

Министерство образования Ставропольского края

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования»

Рабочая тетрадь

*к дополнительной профессиональной программе
повышения квалификации
«Эффективный руководитель:
развитие управленческих компетенций»*

Ставрополь, 2020

УДК 378.046.4

ББК 74.204

Э 949

Авторы-составители

Дробот А.А. доцент кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», кандидат педагогических наук;

Чурсинова О.В. доцент кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», кандидат психологических наук;

Ярошук А.А. доцент кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», кандидат социологических наук.

Э 949

Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций: рабочая тетрадь к дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) / авт.-сост.: Дробот А.А., Чурсинова О.В., Ярошук А.А. – Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2020. – 35 с.

Рабочая тетрадь предназначена слушателям, осваивающим дополнительную профессиональную программу (повышение квалификации) для организации практической работы. Разработана в соответствии с дополнительной профессиональной программой «Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций».

Содержание тетради включает учебный материал, практические задания и упражнения, призванные помочь слушателям в освоении специфики курса «Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций».

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

Пояснительная записка

Рабочая тетрадь предназначена для руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций и разработана в соответствии с дополнительной профессиональной программой (повышение квалификации) «Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций».

Курс направлен на повышение уровня профессиональной компетентности руководителей. Рабочая тетрадь призвана помочь слушателям подготовиться как к лекционному, так и практическому занятию, углубить и систематизировать имеющиеся знания.

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

Цель рабочей тетради: совершенствование управленческих компетенций руководящих работников образовательных организаций в области самоуправления и эффективной организации собственной деятельности, управления персоналом, управления рабочими группами и организацией в целом.

Задачи рабочей тетради:

- Овладение технологиями постановки и достижения целей (как для себя, так и для подчиненных).

- Развитие навыков самоорганизации, эффективного распределения времени, создание персональной системы планирования.

- Развитие навыков саморегуляции и стрессоустойчивости.

- Овладение технологиями ведения различных видов деловых переговоров.

- Расширение ролевого репертуара и поведенческая гибкость в сложных ситуациях общения.

- Развитие навыков противостояния психологическому нападению и манипуляции.

- Совершенствование практических навыков мотивирования персонала через обратную связь, индивидуальный подход.

- Развитие навыков формирования команды и организации эффективного взаимодействия в команде.

- Овладение технологиями построения персонального бренда руководителя ОО.

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.

В конце рабочей тетради содержатся итоговые задания, которые должен выполнить слушатель самостоятельно.

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 1. «Руководитель образовательной организации – эффективный менеджер»

Задание 1.

Как вы знаете, существует три стиля руководства коллективом – это авторитарный, демократический и либеральный. Какой из этих стилей подошел бы для руководства вашим коллективом, какой не подошел?

Стиль	Особенности применения стиля
Авторитарный	
Демократический	
Либеральный	

Задание 2.

В каком случае директивный стиль управления может быть более эффективным чем коллегиальный?

Задание 3.

Типы стилей управления (нормативный; импульсивный, рефлексивный; компульсивный; адаптивный) могут использоваться в той или иной степени каждым руководителем. Какие стили управления предпочтительны для Вас, почему?

Задание 4.

Ученые утверждают, что наиболее эффективным является адаптивный руководитель, с преобладающей предметной компетентностью и коллегиальным стилем управления. Согласны ли Вы с выводом ученых, или какие-то из компонентов считаете необходимым заменить? В любом случае обоснуйте свое мнение.

Задание 5.

В каждой группе способностей руководителя (общечеловеческие качества, психофизиологические качества, деловые качества и организаторские способности, коммуникативные способности, профессиональные знания) выделите одну, на Ваш взгляд, самую главную и обоснуйте свой выбор.

Задание 6.

Прочитайте внимательно задачи, выберите тот вариант ответа, который максимально подходит вам. Обоснуйте свой выбор.

Задача 1. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А) Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликты, что не всеми понимается правильно.

Б) Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «незвизрая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В) Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен.

Г) Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с ребятами.

Задача 2. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений.

А) Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением руководителя, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б) Второй может быстро соглашаться с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если руководитель авторитетен для него.

В) Третий умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г) Четвертый всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Задача 3. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких коллег о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А) Первый: «Чтобы сотрудник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б) Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их личностные качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В) Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г) Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ и высокие оценки».

Тема 2. «Психология лидерства и управления в современной образовательной организации»

Задание 1.

Быть лидером – это _____

Задание 2.

Вспомните и запишите фамилию и имя всех личностей, которых вы смело можете назвать лидерами и их лидерские качества.

Задание 3.

Чем различаются два понятия: руководитель и лидер

Задание 4.

Французский социолог Г. Лебон в XIX в. определил 10 качеств, которыми должен обладать «вожак», назвав главным качеством обаяние, с помощью которого властвуют «боги, короли и женщины» и которое наиболее сильно у умерших героев. Согласны ли вы с этим утверждением? Свой ответ аргументируйте.

Задание 5.

По мнению Т. Карлейля, создавшего в 1841 г. труд «Герои, почитание героев и героическое в истории», люди не могут существовать без лидера — героя, который будет их направлять. Приведите примеры из современной истории, подтверждающие или опровергающие точку зрения Т. Карлейля.

Задание 6.

