическое мышление** - способность критически оценивать информацию, поступающую извне, анализировать её и проверять на достоверность, видеть причинно-следственные связи, отбрасывать ненужное и выделять главное, делать выводы;

**креативность** - умение нестандартно мыслить, находить неожиданные решения проблемы, гибко реагировать на происходящие изменения;

**коммуникативные навыки** - умение общаться, доносить свою мысль, слышать собеседника, договариваться;

**кооперация** - способность работать в команде, брать на себя как лидерские, так и исполнительские функции, распределять роли, контролировать выполнение задач.

### **Общие правила и рекомендации по развитию компетенций**

1. Сделайте свое обучение и развитие непрерывным процессом: получайте новый опыт, совершенствуйте свои компетенции и личные качества, решайте более сложные задачи, используйте новые инструменты.
2. Научитесь эффективно планировать и упорядочивать свое развитие.
3. Подходите к собственному развитию комплексно: используйте разные форматы развития и обучения.
4. Относитесь к окружающей информации с любопытством: изучайте окружающие вас бизнес-процессы, постоянно узнавайте о новых трендах, интересуйтесь достижениями в ваших областях интересов.
5. Развивайте навыки постепенно: выбирайте именно те направления, которые действительно помогут вам добиваться успеха в вашей работе или развитии.
6. Возьмите себе в привычку читать литературу и информационные ресурсы в вашей области каждый день, постоянно наращивая уровень экспертизы. Наращивайте ее не только в профессиональных областях, но и в области персональной, и личной эффективности.
7. Развивайте свои персональные и профессиональные навыки во время работы, постоянно беря на себя новые задачи и проекты.
8. Найдите людей, у которых вы хотите учиться и с которых вы хотели бы брать пример (как в личностном, так и в профессиональном плане).

9. Научитесь эффективно использовать поступающую вам обратную связь (реакцию других на ваши действия или бездействия) и определять ее ценность.
10. Используйте возможности организаций альтернативного образования по месту жительства по максимуму: посещайте все полезные и интересные для вас мероприятия: мастер-классы, тренинги, семинары. Заранее определяйте их качество и уровень спикеров.

### **Методы развития навыков**

- ❖ **Самообучение** - самостоятельное изучение информации о моделях успешного поведения. Сюда мы можем отнести и чтение литературы, и самостоятельное изучение разных материалов (статьи, блоги, мануалы тренингов), прослушивание вебинаров.
- ❖ **Поиск обратной связи** - получение обратной связи от коллег, руководителей, наставников и экспертов с открытого рынка об успешности своего поведения в аспекте конкретного навыка.
- ❖ **Обучение на опыте других и нетворкинг** - выделение моделей успешного поведения в работе человека, обладающего высоким уровнем развития данной компетенции и работа с наставником.
- ❖ **Специальные задания (фоновые тренинги)** - самостоятельные упражнения, развивающие определенные компетенции, воспитывающие в вас выбранные личностные качества или, наоборот, утилизирующие вредные привычки.
- ❖ **Развитие в процессе работы** - поиск и освоение более эффективных моделей поведения при решении задач, входящих в ваш профессиональный функционал.
- ❖ **Индивидуальный план развития** - составление собственной программы приоритетных целей развития, шагов и мероприятий, необходимых для достижения этих целей.

## **ПРАКТИКА**



### **Развитие 4К-компетенций**

#### **«К1» – КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

##### ***Что развиваем:***

- ✓ особенности мышления современного человека;
- ✓ различные способы обращения с информацией, помогающие правильно оценить чужие утверждения и аргументированно отстаивать свою позицию;

- ✓ понимание, анализ и интерпретацию задачи, поиск и выделение закономерностей в массиве фактов;
- ✓ применение формальной логики в условиях недостаточного знания;
- ✓ выделение главного, противоречия, аналогии, построение классификаций;
- ✓ умение задавать «правильные» вопросы.



## УПРАЖНЕНИЕ: «Плоды дерева решений»

**Метод дерева решений** применяется для развития критического мышления в задачах классификации и прогнозирования, когда решения приходится принимать в условиях риска, неопределённости и исход событий зависит от вероятностей. На каждое решение влияют определённые факторы, и у каждого решения есть последствия, которым присущ вероятностный характер. В этих условиях процесс принятия решений является последовательным и метод дерева решений предполагает определять, какие действия следует предпринять в каждой вершине дерева.

**ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ** - математическая модель, которая задаёт процесс принятия решений так, что будут отображены каждое возможное решение, предшествующие и последующие этим решениям события или другие решения и последствия каждого конечного решения. Дерево решений состоит из следующих элементов: дуг, узлов решений, узлов событий и конечных узлов (исходов).

### Технология «Дерево решений»

«Дерево решений» - технология, которая включает несколько этапов работы:

- I. Выбор проблемы, не имеющей однозначного решения, например, «Что нужно дереву для счастья?».
- II. Построение схемы, в которой: прямоугольник - это «ствол» (обозначает проблему); прямые линии - «ветки» (пути решения проблемы), кружочки - «листочки» (решение проблемы).
- III. Решение проблемы: выбор решения и обоснование сделанного выбора. У одной проблемы может быть несколько путей решения и несколько результатов.

Попробуйте решить задачу, используя технологию «дерево решений».

**Проблема.** В ситуации перехода школы на дистанционное обучение выявилась неподготовленность и нежелание педагогов к работе по новым технологиям. Как поступить в этой ситуации?

Подумайте:

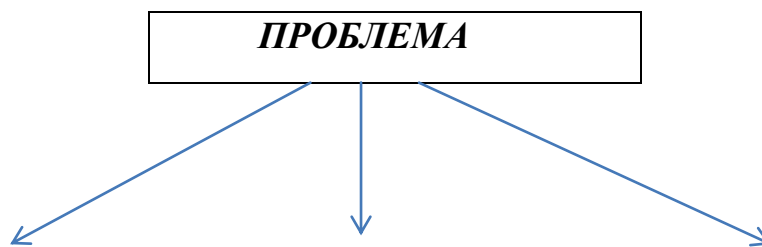
- действительно ли нужно решать эту проблему?

— какие способы решения этой проблемы вы можете предложить?

### ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

Что необходимо сделать?

- 1) Записать не менее трех решений предложенной проблемы.
- 2) Найти у каждого решения положительные и отрицательные стороны.
- 3) Выявить самое оптимальное и правильное на ваш взгляд решение.



| Решение 1 |   | Решение 2 |   | Решение 3 |   |
|-----------|---|-----------|---|-----------|---|
|           |   |           |   |           |   |
| +         | - | +         | - | +         | - |
|           |   |           |   |           |   |
|           |   |           |   |           |   |
|           |   |           |   |           |   |

## Выбранное решение:

---

---

---

### «К2» – КРЕАТИВНОСТЬ

#### *Что развиваем:*

- ✓ изобретательность (продуктивное действие в ситуациях новизны и неопределенности, при недостатке информации; создание собственного продукта, обладающего субъективной или объективной новизной и оригинальностью);
- ✓ творческое мышление;
- ✓ умение найти нестандартное решение в случае возникновения непредвиденных ситуаций.



### Логические задачи

Чтобы решить логическую задачу, нужно отказаться от решения, которое видно при поверхностном взгляде, и найти что-то оригинальное и необычное.

Решите следующие логические задачи:

1. Сложите четыре равносторонних треугольника из шести спичек.
2. Соедините девять точек четырьмя прямыми линиями, не отрывая карандаш от бумаги.



3. Имеются четыре фрагмента цепочки, каждый состоит из трех замкнутых колец. Разомкнуть одно кольцо стоит 10 руб., сомкнуть – 20 руб. Последовательно соедините все четыре фрагмента цепочки в один круг, потратив на это 90 руб.



### Ассоциации

Выберите любой предмет в комнате 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.

## «КЗ» – КОММУНИКАЦИЯ

### **Что развиваем:**

- ✓ способность договариваться (убеждать, аргументировать свою позицию и принимать чужую, в том числе с учетом социальных и культурных различий);
- ✓ разрешать конфликты, осознавать возможные объективные противоречия в интересах разных сторон и учитывать их при принятии решений;
- ✓ умение рационально осуществлять интернет-коммуникацию.

### **Принципы эффективной коммуникации**

- 1) Общение должно быть двусторонним. Когда все участники заинтересованы в положительном исходе разговора, и он для них равнозначен – возникает необходимый эффект.
- 2) Реципиент («получающий») должен прилагать максимальные усилия для правильного восприятия сообщения.
- 3) Сообщение должно быть четким, структурированным и кратким.
- 4) Реципиент должен доверять оратору, уважать его мнение и не ставить под сомнение его компетентность.
- 5) Эффективная коммуникация всегда эмоциональна, в той степени, которая приемлема в данной ситуации.
- 6) Эффективная коммуникация предполагает терпение и снисходительность к чужим недостаткам.
- 7) Принятие людей такими, какие они есть, без попыток что-либо подкорректировать и исправить.

### **Приемы повышения эффективности коммуникации**

- **Научитесь внимательно слушать то, что говорят.** Следует не просто смотреть на собеседника во время разговора, но и слегка наклониться, кивать головой, задавать уместные наводящие вопросы. Этот прием позволит максимально точно понять точку зрения собеседника.
- **Говорите четко, кратко и по существу.** Чем яснее сформулирована мысль, тем больше вероятности, что ее поймут и воспримут правильно.
- **Включайте в свой арсенал не только вербальную, но и невербальную коммуникацию.** Примите такую же позу, как и собеседник, старайтесь использовать только открытые жесты, не касайтесь лица во время беседы.
- **Следите за эмоциональной окраской речи.** Она должна быть умеренной, но настолько, чтобы собеседник понял вашу заинтересованность в вопросе.
- **Овладейте приемами ораторского искусства.** Умение владеть голосом позволяет ускорить развитие эффективной коммуникации. Четкая артикуляция, правильный тембр и выверенная громкость сделают позитивным любое сообщение.

- **Овладейте техническими средствами коммуникации.** Любому взрослому человеку необходимо уметь пользоваться телефоном, мессенджерами, средствами видеосвязи, электронной почтой и др.
- **Совершенствуйте письменное общение.** Грамотно составленное обращение или просьба показывают уровень письменной культуры и способствуют достижению цели.



## Понимание людей «без слов»

**Научиться понимать людей без слов** - это задача далеко не простая, люди могут приукрашать истину или выдавать желаемое за действительное. Как научиться читать между строк? В данном вопросе поможет **внимательность** - большая часть информации поступает через жесты, мимику, звучание голоса. Проявляя наблюдательность, всегда можно понять, в чём суть вопроса, где человек искренне говорит, а где большая вероятность обмана.

Понимать людей без слов можно научиться, если поставить цель раскрыть тайные знаки жестов, поведения людей в различных ситуациях, научиться ориентироваться в общении с новыми знакомыми, понять, на что следует обращать внимание при переговорах.

**Понять человека без слов позволяет мимика человека, жесты, позы.**

Рассмотрим основные аспекты, требующие особого внимания:

**Наклоны туловища** - если человек наклоняет туловище и голову в сторону собеседника - это говорит о явном интересе, желании общаться, найти общие темы, стремлении к взаимопониманию. При откидывании на спинку стула, взглядам по сторонам - наблюдается отсутствие заинтересованности, невнимательность.

**Личное пространство, зоны общения** - у каждого человека есть личная зона, примерно от 46 см до метра, социальная - 1,2 – 3,6 м, публичная - свыше 3,6 м. Желание постороннего человека находиться очень близко, обычно вызывает негативную реакцию. Только друзья, близкие люди могут подходить к нам близко, стоит учитывать и не нарушать эти зоны при знакомстве с новыми людьми. Хлопать по плечу, прикасаться к малознакомому человеку не стоит, это вызовет негатив на уровне подсознания.

**Положение туловища стоя:**

- **раскачивание туловища** - человек чувствует беспокойность или спешит;
- **ёрзанье, переступание с ноги на ногу** - говорит о неуверенности, человек нервничает, беспокоится, возможно, желает поскорее уйти, прекратить разговор.
- **ноги стоят прямо, направлены в сторону собеседника** - человек готов к общению, заинтересован в беседе;

— **ноги скрещены** - оборонительная позиция, человек неуверенно себя чувствует, находится впервые в новой обстановке, среди незнакомых людей или не совсем согласен с мнением окружающих.

**Научиться понимать людей можно, если внимательно следить за собеседником во время разговора.**

***Положение рук:***

- руки на бёдрах - для мужчины сигнал: готов к действию, разговору, активным действиям, может быть и враждебность, в спорах используется такое положение; для женщин - подчёркивают красоту костюма или решительность настроения, зависит от ситуации;

- руки открыты - позиция, располагающая к общению и доверию;

- руки скрещены на груди - оборонительная позиция, негативное отношение к ситуации, при сжатых к тому же кулаках - враждебность, при обхвате предплечий - нервозность, ожидание чего-то волнительного. Руки скрещены, а большой палец вверх - поза превосходства, самоуверенности;

- поднимание плеч - «не могу точно сказать», «не уверен», однако бывает и при желании сказать неправду возникает резкое передёргивание плечами;

- размахивание руками - человек не может сдерживать эмоции, чрезмерно возбуждён - сердится, расстроен или возмущён;

- руки за спиной - открытость, уверенность в себе, даже временами превосходство - начальники, руководители часто используют такое положение рук;

- руки за головой - человек любит доминировать, чувствовать своё превосходство;

- желание скрыть пальцы рук - обычно используют карманы или другие способы, символизирует укрытие информации, отсутствие честности, доверия в разговоре;

- заломы рук - человек очень нервничает, возможно, испытывает стресс, напряжение или депрессивное состояние;

- стучание пальцами - спешка, нервозность, нужно быстрое решение вопроса, или помощь в успокоении;

- потирание рук - нетерпение, предвосхищение события, получения информации, большая заинтересованность.

***Жесты головы:***

- наклон в сторону собеседника - интерес к общению;

- резкие движения головой - не согласие с точкой зрения;

- откидывание назад - высокомерие, презрение;

- кивание головой - желание нравиться, проявление согласия, поддержка собеседника;

- повороты головы - сомнения в прозвучавших словах, непонимание или несогласие;

- низкоопущенная голова - неуверенность в себе, самооценка занижена, человек чувствует себя неловко, некомфортно, готовность к уступкам, человек не всегда отслеживает свои интересы;



- почёсывание головы - человек смущён, чувствует неуверенность, непонимание сути вопроса, размышления.

**Мимика лица, жесты в районе лица:**

- прикрывание рта рукой - желание скрыть что-то, неправдивая информация;

- касание кончика носа - видоизменённый жест того же значения - неверие словам, подозрение, желание скрыть ложь;

- потирание века - нежелание видеть что-то неприятное, слышать неправду, скрытие информации;

- потирание уха - человек устал слушать, возможно, не верит словам, желает сам высказать мнение;

- почёсывание шеи - говорит о сомнениях и неуверенности, человеку сложно принять решение;

- поглаживание подбородка - размышления, принятие решения, анализ информации.

## «К4» – КООПЕРАЦИЯ

**Что развиваем:**

- ✓ способность к сотрудничеству, совместной работе, в том числе в роли лидера и в роли участника команды;
- ✓ ответственность и ее распределение;
- ✓ координацию действий внутри команды.



### Диагностика способностей к командной работе

**Продолжите фразу, отметив наиболее значимые для Вас критерии.**

1. Профессию следует выбирать исходя из...
  - А) Значимости профессии, ее престижности.
  - Б) Преимуществ, которыми она обеспечит.
  - В) Своих возможностей, дальнейших перспектив для себя.
  
2. Путешествуя, вы...
  - А) Боитесь сбиться с пути.
  - Б) Отправляетесь путешествовать в давно знакомые места.
  - В) Легко ориентируетесь.
  
3. После беседы вы...
  - А) Чаще всего не можете вспомнить, о чем шла беседа.
  - Б) Запоминаете только то, что вас интересовало.
  - В) Легко можете вспомнить весь ход беседы.

4. Вы можете без ошибки повторить фразу, произнесенную на иностранном языке.
- А) Да, но не совсем правильно.
  - Б) Да, если слово было произнесено четко.
  - В) Да, без затруднений.
5. В свободное время вы предпочитаете...
- А) Находиться в компании.
  - Б) Вам безразлично, чем заниматься.
  - В) Остаться наедине с собой, что бы поразмыслить.
6. Вы долго занимаетесь одним делом и прекращаете его...
- А) Когда Вы довольны результатом.
  - Б) Когда Вам надоест им заниматься.
  - В) Когда дело закончено и выполнено отлично.
7. Когда вы один, то...
- А) Пытаетесь чем-нибудь занять себя.
  - Б) Мечтаете о вещах связанных с вашей работой.
  - В) Мечтаете о чем-либо абстрактном.
8. Когда вас захватывает идея, то вам легче думать о ней...
- А) В одиночестве.
  - Б) Только там где не шумно.
  - В) Независимо от того, где и с кем вы находитесь.
9. Отстаивая свою идею, вы...
- А) Измените свое мнение, если сопротивление будет слишком сильным.
  - Б) Останетесь при своем мнении, какие бы контраргументы вам не выдвигались.
  - В) Можете отказаться от идеи, если контраргументы будут убедительными.

### Ключ к тесту

За определенный ответ начисляются баллы.

А - 3

Б - 0

В - 6

#### **Результат:**

До 25 - не командный игрок, самодостаточен, но не активен.

До 40 - может работать в команде, но не гибок и принципиален.

Выше - контактный, дружелюбный, легкий в общении человек, командный игрок.



## Правила работы в команде

Изучите правила работы в команде. Проанализируйте, какие из них вы уже применяете в своей работе, а над освоением каких надо еще поработать. Попробуйте применять эти правила в своей работе уже с сегодняшнего дня.

### **1. Решения принимайте совместно.**

Если ваше мнение отличается от общего мнения большинства, добейтесь проведения собрания, на котором попытайтесь доказать преимущества своей позиции и найти компромиссное решение. Если мнения разделились, необходимо провести голосование. И тогда уж безукоризненно следуйте выбранному коллективом пути.

### **2. Не давите своим авторитетом.**

Даже если вы – руководитель этой команды или самый опытный и заслуженный ее участник, не навязывайте свою точку зрения авторитарным способом. Вы работаете в коллективе, а значит, у всех его участников одинаковые права отстаивать свой подход к решению той или иной проблемы. Командная работа предполагает не начальника и подчиненных, а равноправных игроков. Уважайте своих сотрудников, даже если вы с ними не согласны. Будьте к ним объективны, не бойтесь указывать на ошибки, но делайте это в тактичной форме. Критикуйте методы, позицию, результаты, но никогда не переходите на личности. Тогда никто не будет чувствовать себя обиженным и обсуждения будут носить конструктивный характер.

### **3. Воспринимайте командную работу как школу профессионализма.**

Совместная работа на общий результат дает вам редкостную возможность присмотреться и прислушаться к более опытным коллегам, поучиться у них, перенять полезные навыки, стать более знающим, вырасти профессионально. Наблюдайте за тем, как они работают, как мыслят, как отстаивают свою позицию – все это пригодится вам и в будущем, и сейчас.

### **4. Записывайте все идеи.**

Во время мозгового штурма или просто рядового обсуждения проблемы обязательно записывайте все идеи, которые высказываете вы и ваши сотрудники. Порой некоторые предложения могут показаться фантастическими, если не безумными. Но как знать, возможно спустя какое-то время они окажутся вполне здравыми и прогрессивными.

### **5. Контролируйте свои эмоции.**

Некоторые сотрудники могут не вызывать у вас симпатии, однако вы не вправе открыто проявлять свои чувства. Помните: ваше отношение к тому или иному человеку не должно мешать работе. Вы не можете избавиться от его присутствия, но можете убедить себя в необходимости быть объективным по отношению к нему и оценивать его исключительно с позиции той пользы, которую он приносит общему делу.

## **6. Принимайте критику.**

Никому не нравится, когда его критикуют. Но, если вы работаете в команде, вам необходимо научиться спокойно воспринимать критику. Вы точно так же, как и остальные, не застрахованы от ошибок, более того, вы имеете право на ошибку, а ваши сотрудники вправе указать вам на нее.

## **7. Не работайте на износ.**

В противном случае в какой-то момент вы почувствуете, что растеряли весь свой пыл и страсть к работе и испытываете непроходимую лень. Да, так бывает, когда вы нерационально организовываете работу, мало отдыхаете, перерабатываете. В таком случае ваш организм начинает протестовать против жесткого режима и лениться. Чтобы этого не случилось, не доводите себя до измождения, даже если работа приносит массу удовольствия и вы не замечаете, как быстро проходит день.

## **8. Распределяйте обязанности.**

Работа в команде предполагает умелое распределение обязанностей в связи с проектом. Это значит, что нужно избегать мелочной опеки по отношению к подчиненным, бесконечных проверок и указаний на недочеты. Если вы доверили сотруднику участок работы, значит, вы знаете его возможности, и теперь не нужно стоять у него над душой. Он, как и вы, работает на общий результат и заинтересован в успехе дела. Не будьте тревожным и мелочным, не считайте себя самым умным и ответственным, иначе быстро выдохнетесь.

## **9. Строго придерживайтесь плана.**

Обязательно составьте как можно более подробный план действий, разбейте работу на этапы, установите сроки сдачи и назначьте ответственных. Тогда вы будете четко знать, с кого можно спросить в случае нарушения сроков, а не искать виновных и выяснять отношения. Выполнение плана и соблюдение сроков – главное в вашей работе. Если вы понимаете, что план требует корректировки, соберите людей и обсудите возможные изменения.

## **10. Пресекайте интриги.**

Эти деструктивные действия могут погубить в итоге самый перспективный проект. Помните об этом сами и при каждом возможном случае говорите подчиненным, что у вас общие цели, которые при командной работе выше личных. Однако в любом коллективе найдется человек, стремящийся добиться большего путем интриг. Он может распускать сплетни, строить козни, и если вы – руководитель, не разрешайте ему устраивать провокации и распространять о других небылицы. Строго поставьте его на место.

## **11. Будьте скромны.**

Вы и команда – одно целое, а значит, успех принадлежит не лично вам – он заслуга всего коллектива. Если ваша команда добилась высокого результата, то это значит, что она по-настоящему сильная, сплоченная и конкурентоспособная, но благодаря каждому из вас. Цените сотрудников и не стесняйтесь говорить им об этом.

## **12. Отдохните вместе.**

После напряженных недель и месяцев очень полезно для поднятия корпоративного духа поехать всей командой за город, сходить в театр или на концерт. Потом вы почувствуете, насколько подзарядились ваши батарейки. Но самое главное – во время совместного отдыха не говорите о работе!

## **ЖЁСТКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ**

*Положение серьезное, но отнюдь не безнадежное,  
- отозвался Бегемот, - больше того: я вполне уверен в конечной  
победе.*

*Стоит хорошенько проанализировать положение.  
М.А. Булгаков «Мастер и Маргарита»*

### **ТЕОРИЯ**

**АНАЛИЗ** – это **функция управления**, использующая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по **установленным стандартам**, критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций изменения.

Стандарты современной образовательной организации определяются нормативно-правовыми документами, действующими в системе образования Российской Федерации.

Анализ деятельности школы целесообразно осуществлять по трём ключевым направлениям, обозначенным в концепции общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО): **анализ условий, анализ процесса и анализ результатов** деятельности общеобразовательной организации. При этом важно помнить, что если в ходе анализа результатов деятельности они вас не устраивают, то менять надо условия и / или процесс жизнедеятельности школы. Каковы условия / процесс, таков и результат!

### **АНАЛИЗ УСЛОВИЙ**

Анализ условий жизнедеятельности общеобразовательной организации связан с исполнением Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Приказа Минобрнауки России от 30 августа 2013 г. № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».

Примерный план анализа условий может включать в себя следующие позиции:

- 1. Реализация школой государственной политики в области образования** (школа руководствуется принципом общедоступности образования; возможность получения образования в школе

предоставляется независимо от пола, национальности, места жительства, убеждений и т.п.; начальное, основное и среднее общее образование в пределах государственного стандарта является бесплатным).

2. **Соблюдение общих требований к организации деятельности школы** (школа имеет бессрочную лицензию и свидетельство о государственной аккредитации; деятельность школы подчиняется Уставу и другим документам, регламентирующим организацию образовательного процесса; школа самостоятельна в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, финансовой и хозяйственной деятельности в пределах законодательства).
3. **Соответствие образовательного процесса школы требованиям и нормам законодательства** (школа работает по согласованному с управлением образования и утвержденному директором учебному плану; учебная нагрузка на каждого ученика учитывает максимальную учебную нагрузку при 5 (6) -дневной рабочей неделе; соблюдаются требования СанПиН и требования безопасности к организации образовательного процесса; организовано питание обучающихся; функционирует медицинский кабинет).
4. **Уровень социальной защиты детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, детей из семей, находящихся в социально опасном положении, а также детей с особенностями психофизического развития, детей с девиантным поведением** (дети с особыми образовательными потребностями находятся на постоянном контроле у школьного педагога-психолога и социального педагога; в семьи этих детей совершаются рейды, ведется работа с опекунами, родителями и классными руководителями; учащиеся проходят ежегодные медицинские осмотры; в каникулярное время охвачены оздоровительными программами; семьи получают пособия).
5. **Качество реализации прав и обязанностей педагогических работников** (педагогические работники школы участвуют в управлении школой через педагогический совет и Совет школы; педагогическим работникам предоставлена свобода выбора в использовании методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, учебников, содержащихся в Федеральном перечне, методов оценки знаний учащихся; педагогические работники ежегодно проходят медицинский осмотр; организована система повышения квалификации через КПК и корпоративное обучение).
6. **Соблюдение прав и обязанностей родителей (законных представителей) учащихся** (родители принимают участие в управлении школой через Совет школы и общешкольный родительский комитет, в который входят председатели родительских комитетов всех классов; родителям учащихся предоставляется возможность ознакомиться с ходом и содержанием образовательного процесса).

**7. Работа администрации и педагогического коллектива по сохранению контингента учащихся (нет выбытий учащихся без уважительных причин).**

**АНАЛИЗ ПРОЦЕССА**

Анализ процесса организуется в соответствии с определением понятия «образование», данным в пункте 1 статьи 2 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

**Образование** - единый целенаправленный **ПРОЦЕСС ВОСПИТАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ**, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов.

