

ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования»

Кафедра психолого-педагогических технологий  
и менеджмента в образовании

***Рабочая тетрадь***  
*слушателя дополнительной профессиональной  
программы переподготовки  
«Менеджмент в образовании»*



Ставрополь, 2023

УДК 378  
ББК 88  
М 502

*Издается по решению  
редакционно-издательского совета  
СКИРО ПК и ПРО*

**Авторы-составители:**

- Устименко Т.А.** проректор по информатизации и проектной деятельности ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», кандидат педагогических наук
- Чурсинова О.В.** и.о. заведующего кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», кандидат психологических наук, доцент

**Рецензенты:**

**Е.В. Филимонова**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры психолого-педагогического и естественно-научного образования Ставропольского филиала ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»

**С.А. Худовердова**, кандидат педагогических наук, начальник отдела планирования и организации учебной деятельности ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования».

**М 502 Менеджмент в образовании:** рабочая тетрадь слушателя дополнительной профессиональной программы переподготовки / авт.-сост.: Чурсинова О.В. – Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2023. – 30 с.

Рабочая тетрадь предназначена слушателям, осваивающим дополнительную профессиональную программу (переподготовка) для организации практической работы. Разработана в соответствии с дополнительной профессиональной программой «Менеджмент в образовании».

Содержание тетради включает учебный материал, практические задания и упражнения, призванные помочь слушателям в освоении специфики курса «Менеджмент в образовании».

Материалы адресованы слушателям курсов повышения квалификации – руководителям и заместителям руководителей образовательных организаций.

## Пояснительная записка

Рабочая тетрадь предназначена для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций, работников образования, включенных в управленческий резерв и разработана в соответствии с дополнительной профессиональной программой (переподготовка) «Менеджмент в образовании».

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

Рабочая тетрадь построена на основе деятельностного метода с практико-ориентированными заданиями, которые позволяют включить слушателей в самостоятельную практическую деятельность.

В данной тетради не даются ответы к заданиям. Это изменяет отношение слушателей к процессу решения, требует критического отношения к полученным результатам, усиливает коллективно обсуждать разные пути решения и искать правильные ответы.

Цель рабочей тетради – совершенствование профессиональных компетенций, реализуемых при решении профессиональных задач в области управления образовательной организацией.

Задачи рабочей тетради:

- Формирование готовности к саморазвитию и совершенствованию уровня развития управленческих компетенций.

- Овладение методами и технологиями противостояния уловкам и манипуляциям и перевода коммуникации в конструктивное русло.

- Совершенствование практических навыков по преодолению сопротивления изменениям в образовательной организации.

- Отработка навыков ведения деловых переговоров.

Рабочая тетрадь распределена на темы, которые соответствуют разделам программы дополнительного профессионального образования в ходе очного этапа обучения.

Рабочая тетрадь является компонентом учебно-методического комплекта и используется в тесной связи с лекционным материалом.

Задания составлены таким образом, что можно организовать работу со слушателями как индивидуально, так в паре и в группе. После выполнения каждого задания слушателям предлагается сделать выводы, что еще раз поможет обобщить полученные знания.

После освоения дополнительной профессиональной программы, сделанные записи, наблюдения, выводы, рекомендации слушатель сможет использовать в своей практической работе, применить их для анализа и обобщения своего опыта, совершенствования профессиональной деятельности, опираться на них при подготовке выступлений на научно-практических конференциях и семинарах, педагогических советах, заседаниях методических объединений и т.п.

*Тема «Психология социального влияния и воздействия на людей»*



**Задание 1.**

Запишите 10 ассоциаций на слово «манипуляция»?

**МАНИПУЛЯЦИЯ**

А теперь распределите полученные слова-ассоциации по трем столбцам:

	Негативная коннотация	Без коннотации	Позитивная коннотация
Итого в каждом столбце			



### Задание 2.

Какие из следующих десяти утверждений можно отнести к категории стереотипов, а какие – к категории неопровержимых утверждений?