Прочитайте следующие определения лидерства и попробуйте определить к какой области научного знания принадлежат их авторы: социология, менеджмент или психология?

- Лидерство – это реализация оптимальной, в некотором смысле, системы внутригруппового взаимодействия, направленного на достижение общегрупповых целей (К. В. Сельченок).

- Лидерство – это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели (Р. Л. Дафт).

- Лидером является такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи.

Есть ли, на ваш взгляд, принципиальные отличия этих определений друг от друга? Если эти отличия есть, то какие ключевые слова определяют их принадлежность к сфере социологии, менеджмента или психологии?

Задание 7.

Ниже представлены мифы о лидерах, которые сложились в обществе. Прокомментируйте их. Проиллюстрируйте мифы примерами из профессионального опыта.

Миф 1. Лидером может стать каждый.

Миф 2. Лидеры добиваются поразительных финансовых результатов.

Миф 3. Лидеры – это люди, занимающие высокие посты.

Миф 4. Лидеры – отличные педагоги.

Задание 8.

Какие черты личности или навыки Вы должны развить, изменить или улучшить для того, чтобы стать эффективным лидером (например, научиться хорошо слушать, мыслить более позитивно и т.д.

Тема 3. «Эффективная деловая коммуникация руководителя ОО: современные психотехнологии»

Задание 1.

Прочитайте текст. Какие национальные особенности делового общения в нем отображены? Насколько описанная ситуация соответствует российским традициям?

«Наша семья жила тогда в Нью-Йорке... Мне было десять лет. Отец платил мне 50 центов в неделю за то, что я убирал со стола и по субботам чистил ботинки всем членам семьи – карманные деньги нужно было заработать. Но я хотел большего, и для этого следовало найти работу, поскольку на любую просьбу увеличить размер еженедельного пособия отец отвечал: «Деньги не растут на дереве, их надо зарабатывать». И я нанялся к Сэму, владельцу магазинчика за углом – стал разносчиком газет. Приходилось вставать в полшестого утра, чтобы успеть прийти к шести... К семи требовалось сдать Сэму пустую сумку. Однажды я проспал. Примчавшись в киоск, обнаружил, что Сэма нет, он сам пошел разносить газеты. Дождавшись его возвращения, стал извиняться: «Сэм, прости меня, у нас были гости, я поздно лег, что-то случилось с будильником...». Сэм похлопал меня по плечу и сказал: «Да не бери ты в голову, Билли! Нет проблем. Но когда в следующий раз проспишь, лучше не приходи совсем. Понимаешь, тут есть паренек, он очень хочет на твое место. Эта работа ему очень нужна, понял?» Я понял. Сэм не стал ругать меня, читать нотации. Но он преподал мне простой и ясный урок на всю жизнь: либо ты держишься на плаву, либо тонешь». (В. Познер. Урок взросления.)

Дополнительные вопросы.

1. Объясните, почему этот текст представляет собой пример описания деловой коммуникации.
2. Почему Сэм не считал нужным объяснять ребенку, что нельзя нарушать нормы трудовой дисциплины?
3. Почему автор текста на всю жизнь запомнил этот случай? Неужели он больше никогда не опаздывал на работу?
4. Насколько Владимир Познер усвоил урок взросления, смог ли он в своей дальнейшей жизни «удержаться на плаву»?
5. В какой мере реплика Сэма соответствует нормам официально-делового стиля?
6. Многие считают, что нельзя платить ребенку за выполнение домашней работы, так как он должен выполнять ее просто из уважения к родителям. Какие еще аргументы можно привести против оплаты домашней работы ребенка? Какие аргументы мог привести отец Билли, который платил сыну за мытье посуды и чистку обуви?

Задание 2.

Какие психотехники общения применимы в ситуациях коммуникации с разными психотипами?

Задание 3.

Опишите содержание этапов подготовки и реализации переговоров.

Задание 4.

Вспомните, какая фраза за последние несколько дней вызвала у вас негативную или же не совсем желаемую реакцию. Это и есть триггер – то, что запускает в нас «дребезжание струн». Запишите эту фразу в первую колонку таблицы. Во вторую колонку запишите струну (или струны 0, которая (ые) задета (ты).

Фраза	Струны

Задание 5.

Посмотрите отрывки из фильмов, проанализируйте манипуляции, которые применяют их герои, и определите тип этих манипуляций.

Тема 4. «Деловая риторика: культура публичного выступления»

Задание 1.

Вспомните публичные выступления, которые вам приходилось наблюдать (митинги, презентации, ТВ и т.п.). Обсудите в группе, на что, по-вашему, должен обращать внимание оратор, чтобы его слушали и поняли.

Запишите свои выводы _____

Задание 2.

Произнесите нейтральную фразу «Добрый день дамы и господа» поочередно следующим тоном: уверенным, восторженным, злобным, менторским, неуверенным (робким).

Задание 3.

Конкретизируйте (расширьте, дополните подробностями) фразу: Образец: По двору ходил петух – По вытоптанному и засыпанному шелухой деревенскому двору, огороженному невысоким плетнем, важно расхаживал, по-хозяйски поглядывая на тихо клевавших вокруг него кур, крупный яркой окраски петух с порванным гребнем и одним глазом.