**Процесс воспитания**

Анализ цели, задач и основных направлений воспитательной работы образовательных организациях РФ связан с исполнением Распоряжения Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».

Стратегия направлена на усиление единения российского общества, переосмысление таких ценностей, как гражданская идентичность, патриотизм, ответственная жизненная позиция. Воспитательная работа в школе должна быть ориентирована на качественно новый общественный статус социальных институтов воспитания, обновление воспитательного процесса на основе оптимального сочетания отечественных традиций, подходов к социальной ситуации развития личностного потенциала детей и подростков.

Основными направлениями для анализа воспитательной работы в ОО являются:

1. Гражданское воспитание.
2. Патриотическое воспитание и формирование российской идентичности.
3. Духовное и нравственное воспитание детей на основе российских традиционных ценностей.
4. Приобщение детей к культурному наследию.
5. Популяризация научных знаний среди детей.
6. Физическое воспитание и формирование культуры здоровья.
7. Трудовое воспитание и профессиональное самоопределение.
8. Экологическое воспитание.

**Процесс обучения**

Обучение в школе осуществляется в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами начального, основного и среднего общего образования.

### **Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС)**

- совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования (статья 2, пункт 6 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»):

- Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования».
- Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 года № 1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
- Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 413 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».
- Письмо Минобрнауки России от 12.05.2011 № 03-296 «Об организации внеурочной деятельности при введении Федерального государственного образовательного стандарта общего образования».
- Письмо Минобрнауки России от 18.08.2017 № 09-1672 «О направлении Методических рекомендаций по уточнению понятия и содержания внеурочной деятельности в рамках реализации основных общеобразовательных программ, в том числе в части проектной деятельности».

В школе предметом анализа будет являться учебно-методическая документация:

- 1) учебный план;
- 2) календарный учебный график;
- 3) рабочие программы учебных предметов, курсов внеурочной деятельности, иных компонентов, определяющие рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности;
- 4) планируемые результаты освоения образовательной программы;
- 5) формы и порядок осуществления итоговой и промежуточной аттестации.

### **АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Для проведения анализа результатов деятельности школы руководитель использует показатели, определенные в Приказе Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией».



В процессе самообследования проводится оценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования, а также анализ показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию, устанавливаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

**Показатели  
деятельности общеобразовательной организации,  
подлежащей самообследованию**

| № п/п | Показатели   | Единица измерения |
|-------|--|-------------------|
| 1.    | Образовательная деятельность   |                   |
| 1.1   | Общая численность учащихся   | человек           |
| 1.2   | Численность учащихся по образовательной программе начального общего образования  | человек           |
| 1.3   | Численность учащихся по образовательной программе основного общего образования   | человек           |
| 1.4   | Численность учащихся по образовательной программе среднего общего образования  | человек           |
| 1.5   | Численность/удельный вес численности учащихся, успевающих на "4" и "5" по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся   | человек/%         |
| 1.6   | Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по русскому языку  | балл              |
| 1.7   | Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по математике  | балл              |
| 1.8   | Средний балл единого государственного экзамена выпускников 11 класса по русскому языку   | балл              |
| 1.9   | Средний балл единого государственного экзамена выпускников 11 класса по математике   | балл              |
| 1.10  | Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по русскому языку, в общей численности выпускников 9 класса | человек/%         |
| 1.11  | Численность/удельный вес численности выпускников   | человек/%         |

|        |   |           |
|--------|---|-----------|
|        | 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по математике, в общей численности выпускников 9 класса   |           |
| 1.12   | Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по русскому языку, в общей численности выпускников 11 класса | человек/% |
| 1.13   | Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов единого государственного экзамена по математике, в общей численности выпускников 11 класса     | человек/% |
| 1.14   | Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, не получивших аттестаты об основном общем образовании, в общей численности выпускников 9 класса  | человек/% |
| 1.15   | Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, не получивших аттестаты о среднем общем образовании, в общей численности выпускников 11 класса  | человек/% |
| 1.16   | Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших аттестаты об основном общем образовании с отличием, в общей численности выпускников 9 класса  | человек/% |
| 1.17   | Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших аттестаты о среднем общем образовании с отличием, в общей численности выпускников 11 класса  | человек/% |
| 1.18   | Численность/удельный вес численности учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся   | человек/% |
| 1.19   | Численность/удельный вес численности учащихся-победителей и призеров олимпиад, смотров, конкурсов, в общей численности учащихся, в том числе:   | человек/% |
| 1.19.1 | Регионального уровня  | человек/% |
| 1.19.2 | Федерального уровня   | человек/% |
| 1.19.3 | Международного уровня   | человек/% |
| 1.20   | Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование с углубленным изучением   | человек/% |

|        |   |           |
|--------|---|-----------|
|        | отдельных учебных предметов, в общей численности учащихся   |           |
| 1.21   | Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование в рамках профильного обучения, в общей численности учащихся   | человек/% |
| 1.22   | Численность/удельный вес численности обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, в общей численности учащихся  | человек/% |
| 1.23   | Численность/удельный вес численности учащихся в рамках сетевой формы реализации образовательных программ, в общей численности учащихся  | человек/% |
| 1.24   | Общая численность педагогических работников, в том числе:   | человек   |
| 1.25   | Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников   | человек/% |
| 1.26   | Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников                   | человек/% |
| 1.27   | Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование, в общей численности педагогических работников   | человек/% |
| 1.28   | Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников | человек/% |
| 1.29   | Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория в общей численности педагогических работников, в том числе:  | человек/% |
| 1.29.1 | Высшая  | человек/% |
| 1.29.2 | Первая  | человек/% |
| 1.30   | Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж   | человек/% |

|        |  |           |
|--------|--|-----------|
|        | работы которых составляет:   |           |
| 1.30.1 | До 5 лет   | человек/% |
| 1.30.2 | Свыше 30 лет   | человек/% |
| 1.31   | Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте до 30 лет  | человек/% |
| 1.32   | Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте от 55 лет  | человек/% |
| 1.33   | Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников | человек/% |
| 1.34   | Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников   | человек/% |
| 2.     | Инфраструктура   |           |
| 2.1    | Количество компьютеров в расчете на одного учащегося   | единиц    |
| 2.2    | Количество экземпляров учебной и учебно-методической литературы из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного учащегося  | единиц    |
| 2.3    | Наличие в образовательной организации системы электронного документооборота  | да/нет    |
| 2.4    | Наличие читального зала библиотеки, в том числе:   | да/нет    |
| 2.4.1  | С обеспечением возможности работы на стационарных компьютерах или использования переносных компьютеров   | да/нет    |
| 2.4.2  | С медиатекой   | да/нет    |
| 2.4.3  | Оснащенного средствами сканирования и распознавания текстов  | да/нет    |
| 2.4.4  | С выходом в Интернет с компьютеров,  | да/нет    |

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
|       | расположенных в помещении библиотеки   |           |
| 2.4.5 | С контролируемой распечаткой бумажных материалов   | да/нет    |
| 2.5   | Численность/удельный вес численности учащихся, которым обеспечена возможность пользоваться широкополосным Интернетом (не менее 2 Мб/с), в общей численности учащихся | человек/% |
| 2.6   | Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного учащегося  | кв.м      |

Анализ деятельности школы по трём ключевым направлениям: **анализ условий, анализ процесса и анализ результатов** деятельности общеобразовательной организации позволяет руководителю не только собрать необходимую информацию об управляемом объекте, но и выработать стратегию действий по переводу школы из режима функционирования в режим эффективного развития.

## ПРАКТИКА



**Выполните задания и тест по выявлению и развитию аналитических компетенций**

**Задание 1. Изучите порядок работы с таблицей оценки соответствия деятельности образовательной организации нормативно-правовым документам, действующим в системе образования Российской Федерации.**

| Как на самом деле?<br>(реальное состояние<br>ОО) | Что необходимо<br>сделать?<br>(план или<br>управленческий проект) | Как должно быть?<br>(нормативно-правовые<br>документы) |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
|  | 1. → → → → → →<br>2. → → → → → →<br>3. → → → → → →                | <b>УСЛОВИЯ</b>   |
|  |   | <b>ПРОЦЕСС</b>   |
|  |   | <b>РЕЗУЛЬТАТ</b>                                       |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

1. В первую очередь в таблице заполняется колонка № 3 «Как должно быть?». Именно четкий ответ на этот вопрос позволит вам качественно провести анализ условий, процесса и результатов жизнедеятельности общеобразовательной организации. Руководитель школы должен четко взять ориентир на требования стандартов, нормативно-правовых документов, критериев и показателей для определения состояния анализируемых объектов.
2. Во-вторых, в таблице заполняется колонка № 1 «Как на самом деле?». Необходимо сопоставить свойства и характеристики объектов требованиям стандартов, нормативно-правовых документов, критериев и показателей, чтобы четко понять реальное состояние дел в школе.
3. В итоге анализа в таблице заполняется колонка № 2 «Что необходимо сделать?». Таким образом, анализ состояния дел приводит руководителя к принятию управленческих решений по переводу системы из исходного состояния в требуемое в соответствии с нормативно-правовыми документами, действующими в системе образования РФ.

**Задание 2. Проверьте свои аналитические способности. Ответьте на вопросы теста «Насколько сильны ваши аналитические способности?»**

Еще древние греки, которые, кажется, придумали вообще все, изобрели науку логику и анализ как метод познания этого мира. Из хаотического набора фактов и наблюдений выстраивались апории Зенона, социальные порядки Платона, силлогизмы Аристотеля. Теперь же данных в мире столько, что их обработка стала не только особой наукой, но и жизненной необходимостью.

**1. Каким методом анализа фактов на самом деле пользовался Шерлок Холмс?**

- |             |                  |
|-------------|------------------|
| 1. Индукция | 3. Индукция      |
| 2. Дедукция | 4. Деконструкция |

**2. Во сколько раз зарплаты в компании А выше, чем в компании Б?**



- |      |      |
|------|------|
| 1. 3 | 3. 4 |
|------|------|

2. 2

4. 2,5

3. **Задача на знание закона исключенного третьего. Согласно ему, утверждение может быть либо истинным, либо ложным. Итак, представьте, что существуют два близлежащих города. В одном живут те, кто постоянно лжет, а в другом - только правдолюбцы. И те и другие приезжают друг к другу в гости. Какой вопрос надо задать местному жителю, чтобы узнать, в каком вы находитесь городе?**

1. Вы правдолюб?

3. Вы лжец?

2. Вы в гостях?

4. Вы кто?

4. **В своем труде «Органон» Аристотель первым описал логическую задачу и ее решение. Звучала она так. «Все люди смертны. X смертен. Значит, X - человек». Чье имя увековечил Аристотель в качестве первого объекта в логической задаче?**

1. Гераклит

3. Платон

2. Пифагор

4. Сократ

5. **Следующий закон логики также придумал Аристотель и описал в своем «Органоне». Он стал базовым для многих видов анализа. Математически этот закон логики можно выразить так:  $A^2 - B^2 = (A - B)(A + B)$ . Что это за закон?**

1. Закон гармонии

3. Закон подобия

2. Закон равенства

4. Закон тождества

6. **Одна из самых главных проблем для анализа информационной картины дня сейчас - фейковые новости. Они выглядят как настоящие, но базируются на ложной предпосылке. Однако, как выясняется, эта же проблема беспокоила и средневековых схоластов. Философ Иоанн Дунс Скотт внес огромный вклад в логику, сформулировав свой знаменитый закон отрицания антецедента. Как он звучит?**

1. Исходя из истинного суждения, можно получить только истину

3. Исходя из ложного суждения, можно получить только ложь

2. Исходя из ложного суждения, можно получить что угодно

4. Исходя из ложного суждения, можно получить правду

7. **Анализируя данные, мы должны соблюдать определенные правила, иначе мы рискуем сделать ошибочные выводы. Например, в 1948 году американская газета Chicago Tribune выдала заголовок «Дьюи победил Трумана» в день подсчета**

голосов. В итоге победил другой кандидат - демократ Труман (Дьюи представлял республиканскую партию). Почему же газета ошиблась? Сразу после закрытия участков газета провела опрос, обзвонив избирателей, и все предвещало оглушительную победу Дьюи. Избирателей обзванивали действительно случайно и в достаточном количестве, но в то время телефон был только у обеспеченных американцев, которые традиционно поддерживают республиканцев, и редко встречался у людей с небольшим заработком - электората демократов. Из-за этого возник перекокс. Как специалисты по данным называют эту ошибку?

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Манипулятивная выборка | 3. Предвзятая выборка     |
| 2. Подтверждающая выборка | 4. Некачественная выборка |

8. В анализе важно уметь делать выводы правильно. Одно из главных правил логики - *modus ponens*, правило выводимости, которое позволяет от утверждения условного высказывания и утверждения его основания перейти к утверждению следствия. Один из знаменитейших советских персонажей детских книг и мультфильмов пользовался этим правилом, когда утверждал, что «каждая селедка - рыба, но не каждая рыба - селедка». И его этот силлогизм сильно выручил. Кто был этот персонаж?

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. Кот Матроскин    | 3. Кот Леопольд   |
| 2. Капитан Врунгель | 4. Доктор Айболит |

9. Ну и напоследок детская задача на логику. Ире и Маше подарили по коробке, в каждой из которых 12 конфет. Ира съела несколько конфет. Маша съела столько конфет, сколько осталось в коробке у Иры. Сколько конфет осталось у Иры и Маши на двоих?

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. 12 | 3. 8  |
| 2. 6  | 4. 10 |

Проверим правильность ответов:

| № вопроса | № ответа | Комментарий к ответу  |
|-----------|----------|---|
| 1         | 1        | Верный ответ – индукция. Так называют метод анализа, в котором выводы строятся на рассуждениях от частного к общему. Именно так делал Шерлок Холмс.   |
| 2         | 2        | На самом деле зарплаты в компании А всего в 2 раза выше, чем в компании Б. Приглядитесь, нижняя часть графика скрыта: видимая часть шкалы начинается не с 0, а с 30. Получается, что верхняя граница графика зарплат в компании Б - 50, верхняя часть границы графика зарплат в компании А - 100. Разница ровно в 2 раза! |
| 3         | 2        | Правильнее спросить: «Вы в гостях?». Если местный   |



|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | житель ответит «да», то вы в городе лжецов, а если «нет», то вы в городе правдолюбив. Логика!  |
| 4 | 4 | Сократ - древнегреческий философ, учение которого знаменует поворот в философии - от рассмотрения природы и мира к рассмотрению человека. Сократ человек, и потому он оказался смертен.    |
| 5 | 4 | Верный ответ - закон тождества. Тождество - это равенство, верное при любых допустимых значениях, входящих в его состав переменных. Как в примере Аристотеля!                              |
| 6 | 2 | Верный вариант: «Исходя из ложного суждения, можно получить что угодно». В каких-то случаях, опираясь на обманное суждение, можно все-таки прийти и к верному выводу. А можно и не прийти! |
| 7 | 3 | Правильный ответ – предвзятая выборка. Поводя опрос надо обеспечить достоверность его результатов.   |
| 8 | 2 | Правильный ответ - капитан Врунгель. В книге, написанной Некрасовым, отважный и логичный капитан смог благодаря этому правилу перегнать груз селенок из Голландии в Северную Африку.       |
| 9 | 1 | Верный ответ – 12.   |

и сделаем выводы об уровне развития ваших аналитических способностей:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Количество правильных ответов | Уровень развития аналитических способностей |
| 9                             | Высокий уровень                             |
| 8 - 7                         | Выше среднего                               |
| 6 - 5                         | Средний уровень                             |
| 4 - 3                         | Ниже среднего                               |
| 2 - 1                         | Низкий уровень                              |

### Рефлексия:

Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.

| КОМПЕТЕНЦИЯ ТРЕБУЕТ РАЗВИТИЯ | МОЙ ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ | МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИИ |
|------------------------------|--|---|
| □                            | 1 2 3 4 5                                | A B C   |

### Дополнительно к изучению:

1. Гнатюк Д. Педагогический анализ в деятельности руководителя школы.
2. Гришина И. В., Волков В. Н., Анализ особенностей управленческой деятельности руководителя школы в современных условиях.

3. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой.
4. Моисеев А.М. Качество управления школой: Что это такое? Каким ему быть? Как его обеспечить?

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Гораздо труднее увидеть проблему, чем решить ее. Для первого нужно воображение, а для второго лишь умение  
Д. Бернал (британский учёный)*

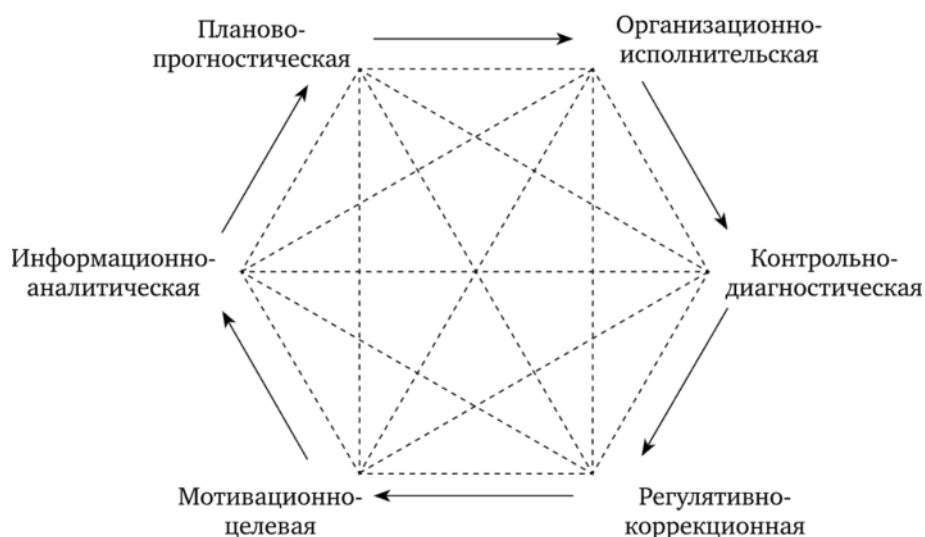
### **ТЕОРИЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ** – это целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое для достижения определенных целей.

Управление осуществляется за счет реализации функций управления. Существуют различные подходы к определению этих функций. Так, по П. И. Третьякову, основу педагогического менеджмента составляют следующие **управленческие функции**:

- информационно-аналитическая;
- мотивационно-целевая;
- планово-прогностическая;
- организационно-исполнительская;
- контрольно-диагностическая;
- регулятивно-коррекционная.

Все управленческие функции взаимозависимы, взаимодополняемы и связаны между собой процессами коммуникации.



**Рисунок 1.** Управленческий цикл в педагогическом менеджменте (по П. И. Третьякову).

Управление - это умственный труд, направленный на решение разнообразных проблем. **ПРОБЛЕМА** в широком смысле, есть сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения. **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА** – это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному состоянию.

Эффективная реализация управленческих функций, а также решение управленческих проблем связано с принятием управленческих решений.

**РЕШЕНИЕ** – это предписание к действию с целью разрешения проблемы. **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ** - это выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив). С содержательной точки зрения решением может быть конкретное действие (совокупность действий), способ действия, план работы, вариант проекта и т. п.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** - это вариант действия, который должен выбрать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью с целью обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** - это результат деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Руководитель – это лицо, принимающее решение.

### Классификация управленческих решений по признакам

#### 1) Характер решаемых задач:

- научно-технические, технологические административно-хозяйственные, финансово-экономические, организационные, социальные, идейно-воспитательные, педагогические.

#### 2) Уровень принятия решения:

- на уровне организации в целом, на уровне подразделения организации или отдельных работников.

#### 3) Количество целей:

- одноцелевые, многоцелевые.
- 4) **Субъект, принимающий решение:**
  - индивидуальные, коллективные (групповые).
- 5) **Время действия:**
  - стратегические, тактические, оперативные (текущие).
- 6) **Цикличность:**
  - разовые, повторяющиеся.
- 7) **Способ обоснования:**
  - интуитивные, основанные на рассуждении, рациональные.
- 8) **Степень сложности:**
  - простые, сложные, уникальные.
- 9) **Условия, в которых принимаются решения:**
  - принимаемые в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности.

Эффективные управленческие решения должны соответствовать совокупности следующих **требований**:

1. Целевая направленность. Четкая ориентация на достижение конкретной цели или группы целей.
2. Всесторонняя обоснованность. Обоснованность выбранной альтернативы или отдельных компонентов альтернативы.
3. Адресность. Четкая ориентация на конкретный управляемый объект или конкретных исполнителей.
4. Согласованность с ранее принятыми или другими принимаемыми решениями.
5. Правомочность. Соответствие правам и полномочиям, предоставленных данному органу или лицу.
6. Эффективность. Достижение конкретного результата при минимальных ресурсных затратах.
7. Своевременность, то есть решение должно приниматься не ранее и не позже установленных сроков.
8. Компромиссность. Сведение отрицательных последствий решения к минимуму.
9. Полнота, краткость, четкость.

### **Подходы к принятию управленческих решений**

Питер Друкер, один из авторитетных теоретиков менеджмента XX века, в своей книге «Эффективный руководитель» писал: «эффективно работающие руководители принимают эффективные решения. Они знают, что правильные решения – это не что иное, как система, – ряд правильных шагов в правильной последовательности. Вопрос, который задает себе любой опытный руководитель: действительно ли это решение необходимо?».

Также любопытно метафорическое описание Питером Друкером процесса принятия решения: «каждое решение похоже на хирургическую

операцию – это вмешательство в хорошо налаженную систему. Следовательно, оно чревато определенным риском и может вызвать шок. Хороший руководитель не будет принимать лишних решений, как и хороший хирург не станет без особой надобности проводить операцию. Руководители, принимающие решения, подобно хирургам, действуют по-разному. Некоторые – радикальны, некоторые – консервативны. Но в целом все соблюдают следующее правило. Решение следует принимать тогда, когда ситуация, если ничего не предпринять, скорее всего, ухудшится. В полной мере это касается и использования благоприятных возможностей. Если их можно упустить, не сориентировавшись быстро, и они действительно важны, то необходимо действовать и идти на радикальные перемены».

**Выделим три основных подхода к принятию управленческих решений.**

- I. ***Интуитивный подход.*** Базируется на интуиции, на ощущениях того, что выбор сделан правильно. Важно учитывать, что чисто интуитивный подход сопряжен с риском ошибки.
- II. ***Решения, основанные на суждениях*** – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
- III. ***Рациональный подход*** используется для принятия рациональных решений, которые обосновываются систематическим анализом проблем, выбором одной альтернативы из нескольких.

Американский предприниматель, основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Хендерсон говорил, что «окончательное решение всегда принимается интуитивно. В противном случае все проблемы смогли бы решить математики». Однако заметим, что большинство управленческих решений, принимаемых в организациях, основано на комбинации рассмотренных подходов. Способ обоснования решения характеризуется соотношением интуиции и логики в процессе его принятия и отражает психологические особенности лица, принимающего решение.

### **Алгоритм принятия управленческих решений**

Рассмотрим упрощенный алгоритм принятия управленческих решений, составленный на основе сравнительного анализа различных аналогов, найденных в информационных источниках. Алгоритм представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2.** Алгоритм принятия управленческих решений

Как мы видим, алгоритм состоит из трех блоков, выделенных пунктирными линиями. Каждый блок включает отдельные операции, необходимые для продвижения к получению результата. Кратко рассмотрим каждый блок в отдельности.

**I БЛОК: подготовительный.**

Здесь осуществляется сбор и анализ информации, необходимой для корректной идентификации управленческой проблемы. Точно и правильно сформулированная проблема позволяет сформулировать цель. После того, как сформулирована цель, анализируется ситуация, что позволяет перейти к этапу разработки альтернатив принимаемого решения. Важно отметить, что на этапе анализа ситуации, мы можем получить информацию, способствующую корректировке или замене первоначально идентифицированной проблемы и цели.

**II БЛОК: принятие решения.**

Главная задача блока – принять управленческое решение. Используя полученную информацию на первом этапе, формируется список всевозможных альтернатив и критериев отбора итоговой альтернативы.

Критериями отбора оптимальных альтернатив могут быть:

- экономическая эффективность;
- вероятность успешной реализации;
- финансовые затраты;
- затраты по времени;

- человеческие ресурсы;
- степень достижения поставленной цели;
- и др.

Далее отбираются наиболее оптимальные альтернативы решения, осуществляется их сравнение и взвешивание с учетом выработанных критериев. Наконец, принимается окончательное решение.

### **III БЛОК: реализационный.**

На третьем этапе принятое решение (выбранная альтернатива) реализуется, осуществляется контроль реализации и оценка результатов.

Важно отметить, что на каждом этапе процесса принятия и реализации решения, проведенная работа соотносится с первоначально идентифицированной проблемой. Обратная связь позволяет вовремя среагировать и, если необходимо, скорректировать процесс принятия и реализации решения.

### **ПРАКТИКА**

Для формирования и/или закрепления устойчивого навыка принятия управленческих решений выполните следующее упражнение.

Решите, приведенные ниже кейсы, воспользовавшись алгоритмом принятия управленческого решения (рисунок 2). Ход работы и ее результат фиксируйте в предложенном бланке-отчете (таблица 1). Обратите внимание, что одной из частых ошибок является неверная идентификация управленческой проблемы и формулирование цели, что ведет к нарушению процесса принятия конечного решения. Нередко, решение приходится принимать быстро, и здесь важно не тратить время на лишнюю работу, быть точным и готовым взять ответственность за результат. Кстати, древним японским самураям надлежало принимать решения за семь вдохов-выдохов. Поэтому будьте внимательны, следуйте по цепочке алгоритма, учитывайте мнение коллег и принимайте правильные решения.



### **Кейсы для решения**

#### **КЕЙС №1.**

Трое учащихся перед занятиями решили проверить работу АПС. В одном из помещений они подожгли бумагу и поднесли ее к датчику. АПС сработала. МЧС предупредить не успели. Приехал пожарный расчёт. Вызов оказался ложным.

В ходе внутреннего расследования нарушители были выявлены. Ими оказались учащиеся 8 класса.

Свой поступок хулиганы оправдали простым любопытством. Зачинщик выявлен не был. Прежде каких-либо серьезных нарушений за учащимися замечено также не было.