	Стереотип	Неопровержимое утверждение
Тот, кем манипулируют глупее, чем среднестатистический человек		
Женщины больше склонны к манипулированию, чем мужчины		
Манипуляторы ничем не рискуют		
Чем человек моложе, тем легче им манипулировать		
Иногда манипуляция – «наименьшее из зол»		
Манипуляторы – опасные люди		
Манипуляция по определению бесчестна и заслуживает порицания		
Человеческое общение по природе своей неотделимо от манипуляции		



### Задание 3.

Сопоставьте установки и ремарки. Попробуйте найти к каждой установке правильную ремарку

Установка	Ремарка
1. Эмоциональный шантаж	«Только я могу вам помочь, поэтому, прошу вас, не ищите подвоха»
2. Угроза	«Ты говоришь, что хочешь решить эту задачу, но в то же время не выполняешь того, о чем я тебе говорю»
3. Блокировка	«Ваш проект никуда не годится, но если вы поддержите мое предложение по обустройству бульваров, я проголосую за него»
4. Зависимость	«Главное не следовать моим указаниям. Скоро вы увидите, каков будет результат...»
5. Шельмование, сделка	«После всего, что я для тебя сделал, ты теперь хочешь вызвать меня в суд»



#### **Задание 4.**

Продолжите следующие фразы собственными аргументами:

1. Если другие позволяют собой манипулировать – это от того, что...

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Я манипулятор? Возможно, ну и что? Я...

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Манипуляция неотделима от жизни, впрочем, я предпочитаю...

---

---

---

---

---

---

---

---



#### **Задание 5.**

Упражнения «Типичный портрет манипулятора»

Цель – формирование представления о личности манипулятора.

Обсуждение вместе со слушателями основных черт личности манипуляторов. Участники отвечают на вопрос: «Как вам кажется, какими же качествами наделен манипулятор?» Необходимо обсудить каждое качество, предложенное участниками. После чего подводятся итоги.



#### **Задание 6.**

Упражнение «Лингвистические приемы манипуляции»

В данном упражнении каждый из вас на себе прочувствует влияние вербальной манипуляции. Упражнение каждый выполняет молча, сам по себе, без обсуждений и ничего не говоря вслух. Пожалуйста, внимательно послушайте вопросы, которые я буду задавать, и напишите на листе правильный ответ. Каждый вопрос будет произнесён только один раз и повторений не будет. Между вопросами будет пауза 10 сек., чтобы Вы могли

записать ответ. Если Вы не знаете ответа или не понимаете вопрос, поставьте прочерк».

Вопросы:

1. Есть ли купол у Американского Белого дома?
2. По закону может ли мужчина жениться на дочери сестры своей вдовы?
3. Вы участвуете в соревнованиях и обогнали бегуна, занимавшего второе место. Какое место Вы теперь занимаете?
4. Вы обогнали последнего бегуна, на какой позиции вы теперь находитесь?
5. Возьмите 1000. Прибавьте 40. Прибавьте еще тысячу. Прибавьте 30. Еще 1000. Плюс 20. Плюс 1000. И плюс 10.
6. Вы заходите в очень холодную комнату. У Вас есть только одна спичка. В комнате есть керосиновая лампа, масляная лампа и камин. Что нужно зажечь первым для того, чтобы получить максимум тепла?
7. Сколько животных каждого вида взял Моисей с собой на Ковчег перед потопом?

Обсуждаем, как участники ответили на вопросы, после этого группе озвучиваются правильные ответы.

Шерринг.



### Задание 7.

Упражнение с метафорическими ассоциативными картами «Моя реакция на манипуляцию»

Инструменты: колоды МАК «Котомоции» и «ROADS».

Работа с колодой «Котомоции» - «моя обычная реакция в ответ на манипуляцию»

Работа с колодой «ROADS» - «Когда кто-то нарушает мои границы – какой путь я избираю в отношениях с «нарушителем?»»

Обсуждение и подведение итогов.