Материал для выполнения задания:

По улице бежал человек.
На столе стояла ваза с цветами.
На ступеньке террасы сидела лягушка.
По небу летел воздушный шар.
Ребенок полез на дерево.
Центральный нападающий забил гол.
Мы увидели внизу долину.
На улице вырыли канаву.

Задание 4.

Представьте, что писатель Лев Николаевич Толстой – наш современник, а Вы – его литературный агент. Вам необходимо сделать презентацию его романа «Война и мир» для представителей издательства, чтобы убедить их опубликовать произведение на выгодных для Вашего клиента условиях.

Задание 5.

Придумайте аргументы для тезиса: «Лидер должен показывать пример».

Задание 6.

Тест «Человек на трибуне»

№	Вопрос	Ответ
1	Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали уже с этой темой	
2	Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности	
3	Волнуетесь ли вы перед выходом на кафедру или трибуну	

	настолько, что должны «преодолевать» себя	
4	Всегда ли вы одинаково начинаете выступление	
5	Приходите ли вы задолго до начала выступления	
6	Требуется ли вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас слушать	
7	Стремитесь ли вы говорить по заранее намеченному плану	
8	Любите ли вы во время выступления передвигаться	
9	Отвечаете ли вы на вопросы аудитории по ходу выступления	
10	Успеваете ли вы вовремя пошутить	

Ключ.

Если вы дали положительные ответы на все 10 вопросов, то у вас индивидуальный стиль выступления.

Авторитарный тип: 1,4,5, 6,7,9 «да» и 2,3,8,10 «нет»

Демократический тип: 1,4,5,6,7,9 «нет» и 2,3,8,10 «да»

Сильный тип нервной системы: 2,3,5 «нет»

Подвижность эмоций: 1,4,6,10 «нет»

Интерпретация результатов.

«Авторитарный выступающий» подчиняет аудиторию себе, не допускает вольностей в поведении и речи.

«Демократический выступающий» в известной мере сам подчиняется аудитории. Располагает более разнообразными вариантами поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируется на реакцию аудитории, имеет гибкую личностную манеру общения.

Тема 5. «Информационные потоки в организации»

Задание 1.

Обоснуйте неразрывность информационных и материальных потоков в организации. _____

Задание 2.

Перечислите основные проблемы, возникающие при создании внешнего информационного поля Вашей образовательной организации. _____

Задание 3.

Разработайте модель информационных потоков на примере Вашей образовательной организации. _____

Задание 4.

Перечислите типовые функции управления информацией.

Задание 5.

Назовите основные принципы организации логистической информации и обоснуйте их реализацию в образовательной организации.

Задание 6.

Какие типы коммуникационных сетей (централизованные или децентрализованные), на Ваш взгляд, будут наиболее эффективными в Вашей образовательной организации?

Задание 7.

В каких случаях неформальная, многоканальная система коммуникаций будет давать сбой, а централизованные сети общения будут наиболее эффективными?

Задание 8.

Каким образом в Вашей образовательной организации организована работа по формированию и распространению в обществе выгодной для организации информации о ней?

Задание 9.

Перечислите наиболее характерные для Вашей образовательной организации «барьеры» эффективного формирования и применения информационных потоков.

Тема 6. «Тайм-менеджмент и делегирование полномочий как средство повышения эффективности управления образовательной организацией»

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.

Важные и срочные	Важные, но несрочные
Срочные, но не важные	Не важные и несрочные

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 7. «Стресс-менеджмент и навыки самоорганизации в профессиональной деятельности руководителя»

Задание 1.

Заполнение таблицы:

1. Запишите 7-10 наиболее тревожащих вас проблем;
2. Проранжируйте их по степени личной важности;
3. Дифференцируйте их по степени управляемости вами.

Ситуации, которые могут контролировать	Ситуации, которые не получается контролировать

Задание 2.

Выполните тест «Комплексная оценка проявлений стресса». Последовательность работы с тестом: 1) внимательно прочесть перечень интеллектуальных и поведенческих признаков стресса, эмоциональных и физиологических симптомов; 2) оценить наличие каждого симптома из интеллектуальных или поведенческих признаков стресса в 1 балл, эмоциональных – в 1,5 балла, физиологических – в 2 балла; 3) подсчитать общую сумму баллов; 4) соотнести полученные результаты с представленными ниже цифровыми значениями.

Интеллектуальные признаки стресса	Поведенческие признаки стресса
1. Преобладание негативных мыслей _____ 2. Трудность сосредоточения _____ 3. Ухудшение показателей памяти _____ 4. Постоянное и бесплодное вращение мыслей вокруг одной проблемы _____ 5. Повышенная отвлекаемость _____ 6. Трудность принятия решений, длительные колебания при выборе _____ 7. Плохие сны, кошмары _____ 8. Частые ошибки, сбои в вычислениях _____ 9. Пассивность, желание переложить ответственность на кого-то другого _____ 10. Нарушение логики, спутанное мышление _____	1. Потеря аппетита или переедание _____ 2. Возрастание ошибок при выполнении привычных действий _____ 3. Более быстрая или, наоборот, замедленная речь _____ 4. Дрожание голоса _____ 5. Увеличение конфликтных ситуаций на работе или в семье _____ 6. Хроническая нехватка времени _____ 7. Сокращение времени, которое уделяется на общение с близкими и друзьями _____ 8. Потеря внимания к своему внешнему виду, неухоженность _____ 9. Антисоциальное поведение _____