### ***Как поступить с нарушителями? (Примите решение)***

#### **КЕЙС №2.**

В 150-х метрах от образовательного учреждения находится 2-х этажное административно-офисное здание. Сотрудники различных организаций постоянно паркуются рядом с учреждением, делая неудобным или вовсе недоступным въезд на его территорию. Знаков, запрещающих стоянку, нет. Территория официально принадлежит городу.

Администрацией учреждения неоднократно проводились меры по профилактике подобных нарушений: личные беседы с водителями, опознавательный знак на воротах («парковка запрещена»). Результатов это не принесло. В августе учредитель сделал замечание руководителю и рекомендовал до 1 сентября решить проблему.

### ***Как поступить в этой ситуации? (Примите решение)***

#### **КЕЙС №3.**

Представители родительского комитета предоставили руководителю детского сада копию коллективной жалобы, которую они намереваются направить в Управление образования и Управление Роспотребнадзора области, в случае, если не будут удовлетворены их требования в оперативном порядке.

Их не устраивает, что в результате расформирования средней группы с 01 сентября г., их дети попали в объединенную старшую группу, численность которой составляет 34 человека. При этом площадь помещения, где эта группа находится, составляет 58 кв.м.

Это нарушает требования Постановления Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 г. №26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций».

В соответствии с п. 1.9. вышеуказанных СанПиН, количество детей в группах дошкольной образовательной организации общеразвивающей направленности определяется исходя из расчета площади групповой (игровой) комнаты — для групп дошкольного возраста (от 3-х до 7-ми лет) — не менее 2,0 метров квадратных на одного ребенка. В соответствии с решением Верховного суда РФ от 04.04.2014 г. в расчет принимается количество детей по списку, а не фактически находящихся в группе. Как указано в решении, фактическое присутствие всех детей приведет к ненадлежащему исполнению дошкольной образовательной организацией принятых на себя обязательств, оказанию некачественных услуг, что не соответствует Конституции РФ.

В данном случае площадь на одного ребенка составляет 1,7 кв.м.

### ***Как поступить руководителю в этой ситуации? (Примите решение)***

#### **КЕЙС №4.**

В образовательном учреждении произошел несчастный случай.



Учащийся 6-А класса во время перерыва на глазах сверстников споткнулся и упал с лестницы, сломав себе руку. Представители учреждения сразу же вызвали скорую помощь. Был составлен акт. О случившемся проинформированы родители.

Утром родители сообщили, что намереваются обратиться в суд.

***Необходимо принять оперативные меры по изменению решения родителей во избежание развития конфликта и доведения ситуации до суда? (Примите решение)***

#### **КЕЙС №5.**

В образовательном учреждении классные журналы ведутся в электронном и бумажном виде.

Два педагога (учитель химии и учитель математики) в начале учебного года обратились к руководителю школы с жалобой, что ведение двух журналов значительно увеличивает их нагрузку и расход рабочего времени, что ведет к снижению качества и эффективности работы. При этом финансово это никак не стимулируется.

В должностных инструкциях педагогов прописано, что они обязаны «осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном учреждении с использованием современных способов оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся) учитывающих требования ФГОС».

Педагоги просят освободить их от необходимости ведения бумажного журнала в ближайшее время.

***Как поступить в этой ситуации? (Примите решение)***

**Таблица 1. Бланк-отчет для решения управленческого кейса**

|  |
|--|
| <p><b><u>I БЛОК АЛГОРИТМА</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ</b></li><br/><li>• <b>ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ</b></li><br/><li>• <b>ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ</b></li><br/><li>• <b>АНАЛИЗ СИТУАЦИИ</b></li></ul> |
| <p><b><u>II БЛОК АЛГОРИТМА</u></b></p>   |

- **РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВ («мозговой штурм»):**
- **РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ВЫБОРА («мозговой штурм»):**
- **ВЫБОР ОДНОЙ ИЗ АЛЬТЕРНАТИВ**



### Тест «Решительны ли вы?»

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли вы для работы в сфере управления, насколько вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

**Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:**

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных норм?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному предмету в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится - Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влияние уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на "авось"?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

### Ключ

Определите число набранных очков по таблице:

| ОТВЕТЫ | ВОПРОСЫ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|        | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Да     | 3       | 4 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0  | 1  | 2  |
| Нет    | 0       | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3  | 0  | 0  |

Если сумма составит:

**От 0 до 9 баллов** - вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой - то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдать все тем, что это ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На вас трудно положиться, вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению - оно не подведет вас.

**От 10 до 18 баллов:** вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у вас есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот - вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт - он подскажет вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных.

**От 19 до 28 баллов:** вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и главное - опыт, помогают вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним

не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

**От 29 баллов и выше:** нерешительность - неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля - это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше, чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений - серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляет инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельности. Это воспитывает в них нерешительность. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам срочно нужно менять стиль работы!

**Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| <b>КОМПЕТЕНЦИЯ<br/>ТРЕБУЕТ<br/>РАЗВИТИЯ</b> | <b>МОЙ ТЕКУЩИЙ<br/>УРОВЕНЬ<br/>РАЗВИТИЯ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> | <b>МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br/>РАЗВИТИЮ И<br/>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> |
|---|---|--|
| □   | <b>1 2 3 4 5</b>  | <b>А В С</b>   |

**Дополнительно к изучению:**

1. Друкер П. Эффективный руководитель».
2. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проболеем.
3. Мадхаван Г. Думай как инженер. Как превращать проблемы в возможности.
4. Прохоров Ю. К., Фролов В. В. Управленческие решения.

**Для заметок:**

---



---



---



---



---

## РЕАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ И ИННОВАЦИЙ

*Чтобы иметь будущее,  
нужно быть готовым сделать что-то новое*  
*Питер Друкер*

### **ТЕОРИЯ**

Термин «*инновация*» происходит от латинского *innovati* — нововведение, буквально означает «*инвестиция в новацию*», воплощение идеи в практике работы.

**ИННОВАЦИЯ** - это такая форма индивидуального или группового поведения, когда отдельный человек или группа достигают социально признанной цели средствами, которые еще не были институционализированы в предшествующем обществе.

**Инновации в образовании** – это те нововведения, которые способствуют повышению качества воспитательного и образовательного процесса.

**Цель обновлений в образовании** — обучение и воспитание личностей, способных достигать успеха в любой области применения способностей. Под систематическими нововведениями в образовании следует предполагать осмысленное и рациональное изменение работы педагогов посредством изменения сути процесса или создания новых способов и видов работы. То есть, прогресс инновационных технологий в образовательном процессе — усовершенствование системы и повышение «отдачи» на практике.

### **Классификация инноваций**

Существуют различные подходы к классификации инноваций. Рассмотрим некоторые из них (таблица 1).

**Таблица 1. Классификация инноваций в образовании**

| <b>Основание для классификации (признак)</b> | <b>Группы инноваций</b>  | <b>Авторы выделившие данные группы</b> | <b>Примеры инноваций</b>   |
|--|--|--|--|
| <b>По видам деятельности</b>                 | 1) педагогические: обеспечивают педагогический процесс,<br>2) управленческие: обеспечивающие инновационное управление образовательным учреждением.   | М. С. Каган,<br>Н. Е. Щуркова          | 1) новые методики преподавания, новые способы организации занятий, новшества в организации содержания образования (интеграционные (межпредметные) программы), методы оценивания образовательного результата; использование новых воспитательных средств, способствующих социализации детей и подростков и позволяющие нивелировать асоциальные явления в детско-юношеской среде;<br>2) новшества, направленные на привлечение представителей общества к управлению образовательными учреждениями, а также оригинальные схемы организации управленческой и хозяйственной деятельности |
| <b>По степени радикальности (новизны)</b>    | 1) радикальные: основаны на принципиально новых идеях и подходах,<br>2) комбинаторные: новое сочетание известных элементов,<br>3) модифицирующие: совершенствуют и дополняют соответствующие формы и | А.И. Пригожин                          | 1) освоение основ наук не путем изучения традиционных предметов (литература, физика, биология, история и т.д.), а через так называемые метапредметы («надпредметы») – «Знак», «Знание», «Задача», «Проблема».<br>2) новое конструктивное соединение элементов ранее известных методик,   |

|                                       |  |               |   |
|---------------------------------------|--|---------------|---|
|                                       | образцы.   |               | которые в данном сочетании прежде не использовались, например проектная технология и технология развивающего обучения;<br>3) примером могут считаться известные опорные конспекты, разработанные В.Ф.Шаталовым и использованные вслед за ним многими учителями страны, при этом сама эта идея была изложена в 1933 г. психологом П.Я. Гальпериным в его работах об ориентировочных основах действий.  |
| <b>По масштабу вносимых изменений</b> | 1) локальные: независимые друг от друга изменения компонентов,<br>2) модульные: взаимосвязанные группы нескольких локальных инноваций,<br>3) системные: полная реконструкция системы как целого. | А.И. Пригожин | 1) освоение программы по предмету, ранее не преподававшемуся в школе «Экономика и бизнес»;<br>2) реализация профильного обучения в соответствии с ФГОС СОО: преподавание всех предметов усиливает профильный компонент, содержание учебного материала подбирается под профиль;<br>3) создание гимназий разных типов и профилей, лицеев, комплексов образовательно-воспитательных учреждений (детсад — школа, школа — вуз, общеобразовательная и художественная или спортивная школа, адаптивная школа, школа с профилированием и ориентацией на определенные профессии, специальные школы для детей с теми или иными особенностями и т.д.). |

|   |  |                       |  |
|---|--|-----------------------|--|
| <p><b>В зависимости от области реализации или внедрения</b></p> | <p>1) в содержании образования;<br/>2) в технологиях обучения;<br/>3) в сфере воспитания;<br/>4) в структуре взаимодействия участников педагогического процесса.</p>                     | <p>О.Г. Хомерики</p>  | <p>1) реализация предметных концепций и их интеграция на уровне межпредметных связей: физика + иностранный язык = технический перевод;<br/>2) внедрение электронного обучения с использованием дистанционных образовательных технологий.<br/>3) развитие детских общественных объединений в воспитательной системе школы, волонтерство;<br/>4) создание детско-взрослых объединений в структуре управления образовательной организацией; деятельность временных творческих или проблемных групп педагогов.</p> |
| <p><b>По масштабу использования</b></p>                         | <p>1) единичные (используемые в одной образовательной организации),<br/>2) диффузные (получающие широкое распространение).</p>   | <p>А.И. Пригожин</p>  | <p>1) реализация в ОО авторской разработки педагога;<br/>2) ведение федеральных государственных образовательных стандартов, реализация программ внеурочной деятельности; внедрение итогового проекта в 10 – 11 классах.</p>  |
| <p><b>В зависимости от функциональных возможностей</b></p>      | <p>1) нововведения-условия: обеспечивают эффективный образовательный процесс;<br/>2) нововведения-продукты: педагогические средства, технологические образовательные проекты и т.д.,</p> | <p>А.В. Хуторской</p> | <p>1) внедрение моделей «Школа полного дня», «Школа – вуз – производство» и др.;<br/>2) реализация преемственных программ внеурочной деятельности с 1 по 11 класс; реализация разновозрастных учебных проектов;<br/>3) введение в структуру управления</p>   |



|  |   |                |  |
|--|---|----------------|--|
|  | 3) организационно-управленческие нововведения: качественно новые решения в структуре образовательных систем и управленческих процедурах.  |                | предметных кафедр для преподавания отдельных учебных дисциплин на углубленном уровне.  |
| <b>По масштабности и социально-педагогической значимости</b> | 1) федеральные,<br>2) региональные,<br>3) локальные: предназначены для образовательных учреждений определённого типа и для конкретных профессионально - типологических групп педагогов. | Н. Ю. Посталюк | 1) реализация федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего» и др.<br>2) внедрение в школе региональной программы воспитания «Край Владимирский – колыбель России»;<br>3) реализация ФГОС НОО для детей с тяжёлыми интеллектуальными нарушениями. |

## Структура разработки инноваций

Инновации в образовании имеют особенную структуру. Инновационные процессы в образовании — это сочетание процедур и средств, превращающих идею обучения в осязаемое нововведение (рисунок 1). Основные элементы процесса — генерирование и использование новшеств в сочетании с системностью, интегральностью и целостностью. Жизнеспособная структура — это сумма следующих элементов: причина; намерение; проблема; смысл; способы; результаты.



**Рисунок 1. Обобщенная структура разработки инновации**

Процесс начинается с причины, затем появляется цель инновации, на основании чего формируется список задач и разрабатывается содержание и т. д. Структура внедрения инноваций вытекает из теории новшеств в производственной сфере и включает следующие элементы: появление идеи; планирование; создание (освоение на практике); внедрение.

Управление данным процессом предполагает гармоничное взаимодействие перечисленных компонентов. На практике введение новшеств в образовательной организации осуществляется в форме программы развития, в соответствии с которой организуется деятельность коллектива. В итоге создается инновационная площадка — современная школа, где накопление новинок и идей улучшает образовательный процесс.

## Управление инновациями

На сегодня инновации в системе образования России регламентирует Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ, Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Национальный проект «Образование» и ряд других. В частности, внедрение инновационных проектов и программ в образовании регулируется

статьей 20 «Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования» ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

**ВВЕДЕНИЕ НОВШЕСТВ** — это инновационные процессы в образовании, означающие усовершенствование существующего, генерация идеи в готовый для практического применения продукт. Процесс обоснован и переводит действующую систему на новый уровень — режим развития.

**Введение новшеств осуществляются по определенному алгоритму.**

Выделяют десять этапов разработки и реализации педагогических нововведений (П.И. Пидкасистый):

1. Разработка критериального аппарата и измерителей состояния педагогической системы, подлежащей реформированию. На этом этапе нужно выявить потребность в нововведениях.
2. Всесторонняя проверка и оценка качества педагогической системы для определения необходимости ее реформирования с помощью специального инструментария. Экспертизе должны подвергаться все компоненты педагогической системы. В итоге должно быть точно установлено, что необходимо реформировать как устаревшее, неэффективное, нерациональное.
3. Поиски образцов педагогических решений, которые носят опережающий характер и могут быть использованы для моделирования нововведений. На основе анализа банка передовых педагогических технологий нужно отыскать материал, из которого можно создать новые педагогические конструкции.
4. Всесторонний анализ научных разработок, содержащих творческое решение актуальных педагогических проблем.
5. Проектирование инновационной модели педагогической системы в целом или ее отдельных частей. Создается проект нововведения с конкретными заданными свойствами, отличающимися от традиционных вариантов.
6. Исполнительская интеграция нововведений. На этом этапе необходимо персонализировать задачи, определить ответственных, средства решения задач, установить формы контроля.
7. Проработка практического осуществления известного закона перемены труда. Перед внедрением в практику нововведения необходимо точно рассчитать его практическую значимость и эффективность.
8. Построение алгоритма внедрения в практику новшеств. В педагогике разработаны подобные обобщенные алгоритмы. В них имеются такие действия, как анализ практики, подлежащей обновлению или замене, моделирование нововведения на основе анализа опыта и данных науки, разработка программы эксперимента, мониторинг его результатов, внедрение необходимых коррективов, итоговый контроль.
9. Введение в профессиональную лексику новых понятий или переосмысление прежнего профессионального словаря. При отработке терминологии для ее внедрения в практику руководствуются принципами диалектической логики, теории отражения, и др.

10. Защита педагогической инновации от формализма. При этом необходимо придерживаться принципа целесообразности и оправданности нововведений. История свидетельствует, что иногда затрачиваются огромные усилия, материальные средства, социальные и интеллектуальные силы на ненужные и даже вредные преобразования. Ущерб от этого бывает невосполнимым, поэтому нельзя допускать ложного педагогического новаторства.

Для процессов инновации могут существовать и реально существующие **барьеры**, которые выделил В.И. Андреев:

- наличие консерватизма у определенной части педагогических работников, особенно опасен консерватизм в управлении образовательных организаций и органов управления образованием;
- дефицит творческих педагогических работников и денежных ресурсов для поддержки и стимулирования педагогических инноваций;
- неблагоприятные социальные и психологические условия в конкретной образовательной организации.

**Сопротивление педагогических инновационным изменениям** может быть выражено в следующих формах:

1. Способ «эффект пиджака». Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины или присутствие, но неучастие в деятельности.
2. Способ «кусочного внедрения». Заключается в освоении только некоторых элементов инновации.
3. Способ «вечного эксперимента». Используется с целью снижения контроля над результатами.
4. Способ «отчетного внедрения». Изменения осуществляются только на бумаге, в реальности все остается по-прежнему.
5. Способ «параллельного внедрения». Новое сосуществует наряду со старым.
6. Открытое противостояние.

Без профессионального управления внедрением новшеств, как правило, инновационные изменения редко бывают эффективными.

Для того, чтобы формировать инновационную направленность развития общеобразовательной организации, необходимо использовать определенные **критерии**, которые бы позволяли делать выводы о результативности той или иной инновации. Можно выделить следующие критерии педагогических инноваций:

- 1) уровень новизны;
- 2) степень оптимальности;
- 3) результативность;
- 4) возможности использования инновации в практической деятельности.

И.П. Подласый считает, что образовательная организация является инновационной, если педагогический процесс в ней организован на основании принципа природосохранности. Эволюция педагогической системы имеет гуманистический вектор направленности, это способствует тому, что организуемый учебный процесс в образовательной организации не приводит к перегрузке обучающихся и педагогических работников. Улучшение результативности образовательного процесса достигается за счет использования скрытых резервов образовательной системы и не может рассматриваться только, как следствие использования дорогостоящего мультимедийного оборудования.

С помощью данных критериев возможно определить фактическую степень инноваций, которые осуществляются в любой образовательной организации.

## **ПРАКТИКА**



### **Зеркало прогрессивных преобразований**

**Задание.** Выделите одну наиболее актуальную проблему в деятельности вашей образовательной организации и рассмотрите её с помощью методики «Зеркало прогрессивных преобразований».

**1. Постановка проблемы** \_\_\_\_\_

---

---

---

**2. Причины:**

(формулировки с «не» и «нет»)

Ситуация «минус»

Ситуация «плюс»

**3. Цель:**

---

---

---

**4. Задачи:**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

**5. Мероприятия, ответственные**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**6. Ресурсы:**

---

---

---

**7. Продукт:**

---

---

---

**8. Критерии эффективности:**

---

---

---

**9. Степень разработанности проблемы**

Кто из ученых и практиков имеет опыт решения обозначенной Вами проблемы, в чем он заключается?

Кто и что сделал в этой области?

На какие теоретические и практические разработки можно реально опираться, проектируя свой учебный процесс?

---

---

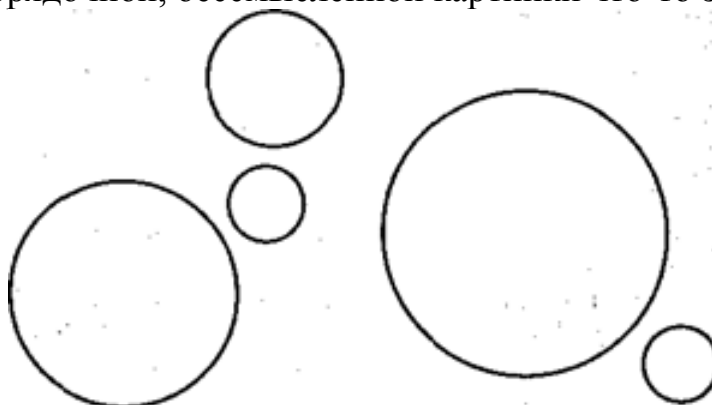
---

---



### Рисуночный тест «Насколько вы инициативны?»

Перед вами несколько кругов разного размера. Они расположены в произвольном порядке. Ваша задача – перерисовать рисунок на лист бумаги и создать из этой беспорядочной, бессмысленной картинки что-то законченное.



#### *Ключ к тесту*

Итак, давайте рассмотрим рисунок, который у вас получился.

Если вы **СОЕДИНИЛИ КРУГИ МЕЖДУ СОБОЙ** и **создали какую-то законченную, ОСМЫСЛЕННУЮ КАРТИНУ** – вы человек, во всем стремящийся к порядку. Вы в меру инициативны. Вам присуще логическое мышление, здравый смысл, вы ответственны, дисциплинированы и терпеть не можете хаоса и чужой необязательности. Как подчиненный вы старательны и надежны, начальство с легким сердцем может на вас положиться, зная, что вы не подведете и всегда доведете работу до конца. Как руководитель, вы требовательны, но справедливы.

Если, соединив круги между собой, вы **СОЗДАЛИ ИЗ НИХ МАШИНУ, МЕХАНИЗМ или какое-либо ТЕХНИЧЕСКОЕ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ** – вы активны, инициативны, решительны и устремлены вперед. Ваша неукротимая энергия и твердая воля – залог того, что из вас может получиться настоящий лидер, который поведет людей за собой. Тем более, что вы не боитесь ни риска, ни ответственности, ни смелых экспериментов.

Если вы соединили круги и кружки **БЕСПОРЯДОЧНЫМИ ЛИНИЯМИ**, и у вас получилась **АБСТРАКТНАЯ КАРТИНА** – вы, порой, проявляете инициативу, но проблема в том, что окружающие не очень — то к

вам прислушиваются, потому что чаще всего вас не понимают. У вас много идей, но все они кажутся нереальными, оторванными от жизни и слишком абстрактными, как и рисунок, который вы нарисовали.

Если вы **НЕ СОЕДИНИЛИ КРУГИ МЕЖДУ СОБОЙ** – вы творческий человек, которому трудно существовать в определенных рамках. Вы не хотели бы ни руководить, ни подчиняться, ни вести за собой. Вы как кошка – любите гулять сами по себе, и терпеть не можете строгий режим и четкий распорядок. Куда милее вашему сердцу свобода, творческий беспорядок и возможность распоряжаться своим временем по собственному усмотрению.

Если вы, к тому же, **РАЗРИСОВАЛИ ОТДЕЛЬНО КАЖДЫЙ КРУЖОК** – у вас масса идей, но вы не спешите ими делиться с коллективом. Словом, инициативу вы проявляете исключительно для собственной выгоды.

Если вы **РАЗРИСОВАЛИ КРУГИ УЗОРАМИ?** – это может говорить о вашем желании преподнести себя в самом выигрышном свете. Вы любите быть в центре внимания и всячески этого добиваетесь. Порой вы проявляете инициативу только для того, чтобы заявить о себе, а вовсе не потому, что вам хочется воплотить в жизнь какую-то идею.

Если вы **СДЕЛАЛИ ИЗ КРУГОВ ЛИЦА ЛЮДЕЙ** – это показатель неординарности вашего мышления. Вы глубокий человек, которому интересны окружающие. Сочувствие другим людям, желание помочь ближнему – тот стимул, который заставляет вас действовать. К сожалению, некоторые, пользуясь вашей чуткостью и добросердечностью, порой беззастенчиво садятся вам на шею.

Если вы **НАРИСОВАЛИ РЯДОМ С КРУГАМИ ТРЕУГОЛЬНИКИ И КВАДРАТЫ** – словом, создали **КОМПОЗИЦИЮ, СОСТОЯЩУЮ ИЗ ГЕОМЕТРИЧЕСКИХ ФИГУР** – вас не назовешь инициативным человеком. Вы крайне редко проявляете активность, неохотно руководите людьми, предпочитая жить по принципу «моя хата с краю, я ничего не знаю». Вам нравится, когда ваши обязанности четко прописаны, роли раз и навсегда распределены. Вы хотите, чтобы жизнь текла по привычному руслу – без неожиданностей и сюрпризов.

### **Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| <b>КОМПЕТЕНЦИЯ<br/>ТРЕБУЕТ<br/>РАЗВИТИЯ</b> | <b>МОЙ ТЕКУЩИЙ<br/>УРОВЕНЬ<br/>РАЗВИТИЯ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> | <b>МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br/>РАЗВИТИЮ И<br/>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/>                    | <b>1 2 3 4 5</b>  | <b>А В С</b>   |

**Дополнительно к изучению:**



1. Белова Е.Н., Гуртовенко Г.А., Бутенко С.В., Яковлева Н.Ф. Управление развитием инновационной деятельности в современном образовательном учреждении.
2. Иванова М.Н. Стратегии развития образовательных организаций.
3. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой.
4. Полонский В.М. Инновации в образовании.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент.
6. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## СОЗДАНИЕ БЕЗОПАСНОЙ И ДОСТУПНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

*В наибольшей безопасности тот,  
кто начеку, даже когда нет опасности.  
Венс Сайрус*

### **ТЕОРИЯ**

Безопасность представляет собой состояние защищённости жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Безопасность образовательной организации связана с созданием условий для сохранения жизни и здоровья обучающихся, сотрудников и материальных ценностей от возможных несчастных случаев, пожаров, аварий и других чрезвычайных ситуации.

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** - это совокупность предусмотренных законодательством мер и мероприятий персонала образовательной организации, осуществляемых под руководством директора школы, органов управления образованием, во взаимодействии с правоохранительными структурами, вспомогательными службами и общественными организациями, с целью обеспечения безопасного функционирования ОО, а также готовности сотрудников и обучающихся к рациональным действиям в опасных и чрезвычайных ситуациях.

**Безопасность и доступность образовательной среды связана с соблюдением:**

- 1) **требований к условиям и организации обучения в общеобразовательных организациях;**
  - *Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального*

государственного образовательного стандарта начального общего образования».

- Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 года № 1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
- Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 413 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».
- Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных организациях»;
- Приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013 г. № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»;
- Методические рекомендации об использовании устройств мобильной связи в общеобразовательных организациях (утв. Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека и Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки от 14.08.2019 № МР 2.4.0150-19/01-230/13-01);

**2) требований к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2014 № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья».
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2014 № 1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)».
- Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2.3286-15 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по

- адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»);*
- *Рекомендации по осуществлению государственного контроля качества образования детей с ограниченными возможностями здоровья (проект, разработанный в рамках государственного контракта от 07.08.2013 № 07.027.11.0015);*
- 3) **санитарно-эпидемиологических требований к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях**
- *Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.5.2409-08 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования»;*
- 4) **требований к размещению, устройству, оборудованию и содержанию медицинских пунктов (кабинетов) в детских образовательных учреждениях**
- *Письмо Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека от 20 января 2015 г. «Гигиенические требования к размещению, устройству, оборудованию и содержанию медицинских пунктов (кабинетов) в детских образовательных учреждениях»;*
- 5) **безопасности и антитеррористической защищённости территории, здания и субъектов образовательных отношений**
- *Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 № 390-ФЗ;*
  - *Федеральный закон «О противодействии терроризму» от 06.03.2006 № 35-ФЗ;*
  - *Постановление Правительства РФ от 02.08.2019 № 1006 «Об утверждении требований к антитеррористической защищённости объектов (территорий) Министерства просвещения Российской Федерации и объектов (территорий), относящихся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации, и формы паспорта безопасности этих объектов (территорий)»;*
- 6) **мер пожарной безопасности**
- *Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»;*
- 7) **требований гражданской обороны при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера**
- *Федеральный закон «О гражданской обороне» от 12.02.1998 № 28-ФЗ;*
- 8) **требований электробезопасности**
- *Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.07.2013 № 328н «Правила по охране труда при эксплуатации электроустановок»;*

9) **безопасности дорожного движения, в том числе организации перевозок обучающихся в образовательные организации**

- *Федеральный закон от 10.12.1995 № 196-ФЗ «О безопасности дорожного движения»;*
- *Письмо Министерства образования и науки РФ от 29.07.2014 № 08-988 «О направлении методических рекомендаций об организации перевозок обучающихся в образовательные организации».*
- *Постановление Правительства Российской Федерации от 17.12.2013 № 1177 «Об утверждении Правил организованной перевозки группы детей автобусами»;*
- *Постановление Правительства РФ от 13 сентября 2019 г. № 1196 «О внесении изменений в Правила организованной перевозки группы детей автобусами».*

Перечисленные направления управленческой деятельности регламентированы нормативно-правовыми документами, соблюдение которых является мерой ответственности руководителя образовательной организации.

### **ПРАКТИКА**

**Многозадачность деятельности руководителя по обеспечению безопасности и доступности образовательной среды школы влечет ослабление внимания и бдительности.** Поэтому всю профессионально-психологическую подготовку по поддержанию высокой степени готовности руководителя к деятельности в условиях соблюдения жестких требований к условиям функционирования образовательной организации можно разделить на несколько направлений, связанных с развитием качеств личности.



### **Комплекс упражнений**

#### **Развитие точности восприятия времени.**

| <b>Упражнение для формирования</b>                     | <b>Пример применения навыка на практике</b>  |
|--|--|
| Определить на слух интервалы ударов линейкой по парте  | Соблюдение требований к смене видов деятельности учащихся во время урока для предупреждения их утомляемости                            |
| Засекать время при выполнении определенного вида работ | Расчет времени, необходимого для эвакуации всех участников образовательного процесса из здания школы с учетом специфики его планировки |

#### **Развитие глазомера.**

| <b>Упражнение для формирования</b>                   | <b>Пример применения навыка на практике</b>   |
|--|---|
| Определить на глаз длину прочерченной линии на доске | Соблюдение требований СанПиН к расположению учебной мебели в кабинете относительно доски, окон, двери |

#### **Развитие наблюдательности.**

| <b>Упражнение для формирования</b>  | <b>Пример применения навыка на практике</b>  |
|---|--|
| Определение отличительных особенностей человека и составление его словесного портрета | Обеспечение пропускного режима и предотвращение проникновения посторонних лиц на территорию и в здание школы |
| Определение возраста лица по фотографии   | Анализ материалов с видеокамер и определение лиц, причастных с совершению противоправного деяния             |

#### **Развитие слуха.**

| <b>Упражнение для формирования</b>  | <b>Пример применения навыка на практике</b>   |
|---|---|
| С закрытыми глазами определить предмет по характерному постукиванию по этому предмету карандашом или определить тип шума по магнитофонным записям | Необходимость максимально подробно описать голос звонившего и все звуки, которые были слышны в трубке во время разговора при получении анонимного звонка с угрозой террористического акта |
| Идентификация голосов людей с помощью магнитофонных записей или через дверь   | Необходимость понять эмоциональное состояние родителей, обратившихся по телефону с жалобой на работу школы, чтобы снизить уровень напряжения, погасить конфликт                           |

#### **Развитие навыков ориентировки в пространстве.**

| <b>Упражнение для формирования</b>  | <b>Пример применения навыка на практике</b>   |
|---|---|
| После хаотических поворотов с закрытыми глазами в темном помещении определить расположения в нем окон, дверей, иных предметов | Осуществление действий по спасению участников образовательного процесса в условиях повреждения электрооборудования и обесточивания здания школы |
| Определение сторон света в здании и на территории школы   | Озеленение территории школы светолюбивыми и теневыносливыми породами деревьев и кустарников   |

### Развитие внимания.

| <b>Упражнение для формирования</b>  | <b>Пример применения навыка на практике</b>  |
|---|--|
| Корректирующая проба - подсчитать определенные цифры или буквы в тексте при ограниченном времени, на рисунке с перепутанными линиями проследить линии от начала и до конца при ограниченном времени | Оформление стендов в учебных кабинетах, качество материалов, сменность информации в течение четверти / учебного года |
| Выбрать из предложенной матрицы цифры от 1 до 25 на время   | Работа со статистическими данными по посещаемости и / или заболеваемости учащихся по классам и школе                 |

### Развитие наблюдательности.

| <b>Упражнение для формирования</b>   | <b>Пример применения навыка на практике</b>  |
|--|--|
| Подметить и перечислить существенные, характерные, в том числе и малозаметные, свойства предметов или явлений  | Создание специальных условий при реализации адаптированных основных образовательных программ для детей с ОВЗ   |
| В течение нескольких секунд произвести визуальный осмотр сидящих, после чего с закрытыми глазами рассказать о том, кто, где сидит, чем занимается, у кого какое выражение лица | Соблюдение требований СанПиН к организации питания в школе. Удовлетворенность детей качеством горячего питания |

### Развитие памяти.

| <b>Упражнение для формирования</b>  | <b>Пример применения навыка на практике</b>  |
|---|--|
| Запомнить рисунки, тексты, таблицы, цифры, предметы в предъявленном порядке с последующим их воспроизведением | Использование таблицы сложности учебных предметов при составлении и анализе расписания уроков в школе  |
| Запомнить текст, произнесенный вслух и воспроизвести его  | Анализ информации о чрезвычайной ситуации (течет кран в туалете), полученной со слов ученика / педагога для передачи должностному лицу, ответственному за принятие оперативных мер |

### Развитие мышления.

| <b>Упражнение для формирования</b>   | <b>Пример применения навыка на практике</b>  |
|--|--|
| Установить взаимосвязи между статьями разных нормативно-правовых документов          | Подготовка к комплексной проверке по безопасности в ОО   |
| Проанализировать несколько фактов из жизни школы и установить между ними взаимосвязь | Увеличение количества случаев дорожно-транспортного травматизма из-за нерегулярной или некачественной профилактической работы классных руководителей |

Деятельности руководителя по обеспечению безопасности и доступности образовательной среды школы, безусловно связана с поддержанием постоянной бдительности у сотрудников образовательной организации, а также их профессионально-психологической готовности действовать в экстремальных условиях при наступлении несчастного случая или иной чрезвычайной ситуации.

#### **Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| <b>КОМПЕТЕНЦИЯ<br/>ТРЕБУЕТ<br/>РАЗВИТИЯ</b> | <b>МОЙ ТЕКУЩИЙ<br/>УРОВЕНЬ<br/>РАЗВИТИЯ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> | <b>МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br/>РАЗВИТИЮ И<br/>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> |
|---|---|--|
| □   | <b>1 2 3 4 5</b>  | <b>А В С</b>   |

#### **Дополнительно к изучению:**

1. Айзман Р.П. Охрана труда на производстве и в учебном процессе.
2. Кисляков П.А. Социальная безопасность образовательной среды.
3. Кочетков С.И. Основы пожарной безопасности в образовательных учреждениях.
4. Латчук В.Н. Личная безопасность школьника. Памятка.
5. Минаев Г.А. Образование и безопасность.
6. Петров С. В. Обеспечение безопасности образовательного учреждения.
7. Попов В.М. Пожарная безопасность образовательного учреждения.

#### **Для заметок:**

---



---



---



---



---

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

*Вы можете быть автором прекрасных идей, однако этого мало, надо уметь довести их до ума людей, иначе вы ничего не добьетесь*  
*Ли Якокка (американский предприниматель)*

### ТЕОРИЯ

В условиях формирующегося и развивающегося российского рынка образовательных услуг маркетинг становится одним из ключевых направлений деятельности образовательных организаций. Поэтому компетенцию «управление маркетингом» мы относим к типу жестких компетенций современного директора школы.

Данная компетенция сама по себе является многокомпонентной подсистемой профессиональной компетентности руководителя. В методических рекомендациях мы рассмотрим лишь ключевые аспекты управления маркетингом в образовательных организациях, предложим упражнения по совершенствованию данной компетенции.

По мнению Филипа Котлера, основоположника маркетинга, как научной дисциплины, **МАРКЕТИНГ** – это социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение потребностей путем создания и предложения товаров и услуг.

Игорь Борисович Манн, ведущий российский эксперт и консультант в области маркетинга, ёмко определяет **МАРКЕТИНГ** как удовлетворение потребностей клиента с выгодой для себя. **Главная цель маркетинга** – максимальная потребительская удовлетворенность.

**МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ (ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ)** - это деятельность организаций, осуществляющих образовательную деятельность, направленная на удовлетворение образовательных потребностей обучающихся, путем создания и предложения качественных образовательных услуг, соответствующих их потребностям и интересам с выгодой для самой организации.

### **Основные направления маркетинга**

Маркетинг – это комплексная деятельность, включающая следующие направления (рисунок 1):





**Рисунок 1** Основные направления маркетинговой деятельности

Дадим краткую характеристику каждому из направлений.

### **1. Анализ внутренней и внешней среды организации**

Задача направления – сформировать ясное представление о внутреннем потенциале организации, чтобы понять - что, какого качества и в каком объеме она может предложить рынку, предложить потребителю. К наиболее известным методикам комплексного анализа внутренней и внешней среды организации относятся: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ (иногда обозначается как STEP-анализ), анализ пяти сил Портера.

### **2. Сегментация и выбор целевого рынка**

**СЕГМЕНТАЦИЯ (сегментирование) РЫНКА** – это процесс разделения рынка на группы потребителей (сегмент) по заранее определенным признакам, позволяющий сконцентрировать усилия и ресурсы организации на наиболее перспективных направлениях своей деятельности.

**СЕГМЕНТ РЫНКА** – это однородная совокупность потребителей, одинаково реагирующих на товар или услугу и маркетинговые действия.

**ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК** – это наиболее оптимальная, выгодная и перспективная группа сегментов (или один сегмент), на которые будет направлена маркетинговая деятельность.

**Целевыми сегментами рынка образовательных услуг** могут быть:

- Индивидуальные потребители – население.
- Потребители – предприятия.
- Потребители – организации.

Основными **параметрами сегментирования рынка индивидуальных потребителей** могут быть:

1. Демографические (пол, возраст, количество членов и состав семьи, среднедушевой доход, сфера занятости, уровень образования, уровень дохода, возможности здоровья и т.д.).
2. Географические (страна, регион, район проживания или местонахождения; тип муниципального образования (городской округ, муниципальный район, сельское поселение); число жителей и т.д.)
3. Социально-психологические (особенности менталитета, стиля или образа жизни; социальный статус; привычки; интересы; возможности здоровья; наличие особых способностей и т.д.);
4. Поведенческие (интенсивность потребления, приверженность и отношение к тем или иным услугам или организациям, готовность к восприятию предлагаемых услуг и т.д.).
5. Экономические (уровень дохода; численность персонала; публичный рейтинг и т.д.).

Сегментировать рынок образовательных услуг можно не только по группам потребителей.

Факторами сегментирования могут быть:

- виды образовательных программ с учетом видов, уровней и подвидов образования;
- отдельные категории обучающихся (например, обучающиеся с ограниченными возможностями, одаренные дети и т.д.);
- реализация программ дополнительного образования (в том числе кружки, секции, клубы);
- и др.

### **3. Исследование целевого рынка, прогнозирование его развития**

Основная цель данного направления – получить максимум полезной информации о целевом рынке, понять тенденции и перспективы его развития, а также выявить факторы, которые могут повлиять на успех или неуспех работы организации. Полученные данные позволят действовать наиболее эффективно и согласованно.

Основными этапами маркетингового исследования рынка являются:

1. Выявление проблем и формулирование целей исследования.
2. Выбор методов проведения исследования.
3. Разработка плана исследования.
4. Сбор и систематизация информации.
5. Анализ полученных данных.
6. Подготовка отчета исследования и его презентация.

### **4. Анализ потребителей**

Главная задача направления – получить максимально точное и полное представление о целевом потребителе; сформировать маркетинговый портрет или профиль клиента.

## 5. Анализ конкурентов

Конкурентный анализ или деловая разведка – это процесс выявления основных конкурентов, определение их целей, стратегий, сильных и слабых сторон, цен на товары или услуги, возможных реакций на действия со стороны конкурентов, каналов продвижения продукции, рекламных кампаний и т.д.

## 6. Формирование пакета услуг и разработка комплекса маркетинга

Главная задача направления – сформировать пакет услуг и комплекс мероприятий по выводу их на рынок.

**Комплекс маркетинга «4Р»** включает:

1. **Product (Продукт)** – **продуктовый маркетинг**: ориентированная на рынок маркетинговая политика по формированию ассортиментного ряда товаров (продукции и услуг), их товарных и потребительских свойств (качества), а также упаковки, брендинга, нейминга, имиджа торговой марки и т.д. Здесь каждая конкретная услуга прорабатывается детально, формируется **уникально торговое предложение** продукта.
2. **Price (Цена)** – **ценовой маркетинг**: ориентированная на рынок программа ценообразования: установление цен на товары или услуги, разработка уровня и поведения цен, механизмов ценового воздействия на покупателей и конкурентов, ценовых методов стимулирования сбыта.
3. **Place (Место продажи)** – **сбытовой маркетинг**: выбор оптимальных каналов сбыта и торговых посредников, организация хранения и транспортировки товара (логистика);
4. **Promotion (Продвижение)** – **маркетинг коммуникаций**: система информирования потенциальных клиентов, создания положительного мнения о товаре и организации посредством разнообразных методов стимулирования сбыта (реклама, сервис и т.д.).

## 7. Разработка и реализация маркетинговой стратегии и плана маркетинга

**Маркетинговая стратегия** – это часть общей организационной стратегии, направленной на достижение долгосрочных маркетинговых целей. Стратегические маркетинговые цели – это ориентиры развития и позиционирования организации на рынке в долгосрочной перспективе. Такими целями могут быть: увеличение объема продаж; увеличение доли рынка; создание и улучшение имиджа организации; формирование и продвижение на рынок бренда; укрепление конкурентоспособности организации и т.д. Для образовательных организаций, кроме того, такими целями могут быть: создание стабильного источника дополнительного финансирования; улучшение качества

оказания образовательных услуг, повышение мотивации педагогических работников, развитие образования в городе или поселке и т.д.

Реализация любой стратегии предполагает четкий план действий. Документом, определяющим приоритетные рыночные цели, мероприятия, направленные на их достижение, показатели эффективности, меры контроля называется **маркетинговым планом**.

## **8. Контроль реализации маркетинговой стратегии и плана маркетинга, их корректировка по результатам контроля**

Контроль – основополагающая функция управления.

Реализация маркетингового плана также предполагает контроль.

Контроль позволяет:

- выявить негативные факторы, влияющие на ход реализации проекта и принять необходимые меры по их устранению;
- своевременно выявить отклонения, ошибки, нарушения и промахи в реализации проекта, скорректировать план;
- получать обратную связь.

## **9. Оценка эффективности результатов работы**

На данном этапе необходимо разработать систему количественных и качественных показателей и критериев эффективности маркетинговой деятельности.

Для каждой образовательной организации они будут своими.

Это могут быть:

- объемы продаж и доля рынка;
- количество привлеченных обучающихся на образовательную программу;
- укрепление или усиление узнаваемости организации в муниципальном образовании, регионе, стране;
- привлечение дополнительных источников финансирования;
- упоминаемость в СМИ;
- удовлетворенность обучающихся и родителей и т.д.

## **10. Мониторинг работы с клиентами и получение обратной связи**

После продажи (если услуга платная) и оказания услуги маркетинг не заканчивается. Клиент должен быть удовлетворен, а задача организации не потерять его, если это возможно, и продолжить дальнейшее взаимодействие с ним. Каждый удовлетворенный клиент – это потенциальный рекламный агент. Что мы делаем, если нам очень понравился товар или услуга? Правильно, мы рассказываем о ней другим. Это особенно актуально сегодня. С развитием информационных технологий значительная часть человеческого общения переместилась в Интернет. Люди находятся в постоянной коммуникации посредством социальных сетей, мессенджеров, электронной почты и т.д.

Получение обратной связи - эффективный инструмент оценки деятельности, позволяющий работать над улучшениями, оперативно вносить изменения в процессы, корректировать планы. Положительный отзыв клиента - не это ли лучший показатель эффективности работы?

Итак, маркетинг, это сложная многоаспектная деятельность, требующая от руководителей и исполнителей необходимых знаний, навыков и умений. Главное в образовательном маркетинге понимать, какую ценность мы создаем для наших клиентов (обучающихся, родителей, организаций-заказчиков), удовлетворяем ли мы в полной мере их образовательные или иные потребности, какую выгоду мы получаем, оказывая те или иные услуги, продавая товары или выполняя работы.

## **ПРАКТИКА**



### **УПРАЖНЕНИЕ: анализ потребителей образовательной услуги**

Ключевая задача маркетинга – иметь максимально точное и полное представление о целевом потребителе, оформленное в виде портрета или профиля клиента.

Представьте, что вы приняли решение развивать систему дополнительных образовательных услуг на платной основе. В качестве целевой аудитории вы выбрали учащихся начальных классов. Для того чтобы понять какие образовательные программы будут наиболее востребованы, вам необходимо провести исследование целевого рынка, проанализировать конкурентов, а также составить максимально подробный портрет учащихся и их родителей.

Остановимся на последнем.

Итак, ваша задача сформировать профиль клиента. Для этого заполните таблицу 1.

**Таблица 1. Профиль потребителя образовательной услуги**

| <b>№</b>                                 | <b>ПРИЗНАК</b>  | <b>ОБУЧАЮЩИЙСЯ</b> | <b>РОДИТЕЛИ</b> |
|--|---|--------------------|-----------------|
| <b>СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ</b> |   |                    |                 |
| 1.                                       | Пол   |                    |                 |
| 2.                                       | Возраст   |                    |                 |
| 3.                                       | Образование   |                    |                 |
| 4.                                       | Уровень дохода  |                    |                 |
| 5.                                       | Социальный и семейный статус, состав семьи  |                    |                 |
| 6.                                       | Профессия, место работы, род деятельности   |                    |                 |
| 7.                                       | География проживания  |                    |                 |
| 8.                                       | Вероисповедание   |                    |                 |
| 9.                                       | Национальность  |                    |                 |
| 10.                                      | Успеваемость  |                    |                 |
| 11.                                      | Особенности развития  |                    |                 |
| <b>ПСИХОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ</b>          |   |                    |                 |
| 12.                                      | Описание черт характера (консервативный, амбициозный, веселый, новатор, душа компании и т.п.)   |                    |                 |
| 13.                                      | Ценности, жизненные позиции и отношение к важным социальным проблемам (мнение относительно системы образования, окружающей среды, глобализации, аборт, уровня жизни населения и т.п.) |                    |                 |
| 14.                                      | Личные увлечения, хобби, образ жизни  |                    |                 |
| 15.                                      | Модель покупательского поведения (описание как потребитель совершает покупки от принятия решения о покупке до выбора на   |                    |                 |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | полке в магазине);   |  |  |
| 16.                                       | Описание мест приобретения услуги и особенностей потребления услуги (Где сейчас покупают? Как используют?) |  |  |
| 17.                                       | Отношение к цене услуги  |  |  |
| 18.                                       | Факторы, определяющие выбор услуги или драйверы потребления  |  |  |
| 19.                                       | Что клиента особенно раздражает, сердит?   |  |  |
| 20.                                       | Отношение клиента к образовательной организации, к педагогам   |  |  |
| 21.                                       | Заинтересованность клиента в участии в жизни образовательной организации                                   |  |  |
| 22.                                       | Сложившиеся стереотипы   |  |  |
| <b>ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ</b> |  |  |  |
| 23.                                       | Частота потребления услуги   |  |  |
| 24.                                       | Средний чек  |  |  |
| 25.                                       | Повод для совершения покупки   |  |  |
| <b>ПРОЧИЕ ПРИЗНАКИ И ВОПРОСЫ</b>          |  |  |  |
| 26.                                       | Какие требования предъявляет клиент к услуге?  |  |  |
| 28.                                       | Какие у клиента страхи и возражения по отношению к продукту?   |  |  |
| 28.                                       | Что влияет на принятие решения о покупке услуги?   |  |  |
| 29.                                       | Где клиент получает информацию об услуге?  |  |  |
| 30.                                       | Чем клиента можно удивить?   |  |  |



## УПРАЖНЕНИЕ: разработка комплекса маркетинга

Предположим, что изучив целевой рынок и проведя маркетинговое исследование потребностей целевой аудитории, вы выяснили, что родители учащихся начальных классов хотели бы, чтобы в школе их дети дополнительно занимались изобразительным искусством. Оценив внутренние возможности, вы выяснили, что один из учителей школы готов обучать детей лепке из пластилина и глины. Вы приняли решение открыть изо-студию лепки.

Теперь вы должны разработать комплекс маркетинга выбранного направления. Для этого воспользуйтесь дополнительными комментариями, представленными ниже, и заполните таблицу 3.

### *Дополнительные комментарии к упражнению.*

Краткую характеристику элементов комплекса маркетинга «4P» мы рассмотрели в теоретическом блоке данного раздела методических рекомендаций. В таблице 2 представлены примерные параметры и вопросы для выполнения упражнения.

**Таблица 2.**

| ЭЛЕМЕНТ<br>КОМПЛЕКСА<br>МАРКЕТИНГА | ОПИСАНИЕ   |
|------------------------------------|--|
| <b>Product (Продукт)</b>           | Название изо-студии. Название программы. Категория обучающихся. Цели обучения. Приобретаемые знания, навыки, умения. Типы лепки. Используемые материалы. Жанры. Сроки обучения. Расписание. Квалификация педагога. Уникальность программы. |
| <b>Price (Цена)</b>                | Себестоимость услуги. Рентабельность. Итоговая цена для обучающихся и родителей. Возможные скидки.   |
| <b>Place (Место)</b>               | Где будет оказываться услуга? Насколько оборудовано помещение? В какое время будет оказываться услуга? Будет ли это удобно родителям? Как будет производиться заключение договора и оплата?  |
| <b>Promotion<br/>(Продвижение)</b> | Как вы доведете информацию об услуге до родителей? Где будет размещена реклама?  |

**Таблица 3. Комплекс маркетинга «4P»**

| ЭЛЕМЕНТ<br>КОМПЛЕКСА<br>МАРКЕТИНГА | ОПИСАНИЕ |
|------------------------------------|----------|
|------------------------------------|----------|



|                                |
|--------------------------------|
| <b>Product (Продукт)</b>       |
| <b>Price (Цена)</b>            |
| <b>Place (Место)</b>           |
| <b>Promotion (Продвижение)</b> |

**Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| <b>КОМПЕТЕНЦИЯ<br/>ТРЕБУЕТ<br/>РАЗВИТИЯ</b> | <b>МОЙ ТЕКУЩИЙ<br/>УРОВЕНЬ<br/>РАЗВИТИЯ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> | <b>МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br/>РАЗВИТИЮ И<br/>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> |
|---|---|--|
| □   | <b>1 2 3 4 5</b>  | <b>A B C</b>   |

**Дополнительно к изучению:**

1. КауфанДжош «Сам себе MBA».
2. Котлер Ф. «Маркетинг от А до Я».
3. Левитас Александр «Экспресс-маркетинг. Быстро. Конкретно. Прибыльно».
4. Манн И. Б. «Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов».
5. Манн И. Б. «Маркетинг на 100%. Ремикс».
6. Манн И. Б. «Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь».
7. Манн И. Б. «PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR».
8. Сьюэлл К., Браун П. «Клиенты на всю жизнь».

9. Штриков А. Б., Штрикова Д. Б. «Маркетинг: сборник заданий для практических занятий».

### Рекомендуемые сайты и блоги о маркетинге на русском языке

- <https://marketingone.ru/>
- <https://rusability.ru/>
- [www.cfin.ru/marketing](http://www.cfin.ru/marketing)
- <http://www.igor-mann.ru/blog-2/>
- <https://netology.ru>
- <https://alex-levitas.livejournal.com/>
- <https://ideanomics.ru/>
- <http://mastertext.ru/>
- <https://texterra.ru/blog/>
- <https://www.marketing.spb.ru/>
- <https://лига-маркетологов.рф/>

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

*Единственная возможность заставить человека  
сделать что-либо – это сделать так,  
чтобы он сам захотел сделать это.  
Д. Карнеги*

### **ТЕОРИЯ**

Мотивация как психологическое явление трактуется по-разному.

В одном случае *мотивация* – это совокупность факторов, определяющих поведение. В другом - как совокупность мотивов. В третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

**Что необходимо знать о мотивации и стимулировании персонала?**

**МОТИВАЦИЯ** – это:

- процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения определенных целей;
- процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе;

— комплекс мер для повышения эффективности труда работников.

**Мотивация** - одна из основных функций деятельности любого руководителя. Выделяют следующие **виды мотивации** персонала: материальную, социальную, психологическую.

**Функция мотивации** – это оказание влияния на коллектив, общественное воздействие, поощрительные меры.

**Сущность мотивации** заключается в том, чтобы персонал выполнял работу в соответствии с правами и обязанностями, принятыми управленческими решениями.

**Мотив** - осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое как личностная необходимость. Мотивы делятся на внутренние (индивидуально значимые для самого человека) и внешние – важные для человека через признание его окружающими.