### Задание 8.

Проанализируйте:

Манипуляторная фраза, поведение манипулятора	Скрытый мотив, потребность	Ваша слабая струна, чувство	Ваша реакция, поведение



### **Задание 9.**

Просмотр и обсуждение видеокейсов с целью распознавания основных приемов манипуляции:

- «Правда»;
- «Карлсон»;
- «Телефончик»;
- «12 стульев» и др.



### **Задание 10.**

Слушатели получают текст басни И.А. Крылова «Ворона и лисица» и по подгруппам анализируют действия (манипулятивные приемы), используемые Лисой для достижения своей цели, и ответную реакцию Вороны. Затем общее обсуждение и рефлексия.

Задание 11.

Слушателя демонстрируется отрывок из мультфильма «Кот в сапогах». демонстрируется ролик от момента вступления Кота в сапогах в контакт с Людоедом: «Э-хе-хей, господин Людоед, господин Людоед...» до достижения Котом своей цели.

Обсуждение в группах:

- какова была цель Кота в сапогах?;
- мог ли он ее достигнуть, прибегнув к силовым приемам?;
- какие приемы он использовал для ее достижения?;
- нанесен ли вред Людоеду (какой?), получил ли Кот односторонние преимущества (какие?).

Общее обсуждение:

-мог ли Кот в сапогах в начале контакта с Людоедом предложить ему превратиться в маленького мышонка, каков был бы результат этого предложения — что бы ответил Людоед Коту в сапогах на его предложение (какие совершил бы действия);

- какие приемы использует Кот в сапогах для достижения своей цели;
- что произошло с Людоедом в процессе взаимодействия с Котом в сапогах, в результате чего он потерял бдительность, «повелся» на его манипуляцию и превратился в маленького мышонка.



**Тема «Тайм-менеджмент в профессиональной деятельности  
руководителя современной ОО»**



**Задание 1.**

**Задание 1.**

Напишите, что для Вас значит понятие «время»

---

---

---

Заполните таблицу

Что я могу сделать со временем	Что я не могу сделать со временем



**Задание 2.**

Продолжите следующие утверждения. Приведите как можно больше примеров:

У меня никогда нет времени на

\_\_\_\_\_

Я трачу слишком много времени на

\_\_\_\_\_

У меня нет четко определенных целей в отношении

\_\_\_\_\_

Я хочу и могу весь день заниматься \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Я всегда недооцениваю время, необходимое для \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Я всегда откладываю начало \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Я часто опаздываю \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Мне трудно сказать «нет» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Мне трудно закончить \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### **Задание 3.**

Сформулируйте желание или цель. Предварительно разложите её по SMART.

После этого ответьте на следующие вопросы:

**1. Где, когда и с кем вы планируете реализовать эту цель?**

---

---

---

**2. Что именно вы собираетесь делать?**

---

---

---

**3. Как? Какие способности Вам помогут реализовать эту цель?**

---

---

---

**4. Почему Вам это важно?**

---

---

---

**5. Кто Вы / каким Вы становитесь, когда реализуете эту цель?**

---

---

---

**6. Для кого еще это будет полезно?**

---

---

---

Данное, на первый взгляд, простое упражнение помогает значительно повысить мотивацию и помогает сформировать более осознанный подход к целеполаганию.