11. Импульсивность мышления, поспешные и необоснованные выводы _____	10. Низкая продуктивность деятельности _____
12. Сужение «поля зрения», кажущееся уменьшение возможных вариантов действия _____	11. Нарушение сна или бессонница _____
	12. Более интенсивное курение и употребление алкоголя _____
Эмоциональные симптомы	Физиологические симптомы
1. Беспокойство, повышенная тревожность _____	1. Боли в разных частях тела неопределенного характера, головные боли _____
2. Подозрительность _____	2. Повышение или понижение артериального давления _____
3. Мрачное настроение _____	3. Учащенный или неритмичный пульс _____
4. Ощущение постоянной тоски, депрессии _____	4. Нарушение процессов пищеварения _____
5. Раздражительность, приступы гнева _____	5. Нарушение свободы дыхания _____
6. Равнодушие _____	6. Ощущение напряжения в мышцах _____
7. Циничный, неуместный юмор _____	7. Повышенная утомляемость _____
8. Уменьшение чувства уверенности в себе _____	8. Дрожь в руках, судороги _____
9. Снижение удовлетворенности жизнью _____	9. Появление аллергии или иных кожных высыпаний _____
10. Чувство отчужденности, одиночества _____	10. Повышенная потливость _____
11. Потеря интереса к жизни _____	11. Снижение иммунитета, частые недомогания _____
12. Снижение самооценки, появление чувства вины, недовольства собой или своей работой _____	12. Быстрое увеличение или потеря веса тела _____

Интерпретация результатов теста

От 0 до 5 баллов – хороший показатель: в данный момент жизни значимый стресс отсутствует.

От 6 до 12 баллов – человек испытывает умеренный стресс, который может быть компенсирован с помощью рационального использования времени, периодического отдыха и нахождения оптимального выхода из сложившейся ситуации.

От 13 до 24 баллов – достаточно выраженное напряжение эмоциональных и физиологических систем организма, возникшее в ответ на сильный стрессор, который не удалось компенсировать. В этом случае требуется применение специальных методов преодоления стресса.

От 25 до 40 баллов – состояние сильного стресса, для успешного преодоления которого желательна помощь психолога или психотерапевта. Это говорит о том, что организм уже близок к пределу возможностей сопротивления стрессу.

Показатель свыше 40 баллов свидетельствует о переходе организма к третьей, наиболее опасной стадии стресса – истощению запасов адаптационной энергии.

Задание 3.

Перечислите основные причины, из-за которых у вас возникает стресс на работе. Объединитесь в группы по 3-4 человека и проранжируйте и распределите свои ответы по 4-м квадратам в соответствии с надписями в квадратах.



Рис.1. Соотношение причин возникновения стресса с уровнем профессиональной компетентности

Задание 4.

Заполните таблицу «Снижение стрессогенности ситуации».

Приведите примеры стрессовых ситуаций на работе по критериям:

- Значимость ситуации: критерий – цена отказа. Что для себя ценного я потеряю, если откажусь от выполнения данной деятельности или от нахождения в данной ситуации?

- Новизна и неопределенность: критерий – отсутствие знаний, умений, навыков и информации, необходимых для успешного осуществления данной деятельности или для безопасного нахождения в данной ситуации;

- Нагрузка: критерий – количество затрат и уровень дискомфорта, испытываемого мною при осуществлении данной деятельности или при нахождении в данной ситуации. Что для себя ценного я теряю (время, усилия, средства)? Какую цену нужно заплатить за выигрыш?

- Риск: критерий – цена ошибки. Что для себя ценного я потеряю, если я сделаю неправильное действие?

- Цейтнот: критерий – отсутствие запаса времени, достаточного для спокойного обдумывания вариантов поведения, или для перехода в более ресурсное состояние, или для повторения работы в случае ошибки.

Придумайте, как вы можете понизить уровень стресса в этих ситуациях. Проранжируйте, какие рабочие стресс-факторы являются для вас наиболее значимы, и почему.

№	Рабочие стресс-факторы	Пример ситуации	Критерий оценки ситуации	Алгоритм снижения стрессогенности
1	Значимость ситуации			
2	Новизна и неопределенность			
3	Нагрузки			
4	Риск			
5	Цейтнот			

Задание 5.

Упражнение «Полное дыхание»

Положите одну руку на живот, а вторую – на грудь. Начните вдох с живота, максимально наполняя его воздухом, а когда вы достигните предела, то начинайте поднимать грудь вверх, заполняя теперь верхние отделы легких. Сделайте небольшую задержку на вдохе (1–2 с) и начинайте медленный выдох в обратном порядке: сначала втягивая живот, а затем опуская ребра. Задержку после завершения выдоха сделайте подольше, и следующий цикл начинайте только тогда, когда вам захочется вдохнуть. Примерная продолжительность дыхательных фаз может быть такой: вдох 3–4 с, пауза 1–2 с, выдох 5–6 с, пауза на выдохе 3–5 с.