#### **Внутренние и внешние факторы мотивации**

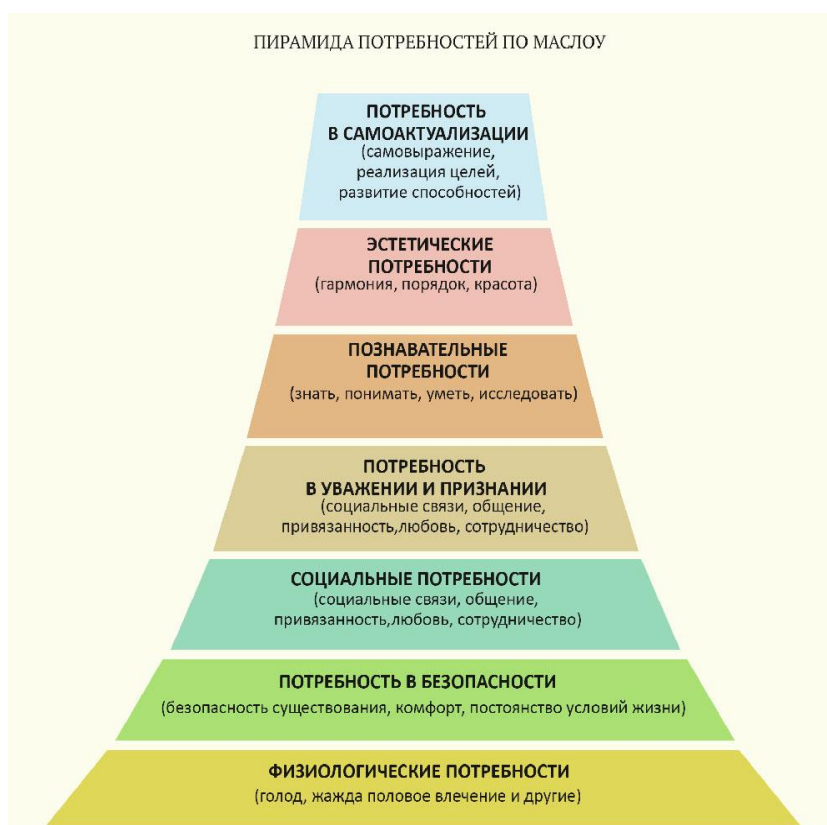
| <b>Внутренние факторы мотивации</b> | <b>Внешние факторы мотивации</b> |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| мечта                               | деньги                           |
| самореализация                      | карьера                          |
| идеи                                | статус                           |
| творчество                          | признание                        |
| самоутверждение                     | престижные вещи                  |
| убежденность                        | эстетика быта                    |
| любопытство                         | возможность путешествовать       |
| здоровье                            | другое                           |
| личный рост                         |                                  |
| нужность кому-то                    |                                  |
| потребность в общении               |                                  |
| другое                              |                                  |

#### **Краткий обзор теорий и моделей мотивации**

##### **1. Теория Абрахама Маслоу.**

Основной тезис - человеком движут потребности.

Пирамида потребностей по А. Маслоу представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1** Пирамида потребностей по Маслоу

***Что важно делать руководителю образовательной организации:***

**Для удовлетворения социальных потребностей:**

- 1) давать сотрудникам работу, позволяющую общаться;
- 2) проводить периодические совещания;
- 3) не разрушать неформальные группы;
- 4) создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

**Для удовлетворения потребностей в признании:**

- 1) предлагать содержательную работу;
- 2) высоко оценивать и поощрять достигнутые результаты труда;
- 3) делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
- 4) обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

**Для удовлетворения потребностей в самовыражении:**

- 1) обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития их потенциала;
- 2) давать сложную и важную работу, требующую полной отдачи;
- 3) поощрять и развивать творческие способности.

## **2. Теория Мак Клееланда-Аткинсона.**

Ключевой тезис - три уровня мотивов:

- I. ***Потребность власти*** – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к

авантюризму или неоправданному применению силы, надо готовить к занятию высших руководящих должностей.

- II. **Потребность успеха.** Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач.
- III. **Потребность в причастии.** Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Кроме этого, такая атмосфера должна поддерживаться и развиваться.

### 3. Модель Портера-Лоулера

Формы мотивации в комплексной модели Портера-Лоулера связаны с пятью переменными: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознание своей роли в процессе труда. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премии).

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Один из наиболее важных выводов - результативный труд ведет к удовлетворению.

### 4. Теория мотивации по Э. Шейну.

Доктор Э. Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию:

1. **Технико-функциональный:** ярко выраженная заинтересованность сотрудника в том, чтобы стать хорошим профессионалом в своей работе, сотруднику нравится работа и он испытывает большую потребность в профессиональном общении с такими же специалистами, испытывает гордость от сознания своего профессионализма.

Для мотивации сотрудника с технико-функциональной направленностью, Шейн советует руководителям: постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи; создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику

испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег; продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства.

**2. Общее руководство:** стремление сотрудника к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение всех организовать на выполнение общего дела.

Мотивация для таких сотрудников такова: поручить управление каким-либо проектом; предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать; признать их заслуги руководством и коллегами, что расценивается сотрудником как признак возможного, в дальнейшем, продвижения в карьере

**3. Самостоятельность и независимость:** сотрудник всегда старается выполнить работу в своем стиле, для него важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы, а не внешние структурные рамки.

Мотивация такого сотрудника должна иметь следующее содержание: поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле; поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность; не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений.

**4. Чувство безопасности и стабильность:** для таких сотрудников важно сохранение стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; новаторский подход к рабочим проблемам и новые роли их мало интересуют.

Их мотивация: предлагать им более традиционную и менее рискованную работу; долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности; давать новые задания в старом проекте.

**5. Предпринимательская жилка:** постоянное стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и попытка его осуществления в реальности; применение рационализаторского и творческого подхода; хорошо работают в команде; не любят рутинную и предсказуемую работу.

Для таких сотрудников подходит следующая мотивация: предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды или в творческом проекте с созданием союза с другим методическим объединением педагогов или другой школой; привлечение к разработке общей стратегии проекта, и, особенно, на стадии запуска проекта; не назначать на работу, которая ограничивает сотрудника узкими рамками; по мере завершения одного проекта, сразу же привлекать к новому проекту.

**6. Стремление быть полезным и преданность делу:** сотрудник испытывает постоянное стремление помогать другим, а работа для него имеет личное значение, любит учить и консультировать других.

Мотивация для таких сотрудников: оказывать помощь, наставничество, менторство в отношении коллег или участников проекта; ставить такого

сотрудника на такой участок работы, где много различного общения с участниками образовательных отношений; предоставлять возможность улаживать какие-то разногласия и конфликтные ситуации в команде; выполнять задания, которые они считают необходимыми для улучшения чьей-то жизни; помочь другим сотрудникам выполнять свою работу или свой долг.

**7. Испытание сил в чистом виде:** высокий уровень внутренней мотивации сотрудника, постоянное стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные проблемы. Сотрудник готов взять на себя трудновыполнимые и рискованные задачи, а рутинные задания для него скучны и неинтересны.

Для мотивации таких сотрудников необходимо: предлагать как можно более разнообразные и новые задачи; заранее с ними проводить беседы с целью выяснить, какая работа бы их заинтересовала, какие проекты стали бы для них пробой сил; их можно использовать в критических ситуациях, когда необходимо спасти положение.

**8. Стиль жизни:** работа сотрудника в соответствии с собственным, идеальным, по их представлению, стилем жизни, выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать их личное время. Для сотрудника важен баланс между работой и личной жизнью и он ценит организационную гибкость работы.

Для мотивации необходимо: предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня; использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы; оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе; поручать выполнение таких заданий, у которых четко обозначены начало и конец, и которые не будут регулярно занимать его личное время; участвовать в такой работе, которая не требует частых или длительных командировок.

**Руководителю образовательной организации важно уметь поддерживать у сотрудников:**

***уверенность в успехе:***

- ✓ начинайте работу по мотивированию сотрудников уже с момента их прихода в организацию;
- ✓ формируйте в них установку на высокие достижения как непрременную норму жизни школы;
- ✓ высокотревожным работникам, по возможности старайтесь не давать заданий с высокой долей риска;
- ✓ практикуйте систему наставничества и корпоративное обучение;

***признание результата:***

- ✓ периодические посещения сотрудников на рабочих местах - сильный мотивирующий эффект, свидетельство внимания к людям;
- ✓ подчеркивайте, что задачи сотрудника дополняют задачи учреждения;
- ✓ вознаграждение должно быть приурочено к общеорганизационному успеху;

### ***желанность поощрения:***

- ✓ внешняя и внутренняя мотивация должна быть в комплексе;
- ✓ важно находить оптимальные моменты для поощрения: систематическая эмоциональная поддержка руководства или признание на заключительном этапе работы;
- ✓ важно помнить и другое: чрезмерное увлечение руководства каким-либо одним мотиватором приводит к резкому снижению его действенности.

Практика показывает, что человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. Говоря о внешней мотивации необходимо принять во внимание, что обстоятельства, условия приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние.

## **ПРАКТИКА**



### **Тест «Диагностика мотивации»**

Целью данного упражнения является проведение самотестирования и оценка своих возможностей быть руководителем.

Задание. Тест предложен Т. Элерсом, оценивает силу мотивации к достижению цели, к успеху.

На предложенные вопросы ответьте в зависимости от вашего согласия («да») или несогласия («нет»). Рядом с каждым номером вопроса, который соответствует «да», поставьте знак +.

Не раздумывайте долго. Отвечайте так, как это реально происходит в вашей жизни.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, лучше сделать быстрее, не откладывая.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Я работаю так, будто сама жизнь поставлена на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Если у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.



12. Мои достижения в учебе не всегда равномерны.
13. Меня больше привлекает другое, чем я сейчас занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои однокурсники считают меня дельным человеком.
16. Препятствия укрепляют мои решения.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Если я выполняю задание без вдохновения, это обычно заметно.
19. Выполняя задание, я не рассчитываю на помощь других.
20. Бывает, что я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце каникул я обычно радуюсь, что скоро снова пойду в вуз.
26. Когда я расположен к учебе, я делаю все лучше, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые умеют упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне как-то не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле начальника.
34. Иногда не знаешь, что придется делать.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпим.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. По сравнению с другими я учусь более результативно.
38. Многое, за что я берусь, не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится достичь власти и положения.
41. Когда я уверен в своей правоте, то готов отстаивать ее до конца, вплоть до крайних мер.

Вы получили по 1 баллу за ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов:

от 1 до 10 баллов - низкая мотивация к успеху;

от 11 до 16 баллов - средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов - умеренно высокий уровень мотивации;

свыше 21 балла - слишком высокий уровень мотивации к успеху.



## Упражнения для повышения мотивации

### 1. Упражнение «Работа над ошибками».

Проанализируйте неудачу, которую вы пережили в прошлом. Поразмышляйте над каждой ошибкой, определите, что полезного вы приобрели в результате этой неудачи (опыт, качества характера, понимание каких-то процессов в жизни и т.д.). Подумайте, что стало для вас возможным в результате пережитой неудачи?

### 2. Упражнение «Попроси самого себя».

Человек может просить и побуждать к деятельности не только других, но и самого себя. Иногда, когда нет желания работать (но вы осознаете важность дела), общение с самим собой, убеждение и просьба, обращенные к самому себе, помогают преодолеть трудности самоорганизации.

1. Попросите себя выполнить что-то важное для вас. Можете использовать аналогичные приёмы, когда просите других выполнить что-то. В зависимости от ваших личностных особенностей и ситуации вы можете использовать как убеждения в необходимости деятельности, так и просьбы и ласковые слова.

2. Напишите 2 варианта просьбы и убеждения самого себя. Выберите наилучшие варианты.

3. Выработайте общие правила, принципы убеждения самого себя.

Прибегая к разнообразным вариантам влияния на себя, вы можете найти наилучшие приёмы самопобуждения (которые в большей мере, чем другие, отвечают вашей индивидуальности).

### 3. Упражнение «Похвали самого себя».

Умение одобрять, подбадривать и вдохновлять самого себя это очень помогает в работе. Вспоминая и эмоционально подкрепляя действия, которые в прошлом приводили к успеху, вы вдохновляете себя на дальнейшие достижения.

1. Вспомните событие, когда вы достигли успеха, проявив настойчивость, целенаправленность, смекалку и т.п. Вспомните эмоциональное состояние (удовлетворение, подъём), в котором пребывали в ситуации успеха и победы.

2. Похвалите самого себя. Скажите самому себе несколько приятных слов.

3. Убедите себя и дальше так работать (например, проявить настойчивость, целенаправленность и т.п.).

#### 4. Упражнение «Мне удалось!»

Упражнение направлено на создание условий для самопрезентации, знакомство, повышение мотивации к обучению новым видам деятельности.

Представьте, что перед аудиторией Вам необходимо рассказать о каком-либо деле, которое Вам особенно хорошо удается. Обязательно в рассказе необходимо ответить на два вопроса:

1. Где может пригодиться это умение?
2. Как Вам удалось этому научиться?

#### 5. Упражнение «Начать действовать».

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.

#### Рефлексия:

Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.

| КОМПЕТЕНЦИЯ<br>ТРЕБУЕТ<br>РАЗВИТИЯ | МОЙ ТЕКУЩИЙ<br>УРОВЕНЬ<br>РАЗВИТИЯ<br>КОМПЕТЕНЦИИ | МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br>РАЗВИТИЮ И<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br>КОМПЕТЕНЦИИ |
|------------------------------------|---|--|
| □                                  | 1 2 3 4 5   | A B C  |

#### Дополнительно к изучению:

1. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности.
3. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом.
4. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.
5. Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда.

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## **ГИБКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЕЛОВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

*Одна минута решает исход баталий; один час – успех компании;  
один день – судьбу империи*  
**А. В. Суворов**

### **ТЕОРИЯ**

Жизнедеятельность современного руководителя немыслима без делового общения. Эффективность деловых коммуникаций зависит не только от личностных качеств и умений, но и от уровня развития специальных компетенций, относящихся к области деловой риторики.

**ДЕЛОВАЯ РИТОРИКА** – это наука и искусство убедительной и эффективной речи в различных видах (или жанрах) делового общения. К типам устного жанра делового общения можно отнести: деловые беседы, выступления на совещаниях, переговоры, доклады на собраниях, дискуссии, пресс-конференции, презентации и пр.

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ** происходит от латинского слова «*praesento*» или представление. Существует большое множество определений понятия презентация. Вот некоторые из них:

**Презентация** — общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

**Презентация** (способ представления информации) — информационный или рекламный инструмент, позволяющий сообщить нужную информацию об объекте презентации в удобной для получателя форме.

**Презентация** – это рекламный буклет.

**Презентация** – это систематизированное, упорядоченное и, по возможности, яркое, образное представление чего-либо, привлекающее внимание аудитории.

**Мультимедийная презентация** — набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), текстовое содержимое презентации, заметки докладчика, а также раздаточный материал для аудитории, хранящиеся в одном файле.

Примечательно определение Энтони Джея британского сценариста, писателя и продюсера. Он говорил, что **презентация** – это упражнение в убеждении.

**ДЕЛОВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ** – это особый тип публичного выступления, отличающийся своей целевой направленностью, приемами речевого воздействия на аудиторию, инструментами реализации. **Цель презентации** – воздействие на слушателя и побуждение его к конкретным действиям.

К разновидностям деловых презентаций, с которыми в своей практике сталкивается директор школы, можно отнести:

- ✓ представление своего учреждения на различных мероприятиях;
- ✓ презентация проектов (управленческих, социальных, научных, инновационных);
- ✓ презентация образовательных программ;
- ✓ презентация программ развития;
- ✓ презентация дополнительных услуг;
- ✓ презентация результатов работы;
- ✓ самопрезентация (представление себя);
- ✓ и др.

### **Алгоритм подготовки деловой презентации**

Кратко представим алгоритм подготовки деловой презентации в виде последовательности из семи шагов:

- **ШАГ 1.** Самонастройка на успех.
- **ШАГ 2.** Сбор информации и анализ ситуации.
- **ШАГ 3.** Определение цели презентации.
- **ШАГ 4.** Определение содержания и формы презентации.
- **ШАГ 5.** Составление плана и тезисов презентации. Подготовка мультимедийной презентации (при необходимости).
- **ШАГ 6.** Репетиция и коррекция презентации.
- **ШАГ 7.** Отдых.

Дадим краткие рекомендации по каждому шагу алгоритма.

#### **ШАГ 1. Самонастройка на успех**

Страх публичных выступлений может стать тормозом развития навыков эффективной презентации (в особенности для новичков). Даже опытные ораторы испытывают волнение перед выступлениями на публике и во время них. Страх – это естественно, волнение – это нормально. Но страх не должен стать причиной провала презентации. Поэтому первое, что нужно сделать перед началом подготовки к презентации – постараться позитивно воспринять факт предстоящего выступления, а в случае возникновения страха – попробовать осознать, что даже при самом худшем исходе, с жизнью оратора ничего не случится. Напротив, он как минимум пополнит копилку своего профессионально-личностного опыта новыми ощущениями и знаниями. Антуан де Сент-Экзюпери писал: «ты не сдвинешься с места, если не примешь того, что существует вокруг тебя».

## ШАГ 2. Сбор информации и анализ ситуации

50% успеха любого публичного выступления – это тщательная подготовка. На данном шаге алгоритма необходимо собрать максимум информации об аудитории, деталях и предмете выступления. Цицерон утверждал: «речь должна вытекать и развиваться из знания предмета. Если же оратор не обнял и не изучил его, то всякое красноречие является напрасным, ребяческим усилием».

Для сбора информации о предстоящем выступлении можно воспользоваться вопросами, на которые отвечают части речи русского языка. Для этого возьмите чистый лист бумаги формата А-4, переверните его горизонтально и начните записывать ответы на вопросы о планируемой презентации (таблица 1). Дайте волю фантазии. Порой самые неожиданные ответы могут способствовать появлению оригинальных идей, которые затем можно использовать при подготовке выступления или предотвращению появления непредвиденных обстоятельств.

**Таблица 1.** Список наводящих вопросов при подготовке к деловой презентации

|   |  |
|---|--|
| <b>Кто?</b><br>Опишите целевую аудиторию:<br>- пол;<br>- возраст;<br>- семейное положение;<br>- статус;<br>- образование;<br>- уровень доходов;<br>- увлечения;<br>- ...  | <b>Что?</b><br>- чего вы планируете достичь;<br>- что привело людей на выступление;<br>- что слушатели знают о теме выступления;<br>- что ожидают услышать;<br>- что может напугать;<br>- что может порадовать;<br>- ...                           |
| <b>Какой? Какая? Какое? Какие?</b><br>- каких действий, слов, мыслей вы ждете от аудитории;<br>- каковы особенности места выступления;<br>- какие ресурсы понадобятся (мультимедийная презентация, техника, микрофон, вода и т.д.)<br>- какой будет микрофон;<br>- каково содержание программы мероприятия;<br>- нужны ли раздаточные материалы;<br>- какие наиболее сложные вопросы могут задать слушатели;<br>- ... | <b>Где?</b><br>- предстоит выступить (место, город и т.д.);<br>- ...<br><b>Что делать? Что сделать?</b><br>- если не будет компьютерной техники;<br>- если, время выступления сократят;<br>- что предприму, если буду сильно волноваться;<br>- ... |
| <b>Когда?</b>   | <b>Как?</b>  |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- когда выступаю (время суток, день недели);</li> <li>- ...</li> <li><b>Сколько?</b></li> <li>- количество людей;</li> <li>- каким по счету выступаю, после кого;</li> <li>- сколько времени отведено на выступление;</li> <li>- насколько аудитория заинтересована в выступлении;</li> <li>- ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- добраться до места;</li> <li>- устроено помещение, в котором буду выступать?</li> <li>- ....</li> <li><b>Куда? Откуда?</b></li> <li>- приедут гости;</li> <li>- откуда буду выходить;</li> <li>- ...</li> </ul> |
|---|--|

### ШАГ 2. Определение цели презентации

Когда информация о предстоящем выступлении собрана и проанализирована, можно приступать к формулированию цели презентации. Ранее мы говорили, что цель деловой презентации заключается в воздействии на слушателя и побуждении его к конкретным действиям. Квинт Горация Флакк утверждал, «когда суть дела обдумана заранее, слова приходят сами собой». Непонимание цели презентации может стать роковой ошибкой выступления. Эффективная речь – это в первую очередь та, которая соответствует цели говорящего, то есть является целесообразной. Эффективная речь должна воздействовать на слушателя. Цель является главным фокусом внутреннего и внешнего внимания выступающего. Цель необходимо удерживать в голове все время и не допускать отклонений от нее. Четкое понимание и следование цели презентации - важное условие успеха. На данном шаге алгоритма нужно четко сформулировать и записать цель деловой презентации. Как говорил Козьма Прутков – «зри в корень!».

### ШАГ 4. Определение содержания и формы презентации

Собранная информация о предстоящем выступлении, а также сформулированная цель позволяют определить общую концепцию презентации, а именно ее содержание и форму, то есть ведущий замысел презентации и способы риторического воздействия на аудиторию. Фактически содержание презентации – это ответ на вопрос «что буду говорить?», а форма – «как буду говорить?». Именно на этом шаге обдумываются основная суть выступления, его оригинальность и выразительность, подбираются действенные способы донесения смысла презентации до аудитории. Цицерон считал, что «как в жизни, так и в речи нет ничего труднее, как увидеть что уместно, а что нет».

В обдумывании содержания и формы публичного выступления может помочь учение Аристотеля об этосе, логосе и пафосе (рисунок 1)



**Рисунок 1.** Этнос, логос и пафос по Аристотелю

### ШАГ 5. Составление плана и тезисов презентации. Подготовка мультимедийной презентации (при необходимости)

Если цель деловой презентации – это предполагаемый конечный результат, которого должен достигнуть выступающий, то план презентации – траектория движения к конечному результату. На данном шаге алгоритма составляется план деловой презентации или цепочка контрольных точек, через которые оратор проведет аудиторию на пути к цели.

Типичной ошибкой подготовки к деловой презентации, является написание и заучивание текста выступления. Презентация не доклад. Цель презентации не донести информацию, а побудить аудиторию к действию. Вряд ли можно добиться успеха, читая текст презентации с бумажки. Заученный текст звучит фальшиво. Аудитория это сразу почувствует. Кроме того, если что-то пойдет не по плану, оратору, заучившему текст наизусть, будет сложнее перестроиться под новые условия. Поэтому важно научиться говорить что называется «от себя», но при этом удерживать в голове план выступления, который в непредвиденных обстоятельствах всегда можно скорректировать. Тезисы выступления, статистические данные, факты, цитаты, используемые в презентации, можно перенести на небольшие карточки и смело пользоваться ими во время презентации.

Речь должна быть структурированной, связанной и логичной. Гилберт Кит Честертон писал: «речь нуждается в захватывающем начале и убедительной концовке. Задачей хорошего оратора является максимальное сближение этих двух вещей».

Презентационная речь также должна укладываться в общую схему закона композиции:

- ⌚ вступление (введение, зачин, завязка). Обычно занимает 5-7% общего времени. Здесь происходит установление контакта с



аудиторий, ее вовлечение в коммуникационный процесс, обозначается тема выступления.

- ⌚ основная часть. В основной части презентации излагается собственно содержание презентации. Материал должен располагаться так, чтобы воздействие на слушателя нарастало постепенно, чтобы он чувствовал все больший интерес к теме выступления. Здесь важно не отклоняться от главной цели презентации, и придерживаться установленного плана.
- ⌚ заключение (концовка, финал). В заключении подводятся итоги, делаются выводы, резюмируются основные тезисы. На заключение отводится примерно 5% общего времени выступления. Здесь подчеркивается значимость сказанного, закрепляется контакт с аудиторией, еще раз даются рекомендации и программа действий или дальнейших шагов, которые необходимо сделать слушателям (*помним о главной цели деловой презентации!*). Также в заключении предлагается задать вопросы. Здесь важно соблюдать регламент.

**МУЛЬТИМЕДИЙНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ** — это набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), текстовое содержимое презентации, заметки докладчика, а также раздаточный материал для аудитории, хранящиеся в одном файле. Как правило, мультимедийная презентация имеет сюжет, сценарий и структуру, организованную для удобного восприятия информации. Наиболее распространенной программой для создания мультимедийных презентаций является MS Power Point.

#### **Семь шагов подготовки мультимедийной презентации**

**ШАГ 1:** Определение концепции презентации (основной идеи, оригинальности подачи, названия и структуры) при соблюдении требований к структуре и оформлению.

**ШАГ 2:** Выбор шаблона, макета и дизайна презентации.

**ШАГ 3:** Раскадровка (детальное раскрытие выбранной структуры).

**ШАГ 4:** Информационное наполнение презентации текстовыми и графическими составляющими.

**ШАГ 5:** Вёрстка презентации (окончательная сборка и обработка слайдов).

**ШАГ 6:** Итоговое оформление презентации в соответствии с установленными требованиями (таблица 2).

**ШАГ 7:** Прогон, хронометраж (замер продолжительности) и при необходимости коррекция презентации.

**Таблица 2.** Примерные требования к структуре и оформлению деловой презентации

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>Количество слайдов</b> | <b>Не менее 7</b> |
|---------------------------|-------------------|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Слайд №1<br>(титульный)       | Содержит:<br>Название презентации (тема)<br>Имя, отчество (если важно), фамилия (полностью).<br>Занимаемая должность<br>Наименование образовательной организации  |
| Последующие<br>слайды         | Основное содержание презентации   |
| Заключительный<br>слайд       | Содержит:<br>Название презентации (тема)<br>Имя, отчество (если важно), фамилия (полностью).<br>Занимаемая должность<br>Наименование образовательной организации<br>Контактные данные                                       |
| Все слайды<br>(кроме первого) | Все слайды должны содержать порядковый номер, расположенный в правом нижнем углу  |
| Стиль                         | Единый стиль оформления   |
| Фон                           | Холодные тона   |
| Цвет                          | На одном слайде не более трех цветов: для фона, для заголовка, для текста<br>Для фона и текста – контрастные цвета  |
| Анимация                      | Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания слайда  |
| Звуковые<br>эффекты           | Использование не желательно   |
| Содержание                    | Короткие слова и предложения<br>Минимум предлогов, наречий, прилагательных<br>Заголовки должны привлекать внимание аудитории  |
| Расположение<br>информации    | Горизонтальное расположение информации<br>Наиболее важная информация – в центре экрана<br>Надпись должна располагаться под картинкой  |
| Шрифт                         | Для заголовков – не менее 24<br>Для информации желательно не менее 18<br>Использование различных шрифтов – не более 3<br>Для выделения информации – жирный шрифт  |
| Выделение<br>информации       | Следует использовать: рамки; границы, заливку; штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов   |
| Объем<br>информации           | Не заполнять один слайд слишком большим объемом информации: не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде |
| Виды слайдов                  | Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | диаграммами   |
| Формат файла презентации | Презентация должна быть выполнена в программе MS PowerPoint 2003 или более поздних версиях. |

### **ШАГ 6. Репетиция и коррекция презентации**

Когда цель и тема презентации определены, план, тезисы и мультимедийные слайды подготовлены, самое время переходить к репетиции выступления. Практика показывает, что чем ниже субъективная значимость предстоящего выступления для оратора, тем меньше времени он уделяет репетиции, да и подготовке выступления вообще, полагаясь на имеющийся опыт и уверенность. Пусть так, в конце концов, это выбор каждого. Однако если оратор действительно заинтересован в успехе презентации, то он со всей серьезностью должен относиться к репетиции своего выступления. Чем больше прогонов совершено, тем выше вероятность успеха презентации, тем увереннее и свободнее будет себя чувствовать оратор во время выступления. Репетиция позволяет выявить и скорректировать недочеты презентации, сформулировать возможные вопросы аудитории и ответы на них.