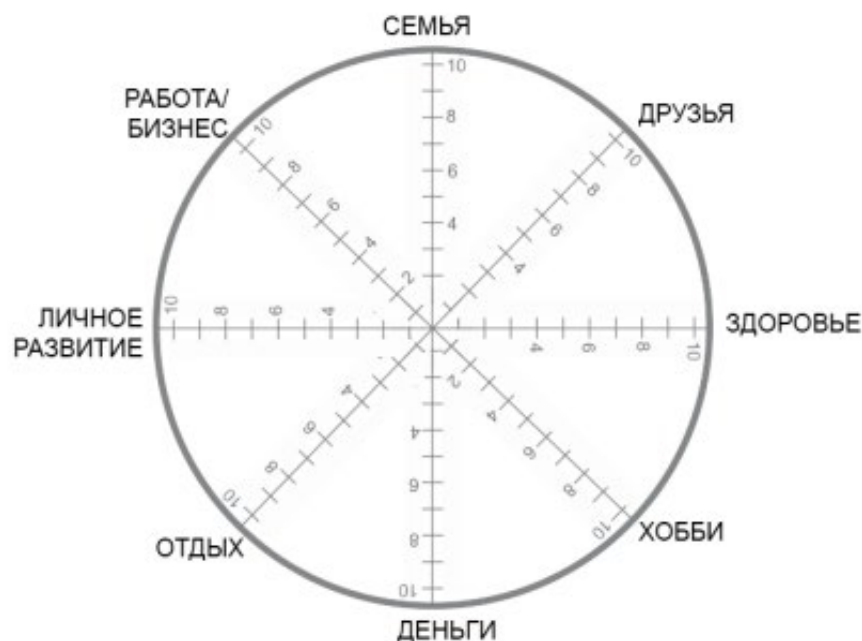


### **Задание 4. «Колесо баланса»**

Оцените по 10-бальной шкале уровень удовлетворенности каждой сферой, где 0, 1, 2, 3 – это полное отсутствие или минимальная удовлетворенность в жизненной сфере; 4, 5, 6, 7 – средняя степень, что-то

уже достигнуто, но до идеала еще далеко; 8, 9, 10 – это максимальная эффективность данной сферы в Вашей жизни.

Например, вас полностью устраивают ваши отношения в семье, у вас полное взаимопонимание и поддержка. Значит, удовлетворенность этим сектором можно оценить в 10 баллов. Или здоровье – серьезных проблем нет, но самочувствие оставляет желать лучшего. В этом случае степень удовлетворенности областью «Здоровье» можно оценить на 6 баллов



Раскрасьте Вашу схему:

**Зеленый цвет** — Вы посвящаете этой сфере столько времени, сколько необходимо, и Вас это устраивает.

**Желтый цвет** — Вам бы хотелось больше времени посвящать этой сфере.

**Красный цвет** — Вы заняты в этой сфере много времени, но Вам бы хотелось этому посвящать меньше времени.

**Белый цвет** — эта сфера жизни Вам важна, но у Вас очень мало времени на нее, Вы хотите **найти** для нее время.

Заполнив схему, проанализируйте ее, ответив на следующие вопросы:

1. Какая сфера жизни для Вас является значимой в настоящий момент?
2. Какими ценностями она наполнена?
3. Довольны ли Вы тем, как распределено время в этой области?
4. Вам хотелось бы посвящать этому больше времени?
5. Что бы Вы сделали (или чем бы Вы занялись) в этой области, если бы Вы имели дополнительное время? Сформулируйте это в виде конкретного дела или занятия (например, 2 раза в неделю посещать занятия по обучению танго).
6. В какой из областей Вы хотите сократить временные затраты?
7. Какими ценностями она наполнена?

8. Вы готовы приступить к изменениям в планировании времени в этой области?

Итог:

Назовите две важные сферы жизни, в которых Вы запланировали изменения:

Сфера номер № 1 — сфера, для которой Вы ищете дополнительное время, чтобы наполнить его важными для Вас занятиями.

Сфера № 2 — сфера- «донор», это та область, временны/ е ресурсы которой будут перераспределены для другой сферы. Для этого Вам необходимо внести в нее организационные изменения.

**Задание 5. «Матрица Эйзенхауэра»** (индивидуальная работа).

1. Запишите все свои дела на ближайшие 10 дней.
2. Распределите их по группам, используя два основных критерия - важность и срочность.

<b>Важные и срочные</b>	<b>Важные, но несрочные</b>
<b>Срочные, но не важные</b>	<b>Не важные и несрочные</b>



**Задание 6. «Поглотители времени»** (работа в микрогруппах)

Определите поглотителей (хронофагов) своего времени». Устно проговаривают, что именно можно назвать «ворами» времени.  
2. Индивидуально заполняют 1 столбик таблицы по предложенному образцу.  
Найти не менее 7-10 поглотителей времени, кроме указанных.