Дышите так каждый день сначала по 5 мин, а потом прибавляйте каждый день по одной минуте и постепенно увеличивайте длину выдоха и задержку в конце. Когда вы освоите этот способ дыхания, сможете применить его в какой-то стрессовой ситуации. При правильном выполнении этого упражнения вы почувствуете, как уменьшится тревога или гнев уже через 5 мин после начала полного дыхания, а через 10 мин сможете достаточно трезво оценивать ситуацию и будете готовы применять другие методы борьбы со стрессом.

Задание 6.

Напишите все ресурсы, которыми может обладать человек в борьбе со стрессом.

Проранжируйте свои записи в соответствии со следующими категориями:

№	Вид ресурсов	Ваши ресурсы
1	Психологические ресурсы (определяются когнитивными, психомоторными, эмоциональными, волевыми и другими возможностями человека обеспечить решение проблемы или контролировать эмоции)	
2	Профессиональные ресурсы (необходимый уровень знаний, навыков, умений, опыта для решения задач в трудной ситуации)	
3	Социальные ресурсы (преодоления стресса отражают уровень социальной и моральной поддержки, жизненные ценности, чувство собственного достоинства, контроль доверия (вера в себя, уверенность), межличностные отношения и т.д.)	
4	Физические ресурсы (отражают состояние физического и психического здоровья, функциональных резервов организма)	
5	Материальные ресурсы (определяются уровнем финансового, жилищного и другого обеспечения)	
6	Информационные и инструментальные ресурсы	

**Тема 8. «Управленческая команда образовательной организации:
ключевые факторы успешной работы»**

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.

Упражнение «Командообразование похоже на лезвие».

Цели и возможности применения: упражнение помогает вовлечь группу в размышление о проблематике занятия, стимулирует творческую активность участников.

Инструкция: каждый, по кругу, должен достать предмет из предложенного вам мешка, показать его другим участникам и быстро придумать почему «Командообразование» похоже на этот предмет. Например: «Командообразование похоже на скрепку, потому что объединяет участников команды».

Задание 3.

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 4.

Заполните таблицу «Различия между рабочей группой и командой»

Рабочая группа	Команда

Задание 5.

Почему современные лидеры все больше внимания уделяют созданию команд? Перечислите как можно больше причин

Задание 6.

Ответьте на вопрос: Какие из преимуществ команд позволяют повысить эффективность деятельности в организации?

Задание 7.

Вспомните слова Джека Гордона: «Основанные на командной деятельности рабочие процессы... позволяют обойти волчьи ямы иерархического управления». О каких «волчьих ямах» идет речь и почему команды позволяют их обойти?

Задание 8.

Перечислите наиболее важные, по вашему мнению, факторы групповой сплоченности. Поясните, почему сплоченность является одним из наиболее существенных признаков команды. Объясните причины того, что не каждая сплоченная группа является командой.

***Тема 9. «Эффективная мотивация персонала ООО.
Баланс материальной и нематериальной систем»***

Задание 1.

Каждый участник отвечает на вопрос «Что в моей личности помогает мне мотивировать других людей и что – мешает?»

Задание 2.

Предположим, что вы определенным образом распределили какую-то работу между вашими подчиненными. Есть несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что им приходится выполнять больше работы, что их чаще, чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег. Как, по вашему мнению, могут эти работники реагировать на такую несправедливость? Что они будут делать? Укажите не менее трех стратегий их возможного поведения в данной ситуации.

Задание 3.

Перечислите известные вам позитивные и негативные подкрепления, которыми может пользоваться руководитель для того, чтобы поощрять желательное поведение и ставить барьер перед нежелательными видами поведения подчиненных.

Положительные подкрепления	Негативные подкрепления

Задание 4.

Попробуйте сформулировать не менее пяти вопросов, которые, по Вашему мнению, следует прояснить в беседе с подчиненным для того, чтобы составить более четкое представление о его мотивации.

Задание 5.

Ниже приведен ряд пословиц. Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения действующей в вашей организации системы стимулирования труда:

Пословицы	Интерпретация
«Баба пляшет, а дед плачет» «Без поджога дрова не горят»	
«В бездонную бочку не накидаешься, жадное брюхо не накормишь»	
«Ближняя копеечка дороже дальнего рубля»	
«Будь в голубятне корм, а голуби слетятся»	
«В худого коня корм тратить, что в худую кадушку воду лить»	
«Где скрипит, там и мажут»	
«Ешь, что поставят, делай, что заставят»	

Задание 6.

Просмотр мультфильма. Участникам демонстрируется мультфильм про двух лягушек, попавших в кувшин с молоком.

Рефлексия: после просмотра мультфильма участники отвечают на вопросы: «Почему одна из лягушек предпринимала действия, чтобы выбраться, а другая нет? Что двигало ее действиями?», «Как вы думаете, что ей мешало выбраться, а что помогало?»

Задание 7.

Участникам предлагается вспомнить и рассказать какую-то сложную ситуацию, связанную с мотивированием подчиненных. Выбирается одна ситуация, наиболее значимая для большинства участников. Предложивший ее участник описывает ее более подробно, обращая особое внимание на описание индивидуальных особенностей сотрудника. Затем эта ситуация разыгрывается. Подчиненного играет участник, предложивший ситуацию, начальника — любой другой участник (по желанию). Если в процессе проигрывания ситуации у него возникли трудности, он может обратиться за помощью к группе.

Анализ игры.