### **ШАГ 7. Отдых**

Как гласит русская пословица «утро вечера мудренее». Если презентация подготовлена и отрепетирована, волноваться не о чем. Нужно сменить деятельность и забыть на время о предстоящем выступлении. Это позволит лучше усвоить подготовленный материал и набраться сил к важному событию.

## **ПРАКТИКА**



### **УПРАЖНЕНИЕ: деловая презентация**

Прочитайте «Билль о правах слушателя». Подготовьте короткую 5-10 минутную деловую презентацию на любую тему по предложенному в теоретическом блоке рекомендаций алгоритму. Запишите выступление на видео и оцените его по критериям, представленным в таблице 3.

#### **Билль о правах слушателя О ЦЕЛЯХ ПРЕЗЕНТАЦИИ**

Слушатель имеет право знать, какие действия или выводы от него ожидаются в результате презентации.

Слушатель имеет право знать причины, по которым его пригласили на презентацию.

Слушатель имеет право получить что-то ценное взамен времени, потраченного на посещение презентации.

## **ОБ УВАЖЕНИИ**

Слушатель имеет право принимать интеллектуальное участие в презентации и ее результатах.

Слушатель имеет право на время для размышлений и гарантию, что его не будут вынуждать принять решение немедленно.

Слушатель имеет право на то, чтобы к нему обращались не снисходительно и не подобострастно, а с уважением к его опыту, уму и знаниям.

Слушатель имеет право на честность, если вы не можете ответить на его вопросы.

Слушатель имеет право (которым, надо признать, мало кто пользуется) «проголосовать ногами» и уйти с плохо подготовленной презентации.

## **О ВРЕМЕНИ**

Слушатель имеет право знать заранее, сколько времени будет продолжаться презентация.

Слушатель имеет право на пунктуальность: презентация должна вовремя начаться и закончиться, чтобы не нарушать его плотный график.

Слушатель имеет право на небольшие перерывы во время презентации, и не только в силу биологических потребностей.

## **О СОДЕРЖАНИИ**

Слушатель имеет право знать тему и план презентации.

Слушатель имеет право знать, какие решения стоят на повестке дня, на чем основана ваша позиция и какие факты ее подтверждают.

Слушатель имеет право узнать важную информацию вначале. Неожиданные концовки оставьте художественной литературе.

## **О СЛАЙДАХ**

Слушатель имеет право требовать качественного изображения на слайдах, чтобы, не прибегая к использованию театрального бинокля, иметь возможность прочитать любое слово на любом слайде.

Слушатель имеет право получить объяснение сложных диаграмм и графиков.

## **О ГИБКОСТИ**

Слушатель имеет право остановить презентацию для обсуждения, чтобы помочь группе достигнуть общего понимания.

Слушатель имеет право в любой момент задавать вопросы и своевременно получать ответы на них, вместо того, чтобы довольствоваться фразой «об этом будет рассказано далее».

## **О ПОВЕДЕНИИ ДОКЛАДЧИКА**

Слушатель имеет право на возможность слышать вас из самого дальнего конца зала.

Слушатель имеет право на то, чтобы его не отвлекали от сути презентации бурной жестикуляцией.

Слушатель имеет право видеть ваше лицо, а не затылок. Не обращайтесь к экрану в надежде, что ваша основная идея ударится об экран и рикошетом отскочит в аудиторию.

Слушатель имеет право на ваше чувство юмора, если оно помогает доказать какой-то тезис, снять напряжение или достичь взаимопонимания.

### **О КОНЦОВКАХ**

Слушатель имеет право получить четкое представление об итогах презентации: о достигнутых договоренностях и о том, что будет происходить дальше.

Слушатель имеет право рассчитывать на значимость и результативность презентации, адекватные потраченному времени.

*Источник: Джин Желязны «Бизнес-презентация: Руководство по подготовке и проведению»*

**Таблица 3.** Критерии оценки публичного выступления

ФИО выступающего:

Тема выступления:

| <b>№ п/п</b> | <b>Критерии</b>  | <b>Показатели критерия</b>                                     | <b>Баллы</b> |
|--------------|--|--|--------------|
| 1.           | Содержание выступления соответствует заявленной теме, названа цель выступления | соответствует полностью  | 2            |
|              |  | есть несоответствие  | 1            |
|              |  | в основном не соответствует                                    | 0            |
| 2.           | Структурированность выступления, которая обеспечивает его понимание            | сообщение четко структурировано                                | 2            |
|              |  | в сообщении можно выделить отдельные структурные компоненты    | 1            |
|              |  | не структурировано   | 0            |
| 3.           | Проблемность выступления   | выступление основано на выделении и решении конкретных проблем | 2            |
|              |  | в выступлении называются отдельные проблемы                    | 1            |
|              |  | выступление не основано на анализе проблем                     | 0            |
| 3.           | Культура выступления, ясность и четкость                                       | выступление обращено к аудитории, речь ясная, четкая           | 2            |

|              |  |   |   |
|--------------|--|---|---|
|              |  | выступление с опорой на текст, презентацию, путаница в речи, оговорки           | 1 |
|              |  | чтение с листа  | 0 |
| 4.           | Целесообразность и инструментальность использованной наглядности | наглядность целесообразна   | 2 |
|              |  | наглядность избыточна или недостаточна, не соответствует содержанию выступления | 1 |
|              |  | наглядность не целесообразна  | 0 |
| 5.           | Создание ситуации новизны, занимательности                       | ситуация создана  | 2 |
|              |  | есть попытки создать ситуацию   | 1 |
|              |  | отсутствует   | 0 |
| 6.           | Соблюдение временного регламента                                 | регламент соблюден  | 2 |
|              |  | есть отступление от регламента  | 1 |
|              |  | регламент не соблюден (выступление закончено после замечания)                   | 0 |
| 7.           | Ответы на вопросы  | полные и точные ответы  | 2 |
|              |  | уход от точного ответа  | 1 |
|              |  | нет ответа  | 0 |
| Всего баллов |  |   |   |

Эксперт:

---

**Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| КОМПЕТЕНЦИЯ ТРЕБУЕТ РАЗВИТИЯ | МОЙ ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ | МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИИ |
|------------------------------|--|---|
| □                            | <b>1 2 3 4 5</b>                         | <b>А В С</b>  |

**Дополнительно к изучению:**

1. Аристотель «Риторика».
2. Волков А. «Курс русской риторики».
3. Гандапас Р. «Камасутра для оратора».

4. Желязны Д. «Бизнес-презентация: руководство по подготовке и проведению».
5. Каптерев А. «Мастерство презентации».
6. «Риторика. Для тех, кто хочет все успеть» (серия «Энциклопедия быстрых знаний»).

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТ

*«Тот, кто позволяет ускользнуть своему времени,  
выпускает из рук свою жизнь;  
тот, кто держит в руках свое время,  
держит в руках свою жизнь»  
Алан Лэкейн*

### ТЕОРИЯ

Современный успешный руководитель образовательной организации неизбежно сталкивается с понятием «тайм-менеджмент». Каждый в той или иной степени ощущал нехватку времени, давление сроков, испытывал стресс от вынужденной спешки.

Прямой перевод данного термина «**Time Management**» с английского – «**управление временем**». Ясно, что в прямом смысле управлять временем невозможно: реальная функция тайм-менеджмента – использовать время своей жизни с максимальной эффективностью.

Наиболее точное определение тайм-менеджмента звучит так:

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ** - это учёт, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени.

Ещё один вариант определения.

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ** - это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

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

Люди, которые умеют продуктивно распоряжаться собственными запасами времени, живут более насыщенной и полной жизнью, делают свою работу с минимальными временными затратами.

Управляя своим временем, мы имеем больше жизненного пространства: становится более реальной возможность заниматься тем, что нам действительно нравится.

Учитывая, в каком аврале живёт современный человек, а особенно руководитель школы, вопрос управления ресурсами времени становится всё более актуальным, если не сказать – жизненно важным. Развитый навык управления временем в разы повышает личную эффективность.

Тайм-менеджмент позволяет упорядочить рабочее и личное время в течение дня (недели, месяца) чтобы успевать делать все важные и нужные дела, не отвлекаясь на второстепенные или посторонние вопросы и проблемы.

Эффективное планирование позволяет высвободить для насыщенной и полноценной жизни колоссальные ресурсы времени.

## **ПРАКТИКА**

Организируйте жизнь так, чтобы ни минуты не тратить впустую. Для этого попробуйте применить правила и приёмы тайм-менеджмента при организации рабочего времени.



### **Приемы тайм-менеджмента**

#### **1. ПРАВИЛО 1 – 3 – 5.**

Ваше рабочее время в течение дня ограничено, и правило 1 – 3 – 5 позволяет потратить его наиболее разумно. Суть его в следующем: за день вы можете сделать только одну большую задачу, три средние и пять мелких. Всего - девять дел, не больше и не меньше. Правило поможет постепенно разгрести завалы, успевая в срок и не переутомляясь.

#### **2. ПРАВИЛО ТРЁХ.**

Для тех, кто не в ладах с цифрами или не может делать по девять дел за день, Крис Бейли, автор книги «Мой продуктивный год», придумал правило трёх. Оно гласит, что для достижения продуктивности достаточно каждый день выполнять три самых важных дела.

Вместо того, чтобы распылять свои силы и внимание на пару десятков пунктов в чек-листе, просто выберите три самые важные задачи на день и сфокусируйтесь на них. На следующий день выберите ещё три, и так далее. Так вы будете сохранять сосредоточенность. Это же правило можно применять для постановки целей на неделю, месяц или год.

#### **3. СПОСОБ 10 МИНУТ.**

У вас есть какая-то задача, к которой вы не хотите приступать? Скажите себе: «Я позанимаюсь этим только 10 минут, а потом пойду отдохну». Скорее всего, за это время вы втянетесь в работу и уже не сможете остановиться.

#### **4. POMODORO.**



Эту систему придумал Франческо Чирилло, чтобы облегчить себе подготовку к экзаменам. Она помогает сосредоточиться людям, которые легко отвлекаются. Кроме того, это хороший способ контролировать, сколько времени у вас уходит на ту или иную работу.

Вот как Pomodoro работает: вы берёте таймер и ставите его на 25 минут. После этого фокусируетесь на работе. Когда 25 минут истекут, вы отдыхаете 5 минут, а затем повторяете всё заново. Через четыре цикла вас ждёт большой перерыв на полчаса.

## **5. МЕТОД 90/30**

Суть метода 90/30 заключается в следующем: вы напряжённо работаете 90 минут, потом отдыхаете полчаса, а затем повторяете цикл. При этом первые 90 минут вы отводите под самую важную задачу, которую должны сделать за день, а следующие отрезки посвящаете менее важным делам.

Согласно исследованиям *The Enchanted World of Sleep*, 90 минут - это оптимальное время, в течение которого человек может эффективно сосредотачиваться на одной задаче. А полчаса достаточно для полного отдыха, что подтверждается изысканиями *Sleep and Wakefulness* нейрофизиолога Натана Клейтмана.

## **6. МЕТОД 52/17**

Это частный вариант предыдущего способа. Он не отличается ничем, кроме цифр: вы работаете 52 минуты, а потом 17 минут отдыхаете. Согласно исследованию, проведённому сервисом по трудоустройству *The Muse* с помощью приложения *DeskTime*, эти временные отрезки позволяют сохранять продуктивность и избегать переутомления. Поэтому используйте метод 52/17, если чувствуете, что вам не хватает сил работать 90 минут подряд.

## **7. ПОЕДАНИЕ ЛЯГУШЕК.**

Метод придумал автор книг по саморазвитию Брайан Трейси. «Лягушками» он называет неприятные и сложные задачи, которые вы должны выполнять, несмотря на своё нежелание. С самого начала дня сделайте одно такое дело - «съешьте лягушку». И потом вам будет легче: вы сбросите этот камень с души и обеспечите себе хорошее настроение на весь день. Чем дольше вы не решаетесь «съесть лягушку», тем менее эффективно вы выполняете дела, запланированные на этот день.

## **8. ВРЕМЕННЫЕ БЛОКИ.**

У списков задач есть одна неприятная особенность: они совершенно не дают представления, сколько времени требует то или иное дело. «Позвонить социальному партнёру» и «Закончить отчёт» занимают в перечне одну строчку, но задачи эти несопоставимы по сложности и важности.

Календарь куда лучше списка дел: он позволяет контролировать время визуально. Вы видите большой блок и понимаете, что задача нелёгкая. Поэтому

попробуйте технику «временных блоков»: помещайте их в календарь и каждому отводите время согласно сложности задачи. И пока делаете то или иное задание, не отвлекайтесь на другие.

## **9. GTD.**

GTD (Getting Things Done) - это система продуктивности, придуманная бизнес-тренером Дэвидом Алленом. Её основные принципы заключаются в следующем:

1. Записывайте все дела и идеи в одном месте, так называемом Inbox («Входящих»).
2. Периодически сортируйте содержимое Inbox, присваивая делам приоритеты и сроки. Размещайте заметки по папкам в соответствии с их содержанием - «Работа», «Дом», «Покупки» и так далее.
3. Проводите ревизии - выбрасывайте ненужные заметки, вычёркивайте выполненные дела, перемещайте утратившие актуальность материалы в архив.
4. Когда всё распланировано, приступайте к исполнению. Задачи, которые можно сделать за пару минут, решайте сразу же. Другие же можно делегировать или поместить в календарь.

## **10. ZTD.**

Лео Бабаута, автор блога о продуктивности Zenhabits, считает, что система GTD Дэвида Аллена очень сложна и требует слишком много усилий. Он предлагает свою систему в стиле дзен - Zen to Done. Чтобы ей следовать, нужно выработать 10 простых привычек.

1. Собирайте всю информацию в Inbox.
2. Обработывайте все записи, не откладывая их в долгий ящик.
3. Планируйте основные цели на каждый день и самые крупные задачи - на неделю.
4. Каждый раз фокусируйтесь только на одном деле, не распыляя внимание.
5. Создавайте простые короткие списки дел.
6. Организовывайте заметки по категориям в зависимости от их содержания, как в оригинальном GTD.
7. Регулярно просматривайте ваши записи и избавляйтесь от лишнего.
8. Упрощайте. Сократите список своих задач и целей, пишите кратко и понятно.
9. Чтобы настроиться на работу, поддерживайте определённый режим дня постоянно.
10. Занимайтесь тем, что вам действительно интересно.

## **11. КАНБАН.**

Японский метод продуктивности, который помогает отслеживать, какие дела вы выполняете, что вы уже сделали и чем нужно будет заняться в будущем. Канбан наглядно визуализирует рабочий процесс.

Вы берёте доску для стикеров (или регистрируете в каком-нибудь менеджере дел вроде Trello) и рисуете на ней три столбца: «Сделать» (To do), «Делаю» (Doing), «Сделано» (Done). Затем пишете свои дела на стикерах и помещаете в соответствующий столбец в зависимости от того, чем занимаетесь и что уже сделали.

## **12. ПРАВИЛО ДВУХ МИНУТ.**

Это правило - неотъемлемая часть GTD, но его можно использовать, даже если вы не фанат методики Аллена. Если задача займёт не более двух минут - сделайте её немедленно. Так вы разгружаете свой мозг, потому что вам не придётся больше помнить об этом деле.

## **13. ZERO INBOX.**

Zero Inbox («пустой почтовый ящик») придумал писатель и эксперт по производительности Мерлин Манн, и метод этот отлично сочетается с GTD. Манн применял его к электронным письмам, но точно так же можно обрабатывать дела, документы, заметки и прочие сведения. Как следует из названия, задача этой методики - поддерживать ваш Inbox пустым.

В оригинальной системе GTD во «Входящих» постоянно скапливается куча записей. Нужно выделить время, чтобы их разобрать, и в забитом Inbox легко проглядеть что-нибудь важное. Манн рекомендует разбирать содержимое сразу по мере поступления. Вы открываете Inbox и решаете, что сделать с каждым пунктом: удалить, делегировать, ответить, отложить или выполнить. Не закрывайте его, пока не произведёте одно из указанных действий со всеми элементами.

Кроме того, значительно сэкономить время вам помогут автоматические фильтры в почте, умные папки и программы для сортировки документов.

## **14. FRESH OR FRIED.**

Fresh or Fried переводится как «Свежий или жареный». Эта философия создана Стефани Ли. Согласно ей, когда вы просыпаетесь утром, ваш мозг «свежий», но с течением дня он «поджаривается». А значит, вы должны определить время своего пика продуктивности и успеть сделать за этот период всё самое важное за день. Вот как это работает.

1. В конце дня, когда вы уже устали, уделите 15 минут, чтобы создать список дел на завтра.
2. Перенесите самые важные задачи на начало дня, в раздел Fresh. Туда же отправляются дела, которые вы не любите - те самые «лягушки». Их нужно сделать, пока у вас ещё есть силы.
3. Менее срочные, не очень сложные и более приятные дела отправляются в раздел Fried - то есть во вторую половину дня, в зависимости от вашего расписания. Они будут меньше загружать вам мозг.
4. На следующее утро следуйте вашему списку. Затем вечером составьте новый.

Стефани рекомендует FoF людям, которые каждый вечер обнаруживают, что абсолютно выбились из сил, но ничего не успели, хотя и весь день работали.

### **15. МЕТОД АЙСБЕРГА.**

Рамита Сети, автор книги «Я научу вас быть богатым», использует этот метод, чтобы сохранять информацию на потом. Работает он так: вы сохраняете все электронные письма, заметки, статьи, списки в одном месте - например, в сервисе для заметок вроде Evernote или Notion либо в виде документов. Затем распределяете эти материалы с помощью тегов, папок и категорий - как вам удобно.

Каждые 4 - 6 недель просматривайте эту информацию и думайте, можно ли применить её на практике. Если что-то бесполезно - выбрасывайте или архивируйте. Это позволяет создать собственную базу знаний.

### **16. АВТОФОКУС.**

«Автофокус» изобрёл эксперт в области производительности Марк Форстер. Эта система планирования подходит творческим людям, которым тяжело следовать GTD.

Запишите все ваши дела в тетрадь без какого-либо порядка. Затем просмотрите список, выберите те, что нужно сделать как можно скорее, и разберитесь с ними. Когда неотложные задачи решены, приступайте к тем, что вам сейчас больше по душе. Не доделали что-то - перенесите в конец списка, вернётесь к этому потом. И повторяйте эти действия день за днём.

### **17. МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА.**

Эта схема создана американским президентом Дуайтом Эйзенхауэром. В матрице четыре раздела для задач: «Несрочные и неважные», «Срочные, но неважные», «Важные и несрочные» и «Срочные и важные». Распределите ваши дела по разделам и сможете узнать, на что больше всего тратите времени и каким задачам стоит уделить больше внимания.

### **18. МЕТОД 4D.**

4D придумал Эдвард Рэй, мотивационный писатель и консультант. Метод призван помочь людям, которые при виде своего списка задач приходят в ужас и не знают, как подступиться ко всем скопившимся пунктам.

Рэй утверждает, что нужно запомнить только четыре слова на букву D, и тогда у вас не будут опускаться руки перед горами дел. Вот они:

- Do (сделать) - если вам назначили задачу, лучше всего выполнить её сейчас же и сразу вычеркнуть из списка.
- Delegate (делегировать) - когда вы не можете или не успеваете что-то исполнить, но у вас есть относительно свободный помощник, передайте задачу ему.

- Delete (удалить) - некоторые дела не так уж и важны. Откажитесь от них, окончательно удалив из списка задач. Если вам пытаются навязывать лишние обязанности, научитесь вежливо говорить «нет».
- Delay (отложить) - когда задача слишком объёмная или не требует немедленного исполнения, её можно и отложить. Но вы должны обязательно установить ей чёткие сроки, иначе она так и будет лежать мёртвым грузом.

Выберите задачу, произведите с ней одно действие из 4D, а затем перейдите к следующей.

## **19. ХРОНОМЕТРАЖ.**

Обычно люди, пытающиеся стать продуктивными, тщательно отслеживают время, которое тратят на важные дела, и совершенно забывают учитывать периоды, в которые занимаются ерундой. Эту проблему решает техника «Хронометраж», которую придумал эксперт в области управления временем Глеб Архангельский. Она позволяет понять, на что уходит ваше время, приучает внимательнее относиться к тому, чем вы занимаетесь, и меньше отвлекаться.

Возьмите тетрадь и записывайте все свои действия и сколько вы ими занимались, с точностью до 5 - 10 минут. Фиксируйте и рабочие моменты, и переговоры, и встречи, и даже время, проведённое на YouTube и в играх. Уделите этому пару недель. Потом пролистаете тетрадь, узнаете в лицо своих «хронофагов» и сделаете выводы. Может, вам нужно меньше смотреть забавные видео, или реже отлучаться пить кофе, или ваш враг - телефонные звонки.

## **20. МЕТОД ТИМА ФЕРРИССА.**

Тимоти Феррисс - гуру продуктивности, придумавший свой метод организации работы, базирующийся на двух правилах. Первое - правило 80/20, или принцип Парето, согласно которому 80% наших дел можно сделать за 20% времени. На оставшиеся 20% будет затрачено 80% времени. Второе - закон Паркинсона: работа заполняет всё время, отпущенное на неё.

По словам Феррисса, из этого вытекает следующее: чтобы всё успевать, не надо больше работать - нужно лучше фокусироваться. Пусть вы будете трудиться с полной отдачей всего 20% рабочего времени, зато сможете переделать все действительно важные дела. А оставшиеся 80% можно уделить простой текучке - так вы сфокусируетесь на приоритетных задачах и избежите переутомления.

## **21. СПОСОБ АБВГД.**

Своевременно и чётко определить главную цель – это необходимо и правильно. Но главная задача – это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности.

Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «Способ АБВГД».

«А» – это самое важное дело текущего дня, «Б» – менее важное, «В» – задача средней значимости и т.д.

Первое в списке дело следует выполнять первым. Обычно эта задача самая трудоёмкая и сложная. Иногда человек испытывает страх или ленится начинать день с главной задачи, но секрет в том, что именно от её выполнения зависит эффективность вашей текущей деятельности.

## **22. ПРАВИЛО 6П.**

Те, кто добился успеха в своей жизни, много времени посвящают планированию. Ежедневное планирование просто необходимо для повышения производительности и эффективного управления временем.

Правило 6 «П» гласит: правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.

Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует. Перечень задач - это своего рода карта, которая не даст вам сбиться с пути к намеченной цели. Ф. Друкер в книге «Эффективный управляющий» приводит хорошую аналогию, стимулирующую к фиксации задач на бумаге: «Люди, содержащиеся в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство людей сохраняют чувство пространства. Находясь в освещенном, но замкнутом помещении, вы уже через несколько часов перестанете ощущать движение времени. И если вы захотите подсчитать, как долго вы находитесь в таком помещении, вы сильно ошибетесь в своих подсчетах. Поэтому, если мы полагаемся на нашу память, мы не замечаем, на что расходуется наше время...» Работа со списком запланированных дел в первый же день увеличивает производительность на 25%. С вечера готовьте список задач, которые нужно сделать завтра. Таким образом, вы всегда будете знать, с чего начать свой день. Продолжайте работать с составленным списком в течение дня: при появлении нового дела вносите его в список с учетом приоритетности по отношению к ранее запланированным задачам. Выполнив очередную задачу из списка, обязательно вычеркивайте ее. Это даст Вам ощущение удовлетворенности своей работой, прибавит энтузиазма и зарядит энергией. Планируйте от большего к меньшему, от долгосрочного к краткосрочному, от целей жизни до плана на день. Каждой задаче ставьте фиксированные сроки. Сложную задачу всегда делите на мелкие подзадачи. Здесь хорошо помогает дерево решений, где ключевая задача - дерево, а подзадачи для ее выполнения - ветви. Продолжайте «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и прозрачным.

Перед тем, как начать что-либо делать, вспомните о правиле 10/90: 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении.

### **23. ПРАВИЛО ЧИСТЫЙ СТОЛ.**

Люди, показывающие хорошие результаты, работают за чистым столом. У непродуктивных и несобранных людей на столе царит дикий хаос. Выработайте привычку своевременно разбирать бумаги, выбрасывая ненужные, и работать за чистым столом. Замечено, что до 30% рабочего времени тратится на поиски нужной бумаги. Корзина для мусора - один из самых эффективных инструментов управления временем.

### **24. ПРИНЦИП РАВНОВЕСИЯ.**

Самый простой способ избежать паники при виде все увеличивающегося объема работы - это сделать глубокий вдох и сказать: «Я могу только то, что могу», и начать спокойно составлять список. Анализируя стоящие перед вами задачи, вы всегда увидите, что вам хватает времени, чтобы решать жизненно важные вопросы.

Внимательно следите за тем, чтобы в вашей жизни сохранялось равновесие. Работая до изнеможения, вы не сможете обмануть организм, он все равно возьмет свое, и если вы не остановитесь, он сделает это принудительно. А это явно не входит в ваши планы.

### **25. ЗАКОН ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

Основной секрет управления временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности. Начните с решения первоочередных задач и делайте все последовательно, то есть что-то одно в определенный период времени. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, вы снижаете свою эффективность в 5 раз.