Хронофаги	Причины появления хронофагов	Как с ними бороться?
Промедление	Стремление сделать все качественно и идеально	Дать себе право на ошибку

**Тема «Наставничество и менторство как эффективные технологии профессионального и личностного развития сотрудников»**



**Задание 1.**

Дайте свое оригинальное определение. Наставничество – это...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Задание 2.**

Работа в группах.

1 группа записывает на ватмане плюсы наставничества для наставляемого, 2 группа – плюсы наставничества для наставника, 3 группа – плюсы наставничества для образовательной организации. Как только ведущий говорит «Внимание» группы по часовой стрелке меняются заданиями пока каждая группа не вернется к своему первоначальному заданию. Затем представитель от каждой группы озвучивает результат



### Задание 3.

Просмотр и обсуждение видеореяса «Этапы наставничества».

1. О чем это видео?
2. Что мужчина делает правильно как наставник?
3. Почему он не уехал, когда подошел автобус, ведь он опаздывал на работу?
4. Что наставничество дает ученику?
5. Что наставничество дает наставнику?



### Задание 4.

Работа по группам. Напишите сложности и преграды, которые существуют в вашей образовательной организации для осуществления эффективной системы наставничества. Каждая группа пишет по 10 сложностей. Затем все предложенные варианты объединяются в группы.



### Задание 5.

Составьте план адаптации молодого педагога на 1 месяц работы. Для составления плана можно использовать таблицу:

Виды адаптации	Организационные мероприятия			
	организационная			
<i>Корпоративная</i>				
<i>Профессиональная</i>				
<i>Организационная</i>				
<i>Социальная</i>				



### **Задание 6.**

Были ли в вашей жизни наставники, которых вы помните до сих пор? Чем они вам запомнились? Назовите положительные качества, которыми должен обладать, по вашему мнению, наставник.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### **Задание 7.**

#### **«Сторителлинг в наставничестве».**

Работа в группах.

Подготовьте спонтанное выступление на тему:

1. Кто, если не наставник?
2. Есть такая профессия, наставлять
3. Почему наставникам жить хорошо?
4. Как избежать опасений наставника?



### **Задание 8.**

Работа по группам. Участники разрабатывают чек-лист организации наставничества в образовательной организации. По завершении работы идет общее обсуждение.



### **Задание 9.**

Проанализируйте предоставленную ситуацию с точки зрения позиций в общении, записав под каждым высказыванием позицию в общении и обоснование, почему Вы сделали такой выбор:

**СИТУАЦИЯ:**

Наставник рассказывает подростку о том, как ставить перед собой цели:

- Есть прекрасный инструмент, который позволяет правильно распределить свои силы в достижении той цели, которую ты бы хотел достичь.

---

- У меня вообще нет цели и зачем мне этот инструмент?

---

- Ты даже не стал меня слушать. Я говорю правильные вещи и надо меня слушать сейчас!

---

---



### Задание 10.

Проанализируйте преимущества и ограничения стилей наставничества

Метод	Преимущества	Ограничения
<i>Инструктаж</i> - четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя		
<i>Объяснение</i> - обоснование каждого шага алгоритма		
<i>Развитие</i> - «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него		



## ***Тема «Технологии эффективного командообразования в ОО»***



### **Задание 1.**

Запишите 10 ассоциаций, связанных с понятием «команда». Проанализируйте полученный список. Какие ассоциации имеют отношение к Вашей профессиональной деятельности.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Объединитесь в группы по 5-6 человек обсудите получившиеся ассоциации и на основе них сформулируйте определение понятия «команда»



### **Задание 2.**

Групповой рисунок «Эффективная команда». Участники делятся на группы по 5-6 человек. Каждой группе выдается по листу ватмана и дается задание изобразить символами и рисунками «эффективную команду» — что такое в их представлении эффективная команда, из кого она должна состоять, какими качествами обладать и т. д. Через 10 минут команды представляют свои идеи.