Вопросы для участников.

1. Насколько учитывались индивидуальные особенности подчиненного?
2. Какие потребности для него сейчас актуальны и насколько они учтены при мотивировании?
3. Какие аргументы оказались наиболее действенными?
4. Как дальше строить взаимодействие с этим сотрудником — и в случае удачного разрешения ситуации (его согласия), и в случае его отказа?

Задание 8.

Упражнение «10 бесплатных способов мотивации»

Цель упражнения: показать участникам возможные способы нематериального мотивирования подчиненных.

Материалы: стикеры 2 цветов.

Инструкция тренера: «Рассчитайтесь на первый-второй. Первые номера – одна команда, вторые – другая. Каждой команде выдается блок стикеров определенного цвета. У вас будет 10 минут, чтобы совместными усилиями придумать и написать, как можно больше способов нематериальной мотивации. Через 10 минут представитель от каждой группы выйдет, чтобы их озвучить. Выиграет команда, которая найдет больше способов».

Тема 10. «Соппротивление изменениям и способы его нейтрализации»

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 11. «Технологии управления качеством образования»

Задание 1.

Какие соответствия должны быть установлены при управлении функционированием и управлении развитием образовательной организации? Почему?

Задание 2.

Опишите этапы развития категории «качество».

Задание 3.

Проанализируйте существующие в настоящее время подходы к управлению качеством образования. Каковы их основные особенности?

Задание 4.

Раскройте международный опыт проведения процедур оценки качества образования. Каковы основные тенденции развития современных систем оценки качества образования в зарубежных странах?

Задание 5.

Какую роль играет управление знаниями в общей технологии управления качеством образования?

Задание 6.

Дайте ответы на вопросы, выбрав один или несколько из предложенных. На последней странице тетради даны правильные ответы.

1. Номенклатура показателей качества конкретной продукции устанавливается:

1. Производителями продукции
2. В результате опроса потребителей
3. Государственным стандартом
4. Государственными исполнительными органами

2. Верно ли утверждение: «Квалиметрия – наука, занимающаяся управлением качеством»

1. Да
2. Нет
3. Не знаю

3. Цикл PDCA (Шухарта или Деминга) определяет:

1. Методологию непрерывного совершенствования.
2. Шаги по применению статистических методов контроля.
3. Этапы контроля качества продукции

4. Стандарт ISO 9001:2000 устанавливает требования к:

1. Системе менеджмента качества
2. Качеству продукции
3. Качеству услуг

5. Базовые концепции всеобщего управления качеством акцентируют внимание на:

1. Результат процесса
2. Потребителя
3. Процесс
4. Личность

6. Предполагает ли Всеобщее управление качеством повышение интенсивности работы:

1. Да
2. Нет
3. Не знаю

7. Согласно TQM «внутренним потребителем» называют:

1. Работников предприятия, потребляющих продукцию и услуги других работников своего предприятия

2. Постоянных потребителей (клиентов)
3. Нет правильного ответа

8. Согласно постулатам Э. Деминга предпочтение отдается виду контроля:

1. Сплошному

2. Выборочному
3. Нет правильного ответа

9. Правильно ли это утверждение, что согласно постулатам Э. Деминга следует управлять процессом, а не контролировать результат.

1. Да
2. Нет
3. Не знаю

10. Петля (спираль) качества - это

1. Любой документ о соответствии продукта требуемому качеству.
2. Совокупность планируемых и осуществляемых операций для создания определенных требований к качеству.
3. Это программа, регламентирующая конкретные меры в области качества и распределения ресурсов.
4. Концептуальная модель взаимосвязанных видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения.

11. Система качества – это:

1. Деятельность по подтверждению соответствия продукции определенным стандартам, техническим условиям и выдача соответствующих документов.
2. Совокупность организационной структуры, обеспечивающей осуществление общего руководства качеством.
3. Система, обеспечивающая аккредитацию лабораторий.
4. Документ, в котором указано оптимальное качество на основе консенсуса производителя и потребителя.

12. Качество (по ИСО - 8402) – это:

1. Комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности.
2. Качество продукции.
3. Всеохватывающий тотальный менеджмент качества.
4. Совокупность свойств и характеристик продукции (услуги), которые способны удовлетворить обусловленные потребности.

13. Стандарты ИСО серии 9000 устанавливают:

1. Единый, признанный в мире подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентирующий отношения между поставщиком и потребителем.
2. Современную методологию менеджмента качества.
3. Совокупность свойств и характеристик продукции (услуги).
4. Мероприятия по обеспечению качества.

14. Методология TQM предполагает:

1. Жесткую ориентацию на потребителя.
2. Маркетинг по изучению качества.
3. Высокий менеджмент качества.
4. Организацию производства для обеспечения надлежащего качества

15. Составные части менеджмента качества:

1. Вовлечение поставщиков и всего управляющего состава фирмы в контроль качества.

2. Разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии улучшения работы.

3. Планирование, анализ, контроль.

4. Создание системы признания заслуг предприятия, выпускающего качественную продукцию, обеспечение индивидуального участия всех сотрудников фирмы в управлении качеством.

16. Успех японцев в высоком качестве продукции заключается в:

1. Создании кружков качества.

2. Широком использовании статистических методов при изучении качества.