Моцарт мог работать над тремя композициями сразу и создавать настоящие шедевры. Но это скорее исключение, чем правило. Бах, Гайдн или Верди могли работать только над одним произведением в какой-то период времени. Они не начинали работать над следующим произведением, не закончив предыдущее.

Используйте закон принудительной эффективности, который говорит о том, что на все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую выгоду и результат.



#### **Тест «Поглотители времени»**

**Цель:** Выявление поглотителей времени.

Подумайте и выпишите все занятия, которые можно определить как «поглотители» времени. Посчитайте, сколько времени они отняли у вас в

течение недели? Кто больше всех отвлекал вас? Что мешало вам завершить начатое за один прием?

**«Поглотители» и «ловушки» времени**

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Определите пять ваших основных «поглотителей» и «ловушек» времени.

Заполните таблицу.

| Ваш «поглотитель времени» | Возможные причины потерь времени | Меры по устранению |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------|
|                           |                                  |                    |

**Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**



| КОМПЕТЕНЦИЯ<br>ТРЕБУЕТ<br>РАЗВИТИЯ | МОЙ ТЕКУЩИЙ<br>УРОВЕНЬ<br>РАЗВИТИЯ<br>КОМПЕТЕНЦИИ | МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br>РАЗВИТИЮ И<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br>КОМПЕТЕНЦИИ |
|------------------------------------|---|--|
| □                                  | 1 2 3 4 5   | A B C  |

**Дополнительно к изучению:**

1. Архангельский Г. Организация времени.
2. Архангельский Г. Тайм – драйв.
3. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент.
4. Паладино Л. Максимальная концентрация.
5. Попов Е. Хозяин времени.
6. Трейси Б. Тайм-менеджмент.

*Для заметок:*

---



---



---



---



---

## **ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Если технология не освобождает людей от рутины, чтобы они могли преследовать более высокие цели человечества, тогда весь технический прогресс бессмысленен*

*Жак Фреско (американский инженер, дизайнер, футуролог)*

### **ТЕОРИЯ**

В 1960 году Джозеф Ликлайдер (американский ученый, эксперт в сфере информационных технологий) в статье «Симбиоз человека и компьютера» писал о надежде на то, «что пройдет не так уж много лет, и мозг человека будет тесно связан с вычислительной машиной. В результате такого партнерства появится возможность мыслить так, как никогда это не удавалось мозгу человека, а обработка данных будет происходить способом, недостижимым для устройств, оперирующих с информацией сегодня».

Мы живем в эпоху глобальной цифровой трансформации. Предпосылки развития информационно-коммуникационных технологий корнями уходят в далекое прошлое, во времена Блеза Паскаля, сконструировавшего в 1640-е годы для своего отца – налогового инспектора – механический калькулятор, и Ады Лавлейс – английской математика середина 19-го века, дочери лорда Байрона, - описавшей устройство вычислительной машины, проект которой впоследствии разработал английский математик Чарльз Бэббидж. Но по-настоящему цифровая революция приняла большие обороты в 30-40-е годы 20-

го столетия, когда появились первые компьютеры, а программирование стало оформляться в отдельное отраслевое направление. Исторической можно считать дату 23 декабря 1947 года. Этот день считается днем изобретения американской компанией Bell Labs первого транзистора, который перевернул всю компьютерную отрасль, так как дал толчок к тому, чтобы сделать компьютер гораздо меньших размеров и доступным более широкой аудитории. Уже в 1950-е годы появляется первый микрочип и микросхема. 1960-70-годы ознаменованы появлением первых видеоигр и информационно-телекоммуникационной сети Интернет. В 1970-годы компьютеры становятся персональными, активно развивается отрасль программного обеспечения. И, наконец, в 1980-90-х годах сеть Интернет приобретает статус Всемирной паутины. Глобальный мир погружается в процессы ускоренной информатизации и цифровизации. В конце 2010-х годов развернулось беспрецедентное первенство за лидерство в цифровой экономике между сильнейшими государствами мира.

Основные направления развития информационно-коммуникационных и цифровых технологий в России в ближайшее десятилетие определены «Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы», утвержденной Указом Президента №203 от 09.05.2017 года:

- конвергенция сетей связи и создание сетей связи нового поколения;
- обработка больших объемов данных;
- искусственный интеллект;
- доверенные технологии электронной идентификации и аутентификации, в том числе в кредитно-финансовой сфере;
- облачные и туманные вычисления;
- интернет вещей и индустриальный интернет;
- робототехника и биотехнологии;
- радиотехника и электронная компонентная база;
- информационная безопасность.

Важным приоритетом государственной политики в сфере информационных технологий стал национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации», рассчитанный на период с 2018 по 2024 год. Было создано отраслевое Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Основным стратегическим документом цифровизации сферы образования России стал федеральный проект «Цифровая образовательная среда», включенный в национальный проект «Образование», рассчитанный на период с 2018 по 2024 годы. Таким образом, к 2024 году в каждой образовательной организации должна быть создана функциональная цифровая образовательная среда, отвечающая всем правовым требованиям, образовательным стандартам и пользовательским запросам.

В статье Кушнир М. «По следам манифеста о цифровой образовательной среде» **ЦИФРОВАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА** определяется как открытая совокупность информационных систем, предназначенных для

обеспечения различных задач образовательного процесса. **ЦИФРОВИЗАЦИЯ** (в широком смысле) по Никандрову Н. В. – это процесс переноса в цифровую среду функций и деятельности (бизнес-процессов), ранее выполнявшихся людьми и организациями. В более узком смысле **ЦИФРОВИЗАЦИЯ** – есть замена аналоговых (физических) систем сбора и обработки данных технологическими системами, которые генерируют, передают и обрабатывают цифровой сигнал о своем состоянии.

Управление образовательной организацией в условиях цифровой образовательной среды требует от руководителей достаточного уровня цифровой компетентности. По Солдатовой Г. У. и Рассказовой Е. И. **ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – это основанная на непрерывном овладении компетенциями (знания, умения, мотивация, ответственность) способность индивида уверенно, эффективно, критично и безопасно выбирать и применять инфокоммуникационные технологии в разных сферах жизнедеятельности (информационная среда, коммуникации, потребление, техносфера), а также его готовность к такой деятельности.

Анализ источников показал, что в настоящее время понятие цифровая компетентность руководителя образовательной организации не определено. Так же не разработаны и специализированные модели цифровых компетенций руководителей учебных заведений. В методических рекомендациях мы рассмотрим **модель цифровых компетенций**, разработанную для граждан Европейского союза и дополненную институтом статистики ЮНЕСКО (таблица 1), которую можно взять за основу в вопросе повышения уровня цифровой компетентности, как директора школы, так и других работников образовательной организации. Так же ниже вы найдете четыре уровня цифровой квалификации.

**Таблица 1.** EU DigComp 2.1. Модель цифровых компетенций для граждан ЕС (1-5)  
с дополнениями Института статистики ЮНЕСКО (0, 6)

| <b>ОБЛАСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ</b>                              | <b>КОМПЕТЕНЦИИ</b>   |
|---|--|
| <b>0. ОСНОВЫ АППАРАТНОГО И ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ</b> | <p><b>0.1.</b> Базовые знания в области использования аппаратных средств (включение/выключение, зарядка, блокировки, установка программ).</p> <p><b>0.2.</b> Базовые знания в области использования программных средств (управление пользовательскими аккаунтами, логинами и паролями, настройками конфиденциальности).</p>  |
| <b>1. ИНФОРМАЦИОННАЯ ГРАМОТНОСТЬ</b>                    | <p><b>1.1. Просмотр, поиск и фильтрация данных, информации и цифрового контента.</b> Формулировать потребность в информации, искать данные в цифровой среде, иметь доступ к контенту. Создавать и менять собственные стратегии поиска информации.</p> <p><b>1.2. Оценка данных, информации и цифрового контента.</b> Анализировать, сравнивать и критически оценивать достоверность и надежность источников данных, информации и цифрового контента. Анализировать, интерпретировать и критически оценивать данные, информацию и цифровой контент.</p> <p><b>1.3. Управление данными, информацией и цифровым контентом.</b> Организовывать, хранить и извлекать данные, информацию и контент в цифровой среде. Организовывать и обрабатывать их в структурированной среде.</p>                             |
| <b>2. КОММУНИКАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО</b>                 | <p><b>2.1. Взаимодействие посредством цифровых технологий.</b> Взаимодействовать посредством различных цифровых технологий и определять соответствующие цифровые средства коммуникации в контексте.</p> <p><b>2.2. Обмен посредством цифровых технологий.</b> Обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с другими посредством соответствующих цифровых технологий. Выступать в качестве посредника обмена.</p> <p><b>2.3. Гражданское участие посредством цифровых технологий.</b> Участвовать в жизни общества посредством использования государственных и частных цифровых услуг.</p> <p><b>2.4. Сотрудничество с использованием цифровых технологий.</b> Использовать цифровые инструменты и технологии для совместной работы, а также для совместного производства ресурсов и знаний.</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>2.5. Этикет в сети.</b> Знать правила и нормы поведения в процессе использования цифровых технологий и коммуникации в цифровых средах. Адаптировать коммуникационные стратегии к конкретной аудитории. Понимать и учитывать культурное и поколенческое разнообразие в цифровой среде.</p>   |
| <p><b>3. СОЗДАНИЕ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТА</b></p> | <p><b>3.1. Создание и развитие цифрового контента.</b> Создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах.</p> <p><b>3.2. Интеграция и переработка цифрового контента.</b> Модифицировать и повышать качество информации и контента, интегрировать их в единую совокупность знаний для создания нового контента.</p> <p><b>3.3. Авторские права и лицензии.</b> Понимать, как используются авторские права и лицензии на данные, информацию и цифровой контент.</p> <p><b>3.4. Программирование.</b> Планировать и разрабатывать ясные и последовательные команды для вычислительных систем для выполнения конкретных задач.</p>  |
| <p><b>4. БЕЗОПАСНОСТЬ</b></p>                | <p><b>4.1. Защита устройства.</b> Обеспечивать защиту устройств и цифрового контента. Понимать риски и угрозы в цифровой среде. Знать о мерах обеспечения безопасности данных.</p> <p><b>4.2. Защита персональных данных и обеспечение конфиденциальности.</b> Обеспечивать защиту персональных данных и конфиденциальность в цифровой среде. Понимать, как пользоваться персональной информацией для предотвращения ущерба.</p> <p><b>4.3. Защита здоровья и благополучия.</b> Избегать рисков для здоровья и угроз физическому и психологическому здоровью в процессе использования цифровых технологий. Уметь защитить себя и других от возможных опасностей в цифровой среде. Быть осведомленным о цифровых технологиях для социального благополучия и интеграции.</p> <p><b>4.4. Защита окружающей среды.</b> Быть осведомленным о влиянии цифровых технологий на окружающую среду и экологию.</p> |
| <p><b>5. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ</b></p>             | <p><b>5.1. Решение технических проблем.</b> Уметь определять технические проблемы, возникающие при работе с цифровыми устройствами, и решать их (от устранения неполадок до решения более сложных задач).</p> <p><b>5.2. Определение потребностей и технологических решений.</b> Определять потребности и отбирать необходимые цифровые инструменты для их решения. Настраивать цифровые среды</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>под личные потребности.</p> <p><b>5.3. Креативное применение цифровых технологий.</b> Использовать цифровые инструменты и технологии для создания знаний и инноваций. Разрабатывать концептуальные решения по проблемным ситуациям в цифровых средах.</p> <p><b>5.4. Определение пробелов в цифровой компетентности.</b> Понимать, какие цифровые компетенции необходимо развивать. Уметь поддерживать других в развитии их собственной цифровой компетентности. Искать возможности для саморазвития в цифровой среде.</p> |
| <p><b>6. КОМПЕТЕНЦИИ, ОТНОСЯЩИЕСЯ К КАРЬЕРЕ</b></p> | <p><b>6.1.</b> Знания и навыки, необходимые для использования специализированных аппаратных / программных средств в определенной области деятельности (например, инженерное дело, обучение с помощью онлайн-овых или комбинированных учебных курсов).</p>   |

## 4 УРОВНЯ ЦИФРОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ:

### I. Базовый уровень:

- 1) выполнение определенных операций в конкретной области компетенций под руководством специалиста;
- 2) самостоятельное выполнение определенных операций в конкретной области компетенций и привлечение специалиста в случае необходимости.

### II. Промежуточный уровень:

- 3) самостоятельное выполнение определенных операций в конкретной области компетенций и непосредственное решение возникающих задач;
- 4) самостоятельное выполнение определенных операций в конкретной области компетенций в соответствии с собственными потребностями и решение для этого как четко определенных, так и нестандартных задач.

### III. Продвинутый уровень:

- 5) руководство другими при выполнении определенных операций в конкретной области компетенций, демонстрация возможностей различных технологий, предложение различных способов решения задач;
- 6) выполнение определенных операций в конкретной области компетенций в соответствии с собственными потребностями и потребностями других, в том числе в сложных обстоятельствах.

### IV. Высокоспециализированный уровень:

- 7) определение путей решения сложных проблем в конкретной области компетенций в условиях ограниченной информации, саморазвитие через отслеживание новых разработок, внесение собственного вклада в профессиональную деятельность и развитие цифровых компетенций у других;
- 8) решение комплексных многофакторных проблем в конкретной области компетенций, нахождение возможностей для саморазвития, следование в русле цифровой эволюции, предложение сообществу новых идей и процессов.

## ПРАКТИКА



### Персональный план развития цифровых компетенций

Изучите таблицу 1. Подумайте, какие области компетенций или компетенции представляют для вас наибольший интерес или вызывают затруднения. Поищите в сети Интернет дополнительную информацию об интересующих цифровых компетенциях и способах их развития. Составьте

**персональный план развития цифровых компетенций** (таблица 2).  
Приступите к реализации плана.



**Таблица 2.**

**Персональный план развития цифровых компетенций**

| <b>ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>                  | <b>ФОРМЫ РАБОТЫ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ</b>   | <b>ФОРМЫ ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</b> | <b>СРОКИ (до ДД.ММ.ГГ)</b> |
|--|---|--|----------------------------|
| <i>Пример:</i> Деловая электронная переписка | Составление списка правил деловой электронной переписки.<br>Изучение и отработка правил деловой электронной переписки в реальной практике | Деловая переписка по установленным правилам                | до 30.11.2020              |
|  |   |  |                            |
|  |   |  |                            |
|  |   |  |                            |
|  |   |  |                            |
|  |   |  |                            |
|  |   |  |                            |
|  |   |  |                            |



## УПРАЖНЕНИЕ: деловая электронная переписка

Ключевой компетенцией руководителя является взаимодействие и обмен информацией посредством различных цифровых технологий. Одной из наиболее распространенных ИКТ-технологий является электронная (e-mail) почта. Все мы в той или иной мере научились пользоваться электронной почтой. Но насколько нами освоены правила и нормы деловой электронной переписки? Предлагаем изучить перечень «100 золотых правил деловой e-mail-переписки», разработанный Денисом Каплуновым украинским предпринимателем и блогером, и внедрить их в свою практическую деятельность.

Изучите предложенные правила деловой электронной переписки. Составьте свой список правил, которые вы бы хотели освоить. Начните применять выбранные правила в работе.

### **100 золотых правил деловой email-переписки:**

1. Разработайте корпоративный шаблон в своем фирменном стиле и определите для себя виды и формы писем деловой переписки — это придаст вашему обращению официальности.
2. Ширина корпоративного шаблона должна находиться в пределах 500-650 пикселей.
3. Всегда имейте в виду, что ваше письмо может быть прочтено на мобильном устройстве — оптимизируйте свой корпоративный шаблон по соответствующим требованиям.
4. Официальные электронные письма не должны быть «креативными».
5. Поработайте над своим корпоративным email-адресом — никаких «kisonka», «bomberman» и прочих прозвищ.
6. Наиболее оптимальная форма адреса — `namesurname@companyname.com`.
7. Почтовые адреса, начинающиеся с `info@`, `ad@`, `office@`, `reklama@`, `inbox@` и т.д. — не особо вызывают доверия при личной деловой переписке.
8. Соблюдайте правило «одно письмо — один информационный повод».
9. Аналогично, официальное электронное письмо должно предусматривать только одно целевое действие.
10. Перед отправлением убедитесь, что существующий e-mail принадлежит нужному вам человеку, а не другому сотруднику компании получателя.
11. Всегда заполняйте «тему письма».
12. Старайтесь, чтобы тема письма не превышала в объеме 50 символов — так она точно будет полностью отображаться и на мобильных устройствах.

13. Цель и предмет вашего письма уже должны просматриваться при изучении «темы письма».
14. Не используйте темы письма с одним словом («привет», «вопрос», «ответ», «информация» и т.д.).
15. Всегда заполняйте предзаголовок (preheader).
16. Официальное письмо (бланк, подпись, печать) можно отправить в сканированном виде с корпоративного почтового ящика.
17. Если получатель ждет письмо от вас, не стоит возлагать эту миссию на подчиненного — соблюдайте «статусность» общения.
18. Подбирайте хорошо читабельный шрифт (для электронных писем оптимальный вариант — 14 кегль), избегайте фрагментов текста в мелком шрифте — при этом используйте стандартные шрифты, не занимайтесь экспериментами.
19. Всегда здоровайтесь в тексте с получателем письма.
20. В современной практике официальной email-переписки допускается использование неполных имен, например «Здравствуйте, Юля» вместо «Здравствуйте, Юлия». Также можно отходить от использования отчества при обращении.
21. Обращайтесь к получателю письма по имени не только во время приветствия.
22. Если получателей несколько — обращайтесь не к конкретному человеку, а ко всем: «господа», «друзья», «партнеры», «коллеги» и т.д.
23. Трижды проверяйте название компании, должность и ФИО получателя.
24. При обращении к получателю точно определяйте его пол, не нужно баловаться с вариантом в стиле «Уважаемый(ая)...».
25. Неформальное общение оставьте для личной переписки.
26. Не лишним в начале письма будет упомянуть, где и при каких обстоятельствах вы познакомились с получателем.
27. Легкий комплимент в начале email-письма — сильный ход.
28. Если получатель просил вас написать ему письмо — так и сообщите в самом начале.
29. Отвечая на письмо, используйте опцию «Ответить», чтобы в теме письма появилась приставка «Re:» и сохранилась история переписки.
30. Написание слов прописными (заглавными) буквами в официальных документах — нетактичный поступок.
31. Восклицательный знак — враг официальной деловой переписки.
32. К конкретному человеку принято обращаться на «Вы», если у письма несколько получателей — используйте «вы».
33. Даже если получатель — ваш хороший друг, в официальной переписке не принято показывать «панибратство».
34. Если ваше письмо — ответ на другое письмо, упомяните об этом в самом начале.
35. Когда отвечаете на письмо, всегда поблагодарите отправителя, например: «Сергей, спасибо за Ваше письмо».

36. Никогда не отвечайте недовольством на «недовольное» письмо, не отвечайте агрессией на агрессию.
37. Если информация в вашем письме представляет особую важность — пометьте его специальным «флажком».
38. Длинные письма никто не любит читать; старайтесь вложиться в «один экран»; по правилам e-mail переписки в одном письме всю суть можно изложить в 6-7 предложениях.
39. Электронное письмо должно быть по объему в два раза короче, чем такое же, написанное на бумаге.
40. Не пишите в следующих тонах — излишне уверенный, приказной, умоляющий и угрожающий.
41. Если вы пишете первое «холодное» письмо конкретному человеку, и вы еще не знакомы, обязательно сообщайте, откуда у вас адрес этого человека.
42. Классическая структура официального e-mail письма предусматривает три элемента: краткая вводная часть (причины и цель письма), основная часть (суть и главная мысль обращения), заключительная часть (указания, выводы, просьбы, предложения, информация о желаемом действии и т.д.).
43. Никто не запрещает в деловом письме использовать подзаголовки, четко выделяющие структуру письма.
44. Пишите так, чтобы абзац не превышал 3-4 строк.
45. Используйте широкие поля, не сильно большой разрыв между строками, между абзацами — пустую строку.
46. Длина одной строки должна находиться в диапазоне 60-80 символов.
47. Выравнивайте свой корпоративный шаблон по центру экрана.
48. Перечисления помещайте в нумерованные и маркированные списки.
49. В электронных письмах количество элементов в списках должно находиться в диапазоне 3-7 позиций.
50. Не используйте интернет-сленг (типа «Доброго времени суток») и не украшайте письмо смайликами.
51. В деловых email-письмах нет места жаргонизмам, народному сленгу, анекдотам (как и любому другому юмору), афоризмам, пословицам и даже метафорам.
52. Старайтесь не использовать слова иностранного происхождения — заменяйте их русскими синонимами.
53. Будьте осторожны с сокращениями и аббревиатурами — читатель должен их понимать.
54. Email-письмо — показатель вашей краткости. Поэтому, если вы размышляете, что ставить — запятую или точку, отдайте предпочтение точке.
55. Выделяйте важную мысль текста полужирным шрифтом — только не злоупотребляйте.

56. Не выделяйте слова подчеркиванием — читатель их может перепутать со ссылкой.
57. В ответном письме приветствуется использование лексики первого письма.
58. Страдательный (пассивный) залог уместен только в очень официальной переписке, если письмо по своему стилю должно формировать лояльность и передавать заинтересованность — используйте действительный залог (активный).
59. При ответе на конкретное письмо, можете цитировать отправителя — это позволит ему вспомнить нужные вам моменты.
60. Никогда не указывайте в электронном письме деликатную и конфиденциальную информацию — потому что ваш текст может случайно оказаться в руках «не того человека».
61. В email-письмах принято использовать три варианта изложения — от частного к общему, от общего к частному, и подача сведений в хронологическом порядке.
62. Помните, что изображения лучше прилагать, а не использовать в теле письма, так как они могут быть отключены у получателя; если используется шаблон — письмо должно хорошо читаться даже при отключенном показе изображений.
63. Откажитесь от фоновых изображений, они часто блокируются почтовыми программами.
64. Не превращайте письмо в «Мурзилку», не нужно баловаться цветными шрифтами.
65. Визуально в дизайне письма должно быть не больше трех основных цветов.
66. Сократите до минимума использование различных графических спецэффектов (тени, свечения, градиенты и т.д.).
67. Для отображения и показа ссылки используйте привычный синий цвет.
68. Основные ссылки должны быть в левой части письма, чтобы правша, читая письмо с телефона (который держит в правой руке), мог по ним легко нажать.
69. В финальной части электронного письма принято указывать информацию о дальнейших действиях.
70. Не употребляйте в завершающей стадии слова и фразы, которые можно посчитать манипуляциями («надеюсь на взаимовыгодное сотрудничество», «заранее спасибо за ответ», «будем ждать вашего ответного письма» и т.д.).
71. Если вам нужно отправить громоздкое по количеству текста письмо — лучше разбейте его на две части, а в тексте первой части сделайте анонс, что ждет получателя в следующем письме.
72. В деловой e-mail переписке нежелательно использовать постскриптум.

73. В конце письма (а именно в «подписи») указывайте свою контактную информацию — и предоставляйте данные, по которым вы очень быстро отвечаете безо всяких секретарей.
74. Нежелательно указывать несколько номеров телефонов и электронных адресов, оставляйте только те контакты, по которым именно вы сразу отвечаете.
75. Подпись желательно начинать с шаблонных, но вежливых фраз «С уважением» или «С искренними пожеланиями»; варианты в стиле «Искренне Ваш» в деловой переписке недопустимы.
76. Добавление в подпись своей фотографии говорит о вашей открытости, только подбирайте удачные фотографии, «паспортные шедевры» никого не интересуют.
77. Тщательно проверьте текст письма на ошибки и опечатки.
78. Нежелательно в тексте электронного письма указывать информацию, которую можно поместить в приложениях.
79. Если к вашему электронному письму имеются приложения — обязательно в тексте основного письма о них скажите и сообщите, какая информация там находится.
80. Не отправляйте файлы без сопроводительного письма.
81. В тексте письма должна быть информация о каждом приложении — краткое и понятное пояснение.
82. Название файла в приложении должно соответствовать его названию в основном письме.
83. Если приложение к письму большое по объему — не стоит перегружать сервер получателя, отправьте в поле письма ссылку на скачивание файла.
84. Приложения с расширением .exe (или другие «программные» форматы) по электронной почте отправлять не нужно.
85. По правилам делового этикета не принято отправлять электронные письма в выходные и праздничные дни, в первой половине понедельника, а также после обеда в пятницу.
86. Отвечайте на письма быстро — в деловой среде принято отвечать в течение 3-х часов, максимум — в течение дня.
87. Отвечайте на письма развернуто — это очень хорошо показывает ваши отличные деловые качества.
88. Даже если в письме отправитель Вам задает вопрос, предусматривающий ответ «да» или «нет» — в официальной переписке принято сообщать причину своего решения.
89. По правилам этикета, если одно письмо переросло в переписку, то ее завершает человек, который был инициатором общения.
90. Если у вас с получателем целая переписка и на разные темы — отвечайте на нужное письмо в соответствии с конкретным обсуждением.
91. Если в письме вы отвечаете на несколько вопросов — дублируйте или цитируйте вопрос, а потом давайте на него ответ.

92. Перед тем, как отправить ответное письмо, убедитесь, что вы ответили на все поставленные вопросы.
93. Никогда не отказывайтесь в жесткой форме, смягчайте эффект.
94. Если вы отправились в отпуск — не забудьте в своей почтовой программе настроить «автоответ при отсутствии»; при этом указывайте в таком письме контактные данные человека, который вас замещает (при условии, что он уполномочен решать необходимые вопросы).
95. Старайтесь всю необходимую информацию по теме обсуждения отправить в одном письме; это не сильно хорошо, когда с интервалом в несколько минут получатель видит от вас еще одно письмо, начинающееся с фразы, например: «Простите, забыл сказать...».
96. Информировать отправителя, что вы получили его письмо, а также сообщать, когда ему ожидать ваш ответ — это хорошая тактика, сразу располагающая к вам собеседника.
97. Не используйте автоматически настроенное информирование о получении письма. Все-таки переписка — дело личное, а письмо «Ваше письмо получено, отвечу в самое ближайшее время» говорит о шаблонности и полностью лишено конкретики.
98. В электронном письме не делитесь чужой информацией без ссылки на источник.
99. Никогда не давайте электронный адрес другого человека без согласования и предупреждения.
100. Если вы со временем поняли или выяснили, что отправили письмо с неточной, устаревшей или недостоверной информацией — отправьте вдогонку новое письмо, извинитесь и сообщите актуальные правильные сведения.