### **Задание 3.**

Фасилитационная сессия «Командное взаимодействие в условиях неопределенности». Работа по группам на основе техники «Мировое кафе».

Вопросы для обсуждения:

- Что такое неопределенность в образовании;
- Что самое сложное для команды в период неопределенности;
- Какие практики командного взаимодействия помогут в период неопределенности получать результаты и оставаться в ментальном ресурсе.



#### Задание 4.

«Патологии командной работы»

Какие из патологий совместной деятельности проявляются в вашей команде? Отметьте в квадратиках. Обсуждение.

1. «Пассажиры автобуса»: каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.

2. «Мы и он»: осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.

3. «Один на поле, остальные на трибунах»: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.

4. «Каждый несет свой чемодан, но без ручек»: большая нагрузка без прав и ресурсов.

5. «Хор солистов»: сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.

6. «Серпентарий единомышленников»: работают в общем деле при острой конфликтности между собой.

7. «Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»: руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.

8. «Грозный отец и напуганные дети»: руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за допущенные ошибки, неудачи, оплошности.

9. «Много умных, мало взрослых»: специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: «Они молодцы, но здесь мне виднее».

10. «Негативная селекция»: Руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.



#### Задание 5

Зачем команде нужна система ценностей?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Тема «Управление сопротивлением к изменениям в образовательной организации»



### Задание 1

#### Упражнение «Ассоциативный ряд к термину «изменения»

*Цель.* Выявление эмоционального отношения и установки относительно изменений.

*Инструкция.* «В фокусе нашего внимания — изменения. Когда мы говорим это слово, у нас возникает ряд ассоциаций, чувств.

Мы слышали об изменениях, со всеми они происходили.

Сейчас мы исследуем, как изменения отражаются на внутреннем состоянии человека.

Пусть каждый скажет, с чем ассоциируется слово «изменение».

Какой образ подсказывает ваше воображение?» После первого ряда произвольных ассоциаций можно сделать следующее:

- если изменение — это мебель, то какая?
- если изменение — это посуда, то какая?
- если это одежда...

*Групповое обсуждение.*

В ходе обсуждения отвечаем на вопрос: «Для чего мы делали это упражнение?».

Важно заметить, что ассоциации были выражением определенного эмоционального состояния, вызванного словом «изменение».

Для того чтобы управлять своим эмоциональным состоянием и состоянием ваших подчиненных в ситуации изменений, надо определять характер этих эмоций, их глубину и степень влияния на поведение.



### Задание 2.

Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором вам приходилось участвовать. Укажите, какая новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы появились (сформировались) у вас или вашей организации в результате.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### **Задание 3.**

Какие по мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### **Задание 4.**

Проанализируйте свой профессиональный путь, приведший вас к сегодняшней должности. Определите к какой группе вы относитесь: новаторы, лидеры, раннее большинство, позднее большинство, противники. Как вы думаете, почему?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### **Задание 5.**

Напишите эссе (1-2страницы) на тему «Как я сопротивлялся изменению, почему и что из этого получилось?»



### **Задание 6.**

Впишите в пустые квадраты основные компоненты процесса управления сопротивлением к изменениям

### ***Тема «Деловые переговоры и их роль в управлении образовательной организацией»***



### **Задание 1.**

Упражнение «сильный переговорщик»

Работа в парах. Каждый участник вспоминает одного конкретного человека из своей жизни, который является сильным переговорщиком, и рассказывает партнеру по упражнению про этого человека, и что именно делает его таким.

Далее каждый участник вспоминает, в каких ситуациях ему самому у не хватает силы на переговорах? Где бы ему хотелось быть более сильным переговорщиком, чем есть на данный момент?

После этого каждая пара высказывается и на флипчарте в две колонки записываются:

- Особенности сильного переговорщика;
- Ситуации, в которых не хватает психологической силы в переговорах.



### **Задание 2.**

Просмотр и обсуждение видеокейса про доктора Гаса.

1. В чем источник сильной позиции доктора Гаса?
2. Как это проявляется? Как он это показывает?