3. Системе обучения и поощрений персонала.

4. Должной связи с потребителями и поставщиками.

Тема 12. «Модели государственно-общественного управления качеством образования»

Дайте ответы на вопросы, выбрав один или несколько из предложенных. На последней странице тетради даны правильные ответы.

1. Государственно-общественное управление образованием - управление, в котором общественное мнение является решающим

1. Нет

2. Да

2. Процедура кооптации членов Управляющего совета отличается от выборов тем, что:

1. В список кандидатов должны быть включены не менее 3 фамилий;

2. Кандидатуры будущих членов Совета обсуждаются и включаются в состав уже действующими членами Совета;

3. Члены избирательной комиссии выбираются тайным голосованием;

4. Перед процедурой голосования обязательна разъяснительная работа с избирателями.

3. Наличие государственной структуры управления образованием, в которой каждый субъект управления наделен конкретными полномочиями и ответственностью; наличие общественной структуры управления образованием, все субъекты которой наделены реальными полномочиями и вытекающей из них ответственностью являются:

1. Признаком

2. Задачей

3. Целью государственно-общественного управления образованием

4. Главное для публичного доклада – это:

1. Максимально подробный анализ ситуации, представленный общественности, заинтересованной в развитии образовательного учреждения;

2. Четко структурированные разделы с интерпретацией представленных данных, связанных жесткой логикой изложения;

3. Представление данных, характеризующих состояние образовательного учреждения за отчетный период;

4. Ежегодное аналитическое издание, содержащее характеристику состояния образовательного учреждения, содержания его деятельности за годичный период и динамики основных показателей развития.

5. Децентрализованная модель управления образованием предполагает передачу или делегирование ответственности за принятие ряда решений на нижние уровни управления.

1. Да
2. Нет

6. Разграничение полномочий между Управляющим советом образовательной организации и руководителем образовательной организации определяется:

1. Федеральным законом «Об образовании в РФ»;
2. Субъектом Российской Федерации;
3. Уставом образовательной организации;
4. Положением о Совете образовательной организации.

7. Верно ли утверждение?

Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить педагогам, обучаемым и их родителям больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации учебного процесса, в выборе различных типов образовательных учреждений.

1. Да
2. Нет

8. Что такое «государственно-общественное управление»?

1. Управление, в котором сочетается деятельность субъектов управления государственной и общественной природы, также направленная на организацию функционирования и развития сферы образования.

2. Управление, в котором главным является мнение руководителя.

9. Верно ли утверждение?

Государственный характер системы образования означает прежде всего, что в стране проводится единая государственная политика в области образования, зафиксированная в законе «Об образовании в РФ».

1. Да
2. Нет

10. Возможно ли наличие в автономной образовательной организации, кроме обязательного наблюдательного совета, также совета образовательного автономного учреждения (управляющего совета)?

1. Нет, в автономном учреждении может быть только наблюдательный совет.

2. Да, учреждение имеет право по своему усмотрению разграничить в уставе полномочия между этими советами.

3. Да, при этом нельзя предусмотреть уставом передачу всех или части полномочий наблюдательного совета совету (управляющему совету).

11. В действующем Законе «Об образовании в Российской Федерации» демократический, государственно-общественный характер управления образованием определен в качестве одного (одной) из ___ государственной политики в области образования

1. Признаков
2. Задач

3. Целей
4. Принципов

12. Какой из предложенного списка документ определяет стратегию развития образовательной системы:

1. Устав
2. План работы
3. Программа развития
4. Типовое положение

Тема 13. «Особенности создания бренд-платформы ОО и персональный брендинг руководителя»

Задание 1.

Разработайте алгоритм построения бренд-платформы образовательной организации.

Задание 2.

Что делает личность брендом? Определите связь между личностью и понятием brand, уточните основные слагаемые в формуле формирования бренда.

Задание 3.

Упражнение «Трансформация негативных установок в позитивные намерения»

1. Возьмите лист бумаги и расчертите его по вертикали пополам. На левой стороне листа выпишите все, что вам не нравится во всех сферах вашей жизни. Каждое предложение начинайте со слов: «Мне не нравится, что...» Например, «Мне не нравится, что я не решаюсь открыть свою частную практику», «Мне не нравится, что я боюсь снимать ролики». Продолжайте писать этот список до тех пор, пока не перенесете на бумагу все свои переживания и страхи.

2. Затем продолжите работу на правой половине листа. Напротив каждой фразы о том, что вам не нравится, начинайте писать противоположное: «Я счастлив, что...» Например, «Я счастлива, что решила начать свое дело», «Я счастлив, что готовлюсь снять свой первый ролик». Обратите внимание на то, что в ходе этого упражнения вы фактически ставите новые цели и составляете план первых шагов. Поэтому формулируйте свои высказывания корректно — в утвердительной позитивной форме без частички «не».

3. Когда вы завершите эту работу, перережьте лист пополам и уничтожьте ту половину, где у вас были негативные суждения. А ту часть листа, где вы написали все, от чего вы испытываете ощущение счастья, повесьте в рамочке на стене или положите в сумку и перечитывайте как можно чаще.

Задание 4.

Какой для вас в данный момент доступен арсенал средств по созданию и продвижению личного бренда? Варианты:

- личные качества;
- успешно реализованные проекты;
- финансовые возможности;
- контакты;
- другое.