**Источник:** <https://kaplunoff.com/blog/e-mail-marketing/100-zolotyh-pravil-delovoj-email-perepiski>

**Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| <b>КОМПЕТЕНЦИЯ<br/>ТРЕБУЕТ<br/>РАЗВИТИЯ</b> | <b>МОЙ ТЕКУЩИЙ<br/>УРОВЕНЬ<br/>РАЗВИТИЯ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> | <b>МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br/>РАЗВИТИЮ И<br/>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br/>КОМПЕТЕНЦИИ</b> |
|---|---|--|
| □   | <b>1 2 3 4 5</b>  | <b>А В С</b>   |

**Дополнительно к изучению:**

5. Айзексон У. «Инноваторы».
6. Манн И., Каримов Ф. «Лайфхак на каждый день»
7. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденный

- президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 04.06.2019 №7).
8. Приказ Минэкономразвития России от 24.01.2020 № 41 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
  9. Указ Президента РФ от 09.05.2017 №103 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

*Для заметок:*

---

---

---

---

---

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

*Только эмоционально одаренные люди могут рационально распоряжаться своими природными способностями и знаниями, полученными в процессе своего образования*

*Дэниэл Гоулман*

### ТЕОРИЯ

Деятельность руководителя на 85% рабочего времени состоит из общения с людьми. Встречи, публичные выступления, совещания, переговоры составляют основную, если не главную, часть рабочего времени директора. Поэтому успех во многом зависит не столько от уровня его интеллекта (IQ) и способности решать сложные профессиональные задачи, сколько от знания человеческой природы и умения работать с людьми. Это в свою очередь требует способности понимать себя и других людей, предвидеть их поведение, контролировать свои и чужие эмоции, принимать решения, влиять, формировать и мотивировать команду на достижение целей и т.д.

В 1996 году Дэниэл Гоулман впервые обратил внимание на значение эмоциональной сферы работы руководителя. Этот феномен он назвал «эмоциональный интеллект» (EQ).

Успешные организации возглавляются эффективными лидерами. Успех имеет непосредственную связь с эмоциональным интеллектом. Для того, чтобы оценить уровень развития своего EQ, попытаемся понять, что же это такое.

Понятие «**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**» включает пять компонентов:

- 1) *понимание себя* (самоосознанность);
- 2) *эффективное взаимодействие с самим собой* (саморегуляция);



- 3) **мотивация** (стимул к труду или социальное сознание);
- 4) **эмпатия** (осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения происхождения этого переживания);
- 5) **коммуникабельность** (понимание других людей, эффективное взаимодействие с другими, умение принимать решение или менеджмент взаимоотношений).

Каждый из компонентов эмоционального интеллекта имеет свои признаки.

#### Структура эмоционального интеллекта

| Компоненты                | Признаки  |
|---------------------------|---|
| <b>самоосознанность</b>   | уверенность в себе, реалистическая самооценка, самоирония   |
| <b>саморегуляция</b>      | цельность натуры и надежность, терпимое отношение к неопределенности, открытость к переменам                                  |
| <b>мотивация</b>          | побуждение добиваться целей по причинам, лежащим за пределами денег и статуса, оптимизм перед лицом неудачи, преданность делу |
| <b>эмпатия</b>            | умение поддерживать и развивать таланты, чувствительность к культурным различиям, служение «подчиненным»                      |
| <b>коммуникабельность</b> | умение уговаривать работников и производить изменения, способность создавать и вести команды                                  |

#### Можно ли повысить свой собственный уровень эмоционального интеллекта?

Свой уникальный ресурс - это главная опора любого человека, и руководителя тоже. Если у вас достаточно хорошо развита интуиция, не стоит опираться при принятии решения на разум. Пусть вашим коньком станет преимущество, которое отличает вас от всех остальных. В этом случае это чувства.

**Подумайте:** как Вы относитесь к выражениям «дать волю чувствам», «держаться в руках»? Приходилось ли Вам испытывать состояния опустошенности или отсутствия сил? Если «да», то с чем Вы связываете их?

Успешные руководители отличаются эффективным взаимодействием с самим собой, которое основывается на доверии и уважении к себе, и в первую очередь внимании к своей эмоциональной сфере.

Причины многих наших недугов кроются в подавлении эмоций и являются платой за сохранение видимого спокойствия. Независимо от пола (как показывают исследования, проведенные врачами, мужчины на самом деле гораздо более эмоциональны, чем женщины, а поэтому чаще страдают инфарктом) людей с высоким уровнем эмоционального интеллекта отличает стрессоустойчивость. Такие люди распространяют вокруг себя ауру счастья или вирус хорошего настроения. Они отличаются позитивной энергетикой,

сочетают веру в успех с оптимизмом, даже в ситуациях стресса. Это заражает. Подобное происходит потому, что такие люди способны смотреть правде в глаза. Они не боятся суровой действительности, а поэтому не падают духом и находят решение.

**Вспомните** 1-2 ситуации, о которых Вы можете сказать: «я соревновался (соревновалась) с действительностью и одержал (а) победу». Случалось ли так, что все «рушилось» на глазах, а о данном событии через год люди вспоминали как о всеобщей победе?

Управляя людьми, очень важно не скрывать своих чувств, откровенность подкупает, успех приходит к энтузиастам.

**Определите:**

- кто из педагогов вашей школы ищет творческих задач и испытывает гордость, когда работа хорошо выполнена?
- кто из этой группы людей проявляет неувядающую энергию и еще больший энтузиазм от положительного результата труда?
- о ком вы можете сказать «этот человек не удовлетворен статус кво, он все время стремится пробовать новые подходы в работе, ведет счет достижениям, любит свою работу»?

Положительные ответы на эти вопросы помогут вам выявить потенциальных лидеров. Отрицательные ответы дают повод задуматься.

**Эмпатия и коммуникабельность**

Если самоосознанность, саморегуляция и мотивация являются навыками владения собой, то эмпатия и коммуникабельность связаны со способностями управлять взаимоотношениями с другими.

Эффективность управления организацией зависят от того, насколько лидер способен понять своих «подчиненных», войти с ними в контакт и наладить взаимодействие. Руководитель, не способный проводить различия между людьми, тратит больше сил и здоровья на преодоление сопротивления собственным решениям.

Организация достигает поставленных целей с большим энтузиазмом, меньшими затратами и за более короткий срок, когда люди делают то, что им свойственно.

Часто эмпатию считают синонимом сопереживания. Да, она предполагает в определенной степени «проникновение» во внутренний мир другого человека. Но это не означает мягкотелости, а руководителю не обязательно принимать чужие эмоции как свои и пытаться нравиться всем.

Эмпатия скорее означает, что лидер учитывает чувства сотрудников в процессе принятия решений. Чтобы решение в отношении какого-либо человека оказалось продуктивным, необходимо ответить себе на вопросы:

- 1) кто он, что он собой представляет?
- 2) что и о чем он говорит?
- 3) зачем он приходил и говорил все это?

Ответы на эти вопросы помогают многое прояснить.

## Типология людей по К. Юнгу

Существует достаточно много типологий людей. Самой популярной является классификация по темпераменту. Но, наиболее интересной и практичной представляется типология Карла Юнга, условно называем ее «Мы такие разные». Она включает ответы на четыре вопроса.

| <b>Откуда человек берет энергию?</b>   |  |
|--|--|
| <b><i>экстраверт</i></b><br>(из внешнего мира - людей, вещей)  | <b><i>интроверт</i></b><br>(из своего внутреннего мира - мнений, эмоций, впечатлений)  |
| Легко знакомится с людьми, дружелюбен, общителен, открыто выражает свои эмоции, нуждается во взаимоотношениях, действует, потом размышляет   | Замкнут, закрыт, сосредоточен, скрывает свои эмоции, нуждается в личном пространстве.  |
| <b>Как человек собирает информацию?</b>  |  |
| <b><i>сенсор</i></b>   | <b><i>интуитивист</i></b>  |
| Прислушивается к фактам, данным, поступающей информации. Для него важны закономерности. Предпочитает измеримые вещи, конкретен и практичен.<br>Для такого сотрудника важно начинать дело с самого начала, продвигаясь шаг за шагом, необходимы инструкции. Он замечает конкретные детали, любит устанавливать процедуры и правила, предпочитает решать практические вопросы, живет настоящим.- | Учитывает возможные общие модели, перспективы, для него важны концептуальность, вдохновение, фантазия. Такой человек может включаться в дело на любом этапе, он любит разнообразие и изменения. Живет будущим и нередко воспринимается окружающими как непрактичный мечтатель. |
| <b>Как человек предпочитает решать проблемы?</b>   |  |
| <b><i>мыслитель</i></b>  | <b><i>чувствитель</i></b>  |
| Руководствуется логикой, объективными законами, схемами. Представляет четкие, структурированные, построенные на анализе выводы. Решает головой.  | Мало интересуется конкретными фактами. Руководствуется личным убеждением. Главный аргумент при принятии решения _ «может быть», «мне так кажется». Решает сердцем.   |
| <b>Как относится к внешнему миру и жизни в целом?</b>  |  |
| <b><i>решающий</i></b>   | <b><i>воспринимающий</i></b>   |
| Ориентирован на результат. Для него важно структурировать, управлять, планировать, решать, завершать дела. Он собран, организован, решителен, любит порядок и точные сроки. Этому  | Ориентирован на процесс. Чувствует себя более комфортно, оставляя вопрос открытым. Склонен к гибкому стилю жизни и любит следовать ее течению. Предпочитает спонтанно  |

|   |   |
|---|---|
| человеку важно, чтобы жизнь была под контролем. | возникающие события, к которым легко приспосабливается. |
|---|---|

Неудачи многих решений происходят оттого, что руководитель не видит различий между людьми. Одна из причин кроется и в несоответствии личных качеств человека поведению, которое требуется от него при выполнении будущей работы. Так, с учетом требований должно быть, социальный педагог - это экстраверт, сенсор, воспринимающий чувствитель. Секретарь (или помощник руководителя) - интроверт, сенсор, решающий мыслитель. Заместитель директора по учебной работе - экстраверт, интуитивист, воспринимающий мыслитель, а заместитель директора по воспитательной работе - экстраверт, интуитивист, воспринимающий чувствитель.

Если эмпатия - это в определенной степени созерцание, то коммуникабельность - это эмпатия в действии.

Коммуникабельные люди - это совсем не то же самое, что замечательные ораторы. Их главное отличие - умение слушать. Редкое, но совершенно необходимое в деятельности руководителя современной школы. Тот, кто обладает им, получает ряд преимуществ. Порой руководитель говорит своему подчиненному: «Да, да, я Вас слушаю...», а сам продолжает увлеченно что-то писать. В результате взаимодействие прерывается, при том, что обе стороны продолжают обмениваться какими-то фразами. Слушание хотя бы в течение пяти минут помогает гораздо быстрее понять другого человека и принять правильное решение.

*Слушание - это трудоемкий процесс, но окупающий себя.* Когда оно эффективно? Оценка и отрицание, осуждение и похвала, выражение радости и печали, замечания снижают степень эффективного взаимодействия. Слушая, следует отключить любые установки и предубеждения на основе предыдущего опыта общения с любым сотрудником. Чтобы понять другого, необходимо сконцентрироваться на нем как на самом важном в мире человеке, слушать его с интересом, спокойно, неподвзято, глаза в глаза.

В процессе слушания передается с помощью слов только незначительная часть информации. Более 90% информации, которой мы делимся, приходится на взгляд, жесты, мимику, интонацию, тембр, громкость, скорость речи. Эта информация более важна, и именно она может помочь понять, зачем человек приходил, и что от вас в действительности хочет.

От того, насколько директору удастся понять, кому что надо, зависит эффективность взаимодействия и правильность принимаемых решений.

***Вспомните: что происходило за последний день работы в Вашем кабинете?***

*Кто и зачем приходил к Вам?*

*При каких обстоятельствах происходили эти контакты?*

*Чьи и какие поступки сотрудников демонстрировались ни в первый раз?*

*Как Вы считаете, почему?*

## **Мифы о руководителях с позиции эмоционального интеллекта**

### ***Миф первый. Чуткие люди не могут быть руководителями.***

Нередко тех, кто способен относиться к другим с пониманием, считают слабохарактерными и недостаточно жесткими. На самом деле люди, которые способны понять другого человека, обладают высоким уровнем самопонимания.

Чуткие люди способны честно оценить себя, а поэтому не берут на себя больше, чем могут выполнить. Знание себя помогает им быть уверенными и настраиваться на успех, а не на провал. «Недостаточно жесткие» руководители на деле оказываются нередко эффективнее своих коллег.

### ***Миф второй. Настоящий лидер импульсивен.***

Часто способность быть лидером приписывается людям холерического типа. Считается, что взрывной руководитель может таким образом вдохновить последователей на великие дела, а эмоциональные всплески - это признак харизмы и власти.

На самом деле такие люди отличаются низким уровнем саморегуляции. Дэниэл Гоулман отмечает, что хорошие лидеры контролируют свои чувства, а поэтому способны создавать атмосферу доверия и справедливости. В такой атмосфере конфликты резко сокращаются, а производительность повышается.

### ***Миф третий. Коммуникабельные люди не склонны к управленческой деятельности.***

Существует довольно устойчивый миф, что общительные люди ориентированы на отношения, а не на результат и это мешает им быть эффективными руководителями. На самом деле общительные люди чаще всего имеют широкий круг знакомств. Именно они обладают способностью найти общий язык с самыми разными людьми. Эти люди больше других понимают, что ни одно великое дело в этом мире не может быть свершено в одиночку. Кроме того, завязывая очередное знакомство, общительные люди руководствуются убеждением «в трудные времена мне может понадобиться чья-то помощь». Они «сияют» и поэтому более склонны налаживать связи. Этим объясняется и их популярность как среди коллег.

## **ПРАКТИКА**



### **Эмоциональный интеллект в вашей школе**

**Оцените Вашу школу с точки зрения феномена эмоционального интеллекта, ответив на следующие вопросы:**

1. Задумайтесь, принято ли в вашей школе выражать эмоции?
2. Если «да», то с какими событиями они связаны? Если «нет», то почему?
3. Улыбаются ли ученики и педагоги в вашей организации?

4. С чем, как правило, связаны эти улыбки?
5. Как реагируют люди в вашей школе на проявление грусти?
6. Припомните по одному случаю, когда свое состояние Вы характеризовали как «хочется работать!» или «не очень хочется работать!». Что вы испытывали накануне?
7. Что вы можете сказать об эмоциональном состоянии людей, которые Вас окружали в тот момент?
8. Какие эмоции проявлялись вами?
9. Что следовало за этим в поведении окружающих?



### Уровень развития эмоционального интеллекта

Проведите оценку вашего уровня развития эмоционального интеллекта.

Используя пятибалльную шкалу, оцените в какой мере вы обладаете каждой из указанных ниже способностей.

Прежде чем выставлять оценку, вспомните реальные ситуации, в которых вы проявляли это качество:

- 1 - отсутствует;
- 2 - проявляется в незначительной степени;
- 3 - проявляется в средней степени;
- 4 - проявляется в значительной степени;
- 5 - присутствует постоянно.

| №<br>№ | Высказывание  | Оценка |   |   |   |   |
|--------|---|--------|---|---|---|---|
|        |   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.     | Я связываю внутренние психологические состояния с различными эмоциями | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.     | Я умею снять внутреннее напряжение, находясь в сложных ситуациях      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.     | Я знаю о том, как мое поведение влияет на других людей                | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.     | При возникновении конфликта я стремлюсь первым разрешить его          | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.     | Когда меня охватывает гнев, я могу быстро взять себя в руки           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.     | Я замечаю, когда у человека начинает проявляться негативный настрой   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.     | Я вижу, когда человек испытывает стресс                               | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.     | Я достигаю консенсуса с другими людьми                                | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.     | Я распознаю эмоции других людей                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.    | При выполнении неинтересной работы я умею найти мотивацию             | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 11. | Я помогаю другим овладеть своими чувствами   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Я помогаю другим почувствовать себя комфортно  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Я замечаю, когда у собеседника меняется настроение                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Я сохраняю спокойствие, когда собеседник начинает относиться ко мне негативно        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Я могу поставить себя на место другого   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | При необходимости я могу дать совет и оказать эмоциональную поддержку другим людям   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Я замечаю, когда собеседник начинает занимать оборонительную позицию                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Я могу оценить, насколько поступки человека соответствуют его словам                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Я веду доверительные беседы с другими людьми   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Я отвечаю человеку точно теми же чувствами, которые он проявляет по отношению ко мне | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Подсчитайте сумму баллов по всем двадцати пунктам, чтобы определить общий уровень эмоционального интеллекта.

**Самосознание** оценивается пунктами 1,6, 13, 17;

**саморегуляция** - пунктами 2, 5, 10, 14 и 18;

**социальное сознание** - пунктами 3, 7, 11, 15 и 19.;

**менеджмент взаимоотношений** - пунктами 4, 8, 12, 16 и 20.

Если вы набрали **более 80 баллов**, у вас высокий уровень эмоционального интеллекта. Если вы набрали **50- 80 баллов**, у вас есть прочный фундамент для развития эмоционального интеллекта и задатков лидера.

Сумма **ниже 50** указывает, что, по вашему мнению, вы обладаете эмоциональным интеллектом ниже среднего.

Для каждого из компонентов результат более 20 является высоким, а менее 10 - низким.



### Упражнение на самопознание «Окно Джохари»

Предлагаем вам изучить возможности своего эмоционального потенциала. Окно Джохари было создано двумя американскими психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом в 1955 году. Это техника,

позволяющая людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие.

В соответствии с методикой, у **каждого человека имеются четыре зоны: Открытая, Слепая, Спрятанная (Скрытая) и Неизвестная.**

**В открытой зоне** находятся качества, известные самому человеку и которые признают за ним окружающие. Улучшение взаимоотношений между людьми напрямую связано с уровнем взаимопонимания между ними, достигнутого путём обмена информацией. Чем больше площадь данной зоны, тем больше информации у обеих сторон о качествах человека, тем продуктивнее будет взаимодействие.

**В спрятанной (скрытой) зоне** находятся качества, известные человеку, но неизвестные окружающим. Увеличение данной зоны затрудняет взаимодействие между людьми. Однако, даёт преимущество, в виде утаивания не выгодной информации от окружающих, для представления себя в выгодном свете.

**В слепой зоне** находятся качества человека, которые известны окружающим, но неизвестные самому человеку.

**В неизвестной зоне** находятся качества, неизвестные ни самому человеку, ни окружающим.

В процессе своей жизни человек, как правило, стремится расширить открытую зону и сузить остальные. Это позволяет ему быть более гибким и свободным, поскольку разнообразные занятия требуют различных качеств для успешной реализации.

**Путём самотестирования можно заполнить окно Джохари**, после чего можно **осознанно заняться расширением открытой зоны** следующими способами:

- Уменьшить спрятанную зону, публично демонстрируя известные самому себе качества, и, таким путём, проявиться для окружающих с ранее неизвестной для них стороны.
- Уменьшить слепую зону, задавая вопросы о себе окружающим людям и анализируя обратную связь.
- Уменьшить неизвестную зону, составив список качеств, которые хотелось бы приобрести, наметив пути их приобретения и реализовав намеченное.
- Уменьшить неизвестную зону (от противного), узнав у окружающих, какие качества, по их мнению, в наименьшей степени соответствуют вам (чего, по-вашему, мне не хватает?), и далее обрести эти качества.

### ОКНО ДЖОХАРИ

| <b>ОТКРЫТАЯ ЗОНА</b> | <b>СЛЕПАЯ ЗОНА</b> |
|----------------------|--------------------|
|                      |                    |



|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
|                            |                                |
| <b><i>СКРЫТАЯ ЗОНА</i></b> | <b><i>НЕИЗВЕСТНАЯ ЗОНА</i></b> |



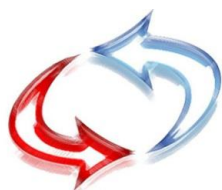
### Упражнение «Мы такие разные»

Воспользуйтесь типологией людей по К. Юнгу, рассмотренной в теоретической части раздела, и запишите на листе бумаги имена двух педагогов, с которыми в последние дни пришлось решать какие-либо вопросы. Соотнесите их поведение с типологией К.Юнга. Какие из принимаемых вами решений в отношении этих людей сработывали, а какие вызывали наибольшее сопротивление? Как вы считаете, почему?

| <b>ФИО (учитель 1, учитель 2)</b>                      | <b>1.</b> | <b>2.</b> |
|--|-----------|-----------|
| <b><i>Описание</i></b><br>(по типологии К.Юнга)        |           |           |
| <b><i>Решение сработало</i></b><br>(Какое? Причина)    |           |           |
| <b><i>Решение не сработало</i></b><br>(Какое? Причина) |           |           |

Опишите, опираясь на типологию Юнга, людей, занимающих различные должности в организации, например: секретаря, социального педагога, заместителей директора по воспитательной и учебно-воспитательной работе.

| <b>Должность</b>        | <b>Каков человек?</b>                                |
|-------------------------|--|
| <b><i>Секретарь</i></b> | <b><i>интроверт, сенсор, решающий мыслитель.</i></b> |
|                         |  |



## Оценка умения слушать

Проведите оценку вашего собственного умения слушать.

Дайте утвердительный или отрицательный ответ («да» или «нет») на каждый пункт анкеты. Отвечайте, соответственно вашему поведению во время нескольких последних бесед.

| №   | Утверждение  | Ответ<br>(да/нет) |
|-----|--|-------------------|
| 1.  | Я постоянно стараюсь услышать несколько реплик, звучащих одновременно  |                   |
| 2.  | Я предпочитаю, чтобы собеседник сообщал мне только факты, а затем выслушивал мое мнение  |                   |
| 3.  | Иногда я только делаю вид, что обращаю внимание на собеседника   |                   |
| 4.  | Я считаю, что хорошо разбираюсь в невербальной коммуникации  |                   |
| 5.  | Обычно я заранее знаю, что хочет сказать собеседник  |                   |
| 6.  | Обычно я прерываю неинтересный мне разговор, переставая уделять внимание собеседнику   |                   |
| 7.  | Я всегда даю понять собеседнику, какие чувства испытываю по отношению к услышанному  |                   |
| 8.  | После того как собеседник заканчивает сообщение, я сразу же высказываю свое отношение к услышанному                            |                   |
| 9.  | Я оцениваю слова собеседника в момент их произнесения  |                   |
| 10. | Я обычно формулирую свой ответ, пока собеседник продолжает говорить  |                   |
| 11. | Стиль говорящего постоянно отвлекает меня от содержания сообщения  |                   |
| 12. | Если сообщение не совсем понятно мне, я обычно не пытаюсь догадаться, в чем его смысл, а прошу собеседника сделать разъяснения |                   |
| 13. | Я прилагаю усилия к тому, чтобы понять собеседника   |                   |
| 14. | Часто я слышу то, что мне хочется услышать, а не то, о чем говорится на самом деле   |                   |
| 15. | Многие мои собеседники признают, что я понимаю их точку зрения, даже когда выражаю свое несогласие                             |                   |

**Подведем итоги.** Начислите по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14 и за положительные ответы на вопросы 4,12,13,15.

Если вы набрали **13-15 баллов**, значит вы, исполняя роль лидера, в полной мере проявляете умение слушать собеседников. Сумма в **11-12 баллов** свидетельствует, что вы - хороший слушатель, но вам недостает некоторых знаний и навыков в этой области. Если вы набрали **10 и менее баллов**, значит, вы невнимательный слушатель и вам нужно приложить усилия, чтобы приобрести недостающие навыки общения.

**Рефлексия:**

**Оцените уровень и приоритет по развитию и совершенствованию компетенции.**

| КОМПЕТЕНЦИЯ<br>ТРЕБУЕТ<br>РАЗВИТИЯ | МОЙ ТЕКУЩИЙ<br>УРОВЕНЬ<br>РАЗВИТИЯ<br>КОМПЕТЕНЦИИ | МОЙ ПРИОРИТЕТ ПО<br>РАЗВИТИЮ И<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br>КОМПЕТЕНЦИИ |
|------------------------------------|---|--|
| □                                  | <b>1 2 3 4 5</b>                                  | <b>А В С</b>   |

**Дополнительно к изучению:**

5. Андреева И. Азбука эмоционального интеллекта.
6. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект.
7. Кроль Леонид Эмоциональный интеллект лидера.
8. Шапиро Д., Фишер Р. Эмоциональный интеллект в переговорах.
9. Экман П. Психология эмоций.

**Для заметок:**

---



---



---



---



---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная компетентность директора школы – это сложное многокомпонентное 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. Китайская пословица гласит: «Когда дует ветер перемен, одни строят стены, а другие – ветряные мельницы».

Непрерывное профессионально-личностное самосовершенствование должно стать привычкой, частью повседневного образа жизни руководителя. Воплотить это в реальность помогут тайм-менеджмент, здоровый образ жизни, желание и терпение. В одной христианской притче рассказывается, как один геолог отправился в экспедицию высоко в горы. Поначалу ему было трудно дышать и работать, к тому же его сильно утомляла бессонница. Сослуживцы успокаивали его:

— Привыкнешь к высоте — потом будет легче.

Прошло некоторое время, и геолог освоился с высокогорьем. Он хорошо работал и даже совершал небольшие путешествия. Когда ему предложили небольшую поездку по делам в город, он с неохотой согласился покинуть на время высокогорье, к которому уже успел привыкнуть, и которое даже полюбил. В городе у него спросили:

— Ну как, молодой человек, нашли что-нибудь?

— Да, — ответил он, — терпение.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Итоговый оценочный лист

| №   | КОМПЕТЕНЦИЯ | ТЕКУЩИЙ<br>УРОВЕНЬ<br>РАЗВИТИЯ<br>КОМПЕТЕН<br>ЦИИ | ПРИОРИТЕТ ПО<br>РАЗВИТИЮ И<br>СОВЕРШЕНСТВО<br>ВАНИЮ<br>КОМПЕТЕНЦИИ | Что я сделаю в первую очередь? |
|-----|-------------|---|--|--------------------------------|
| 1.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 2.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 3.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 4.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 5.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 6.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 7.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 8.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 9.  |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |
| 10. |             | 1 2 3 4 5   | А В С  |                                |