**Задание 3. «Управление эмоциональным фоном во время переговоров». Заполните таблицу:**

<b>Как снизить накал эмоций</b>	<b>Как повысить накал эмоций</b>



### **Задание 4.**

#### **Деловая игра «Палочки»**

Для данной игры понадобятся заранее приготовленные палочки или карандаши для каждого участника по 20 штук. Для игры отводится около 60 минут. Все участники игры знакомятся с ситуацией: руководителю одного из подразделений нужно выделить сотрудников для прохождения обучения, он не в восторге от этой идеи, считает, что это обучение не принесет никакой пользы и ему не хочется остаться без сотрудников на неделю. Его же непосредственный начальник старается наоборот увеличить число сотрудников, которые будут проходить обучение, поскольку считает это неотъемлемой частью повышения работоспособности. Они должны договориться за 2 минуты о приемлемом для обеих сторон количестве людей, которые будут проходить обучение.

Потом участники садятся напротив друг друга и ведут переговоры (одна цепочка – начальник подразделения, другая – его непосредственный начальник), количество палочек символизирует число сотрудников, которые

поедут на переговоры. После двухминутного диалога одна цепочка пересаживается на одно место вправо. В конечном результате каждый из участников должен провести 6 переговоров. Цель – набрать как можно большее количество палочек. Если участники не достигли договоренности, то они платят штраф – 5 палочек каждый.



### **Задание 5.**

#### **Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»**

*Инструкция.* Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет».

Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью, или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

*Оценка результатов.* За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

*Сумма баллов от 0 до 5* означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

*Сумма баллов от 6 до 11* означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

*Сумма баллов от 12 до 16* означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.



### **Задание 6.**

«Ролевые маски переговорщика»

Участники просматривают два видеоролика из известных им фильмов. После просмотра каждого из них в течение десяти минут работают в своих подгруппах (по 3-5 человек) и отвечают на следующие вопросы.

1. Как бы вы назвали (в том числе и метафорически) маски, которые использовали участники переговоров?

2. Какие коммуникативные приемы показали переговорщики — одна и вторая сторона — в этой ситуации?

3. Как вы оцениваете эффективность переговорного взаимодействия сторон?

4. Насколько использованные маски, на ваш взгляд, продвигали участников в достижении их целей?

Затем в большом кругу осуществляется обмен мнениями.



*Тема «Сторителлинг как эффективный инструмент публичных выступлений»*



**Задание 1.**

Перечислите основные элементы истории в сторителлинге

---

---

---

---

---

---

---

---



**Задание 2.**

Напишите историю в технике мономифа:

- Есть герой: кто он, чем занимается, в чем его особенности.
- Герой отправляется в путешествие: реальное или образное. Покидает зону комфорта.
- Герой возвращается в исходную точку, но с приобретениями в процессе «путешествия»: опыт, заслуженные материальные блага, другое мировоззрение и прочее.



**Задание 3. Нарративные презентации.**

С помощью карт из Колоды Лидерских Историй участники соединяют несколько историй в одной нарративной презентации, чтобы передать единый смысл. Затем участники в командах готовят свои выступления по специальному алгоритму «Цель-Событие-История-Выступление».



**Задание 4.**

С вашей точки зрения, почему хорошая история – это история про «препятствия и конфликты?»

---

---

---

---

---

---

---

---

## Тема «Skillfolio: цифровой профиль компетенций как ресурс профессионального развития руководителя ОО»



### Задание 1.

Оценка сформированности «надпрофессиональных навыков» (Soft-skills), способствующих повышению компетентности и востребованности специалиста <https://proaction.pro/ocenka-personala>.



### Задание 2.

Рассмотрите колесо Soft-skills. Отметьте в представленном колесе «надпрофессиональные навыки», необходимые в работе руководителя образовательной организации. Дополните перечень «надпрофессиональными навыками», не включенными в колесо Soft-skills. Аргументируйте их важность в деятельности руководителя ОО.