В чем может состоять уникальность вашего личного бренда, что характеризует вас как индивидуальность и может стать его основой?

Какие признаки доказывают, что результаты усилий по созданию личного бренда дали нужный эффект? Как вы определите успешность проведенной работы?

Задание 5.

Заполните колесо личного бренда, прописав качества, которыми должен обладать руководитель-бренд.



Оцените в какой степени эти качества проявляются у вас от 0 до 10 (0 – вообще не проявляются, 10 – ярко проявляются).

Выберите одно качество и напишите, что оно для вас значит.

Задание 6.

Напишите легенду «Я руководитель образовательной организации» по следующей структуре:

- что было: когда-то....
- что случилось/что внедрили: я сделал...
- результат/четкое позиционирование: теперь я...
- подчеркивание статуса: факт о достижениях...

Задание 7.

На основе технологии сторителлинга напишите историю на тему «10 оттенков моей профессиональной самореализации».

Задание 8.

Оцените состояние вашего персонального бренда с помощью теста.

№	Вопрос	Да	Нет
1	Можете ли вы назвать пять слов, наиболее точно описывающих ваш персональный бренд?		
2	Представляете ли вы, как и в чем отличается ваше самовосприятие от восприятия вас окружающими?		
3	Когда люди представляют вас кому-либо, часто ли они используют одни и те же слова, формулировки?		
4	Сформулирована ли ваша личная миссия?		

5	Можете ли вы четко описать свою целевую аудиторию – кто о вас должен знать, чтобы вы могли достичь своих целей?		
6	Есть ли у вас персональный сайт в Интернете?		
7	Выходили ли в последние три месяца о вас материалы в каких-либо СМИ?		
8	Есть ли у вас фирменный стиль – личные бланки, визитки и т.п.?		
9	Отражает ли ваш внешний вид и стиль вашу уникальность, соответствуют ли они вашей целевой аудитории?		
10	Являетесь ли вы активным членом или лидером профессионального сообщества, объединения?		
11	Есть ли у вас показатели, по которым вы можете оценивать усиление или ослабление вашего бренда?		
12	Выступали ли вы с докладом перед широкой аудиторией за последние три месяца?		
13	Передает ли интерьер вашего кабинета уникальность вашего бренда?		
14	Отслеживаете ли вы достижение своих целей?		
15	Налажена ли у вас система обратной связи с клиентами, подчиненными, партнерами?		

Если у вас от 0 до 5 ответов «да», ваш персональный бренд пока слаб. Вам нужно сосредоточиться на формулировке целей, выявлении своей уникальности и проработке каналов позиционирования бренда, возможно, с помощью профессионального консультанта.

Если у вас от 6 до 10 ответов «да», вы понимаете важность создания сильного личного бренда для успеха в профессии. У вас уже созданы некоторые компоненты персонального бренда, однако не следует останавливаться на достигнутом.

Если у вас от 11 до 15 ответов «да», ваш бренд очень силен. Вы прекрасно понимаете, что собой представляете, что делает вас особенным среди конкурентов, у вас есть четкое понимание о перспективах развития.

**Ответы на задания к теме 11.
«Технологии управления качеством образования»**

Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ
1	3	5	2,3	9	1	13	1
2	2	6	2	10	4	14	1,3
3	1	7	1	11	2	15	3
4	1	8	2	12	4	16	1,3

**Ответы на задания к теме 14.
«Модели государственно-общественного управления качеством образования»**

Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ
1	1	5	1	9	1
2	2	6	3	10	3
3	1	7	1	11	2
4	4	8	1	12	3

КАРТА РЕФЛЕКСИИ

Задание 1. Прием «Самоанализ». Проанализируйте полученные в ходе освоения дополнительной профессиональной программы «Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций» знания. Результаты представьте в таблице.

Содержание	Знаю уверенно	Надо повторить
Руководитель образовательной организации – эффективный менеджер		
Психология лидерства и управления в современной образовательной организации		
Эффективная деловая коммуникация руководителя ОО: современные психотехнологии		
Деловая риторика: культура публичного выступления		
Информационные потоки в организации		
Тайм-менеджмент и делегирование полномочий как средство повышения эффективности управления образовательной организацией		
Стресс-менеджмент и навыки самоорганизации в профессиональной деятельности руководителя		
Управленческая команда образовательной организации: ключевые факторы успешной работы		
Эффективная мотивация персонала ОО. Баланс материальной и нематериальной систем		
Технологии управления качеством образования		
Модели государственно-общественного управления качеством образования		
Особенности создания бренд-платформы ОО и персональный брендинг руководителя		

Учебное издание

Авторы-составители

**Дробот А.А.,
Чурсинова О.В.,
Ярошук А.А.**

**Рабочая тетрадь
к дополнительной профессиональной программе
повышения квалификации**

**«Эффективный руководитель:
развитие управленческих компетенций»**

Подписано в выпуск 25.05.20. Формат 60x84/16.
Гарнитура «Times New Roman Cyt».
Электронное издание. Усл. печ. 1,98 л. Уч. изд. 2,91 л. Заказ № 22.

ГБУ ДПО «СКИРО ПК и ПРО»
355000 г. Ставрополь, ул. Лермонтова, 189А.