### Задание 3.

SWOT-анализ развития цифровой образовательной среды в своей образовательной организации:

- анализ текущего состояния цифровой образовательной среды;
- анализ возможностей и рисков развития цифровой образовательной среды.



#### Задание 4.

Изучите «Модель цифровых компетенций для граждан ЕС (1-5) с дополнениями Института статистики ЮНЕСКО (0, 6)». 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

Цифровые компетенции	Формы работы по развитию компетенций	Формы предъявления результатов освоения компетенций	Сроки (до дд.мм.гг)



#### Задание 5.

**Упражнение на самопознание «Окно Джохари» с МАК.**

4 квадрата восприятия:

**АРЕНА** – это те качества, личностные особенности и поведенческие характеристики, которые известны, как самому человеку, так и окружающим. Как правило, это атрибуты роли, которые берет на себя человек. Это привычные для него и других людей модели поведения. Например, рост, особенности телосложения, предпочтения в одежде, место работы, возраст и др. часто являются открытой информацией. К Арене можно отнести также те проявления человека, которые характеризуют «каким он хочет выглядеть в глазах окружающих», а также – каким он себе нравится. Часто это роли успешных, счастливых, независимых людей или напротив, роли «невезунчиков» и «вечных жертв обстоятельств». Это те качества и модели поведения, которые мы демонстрируем окружающим и сами об этом знаем.

**ФАСАД** – мечты, желания, особенности поведения, свойства личности, которыми человек не готов поделиться с окружающими. Это то, что остается, когда снимаются все маски, уходят все роли. Например, успешная скрипачка

в зените славы может быть одинокой и застенчивой девушкой вне сцены. В этом случае ее поклонники будут знать ее сценической образ (Арена), и не будут знать о ее застенчивости.

**СЛЕПОЕ ПЯТНО** – это те проявления поведения, которые видны окружающим, но сам человек может не замечать их за собой. Например, все знают, что перед выступлением их знакомый грызет ногти, но сам он не обращает на это внимания.

**ЧЕРНАЯ ДЫРА** – это непроявленные резервы и ресурсы психики, которые человек может в себе открыть. Этот квадрат восприятия включает в себя как поведенческие реакции в нестандартных ситуациях, так и способности, которые пока не востребованы.

4 квадрата восприятия становятся своеобразным «окном» в мир чувств, ресурсов и особенностей и помогают узнать себя лучше. А значит – почувствовать больше уверенности в себе, научиться опираться на себя и ценить свои сильные стороны. Самопознание как процесс знакомства с собой может постепенно расширять квадраты Арены и Фасада, уменьшая области слепого пятна и черной дыры.

Опишите ваши карты


## КАРТА РЕФЛЕКСИИ

**Задание 1. Прием «Самоанализ».** Проанализируйте полученные в ходе освоения дополнительной профессиональной программы «Менеджмент в образовании» знания. Результаты представьте в таблице.

Содержание	Знаю уверенно	Надо повторить
Психология социального влияния и воздействия на людей		
Тайм-менеджмент в профессиональной деятельности руководителя современной ОО		
Наставничество и менторство как эффективные технологии профессионального и личностного развития сотрудников		
Технологии эффективного командообразования в ОО		
Управление сопротивлением к изменениям в образовательной организации		
Деловые переговоры и их роль в управлении образовательной организацией		
Сторителлинг как эффективный инструмент публичных выступлений		
Skillfolio: цифровой профиль компетенций как ресурс профессионального развития руководителя ОО		

**Учебное издание**

**Авторы-составители:  
Устименко Т.А., Чурсинова О.В.**

***РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ***  
*слушателя дополнительной профессиональной*  
*программы переподготовки*  
**«Менеджмент в образовании»**

---

Электронное издание. Подписано в выпуск 30.06.2023.  
Гарнитура «Times New Roman Cyr». Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. 1,69. Уч. изд. 2,36 л. Заказ № 80и.

---

Сверстано в редакционно-издательском секторе СКИРО ПК и ПРО  
355006, г. Ставрополь, ул. Лермонтова, 189А