



корпорация

российский  
учебник

Серия вебинаров

**Профессионально-личностное развитие  
руководителя как условие эффективности  
образовательной организации**

# Темы вебинаров

- Эффективный руководитель: кто он?
- Как не сойти с дистанции. К вопросу о преодолении профессиональной деформации руководителя ОО.
- Стили управления педагогическим коллективом, или как избежать «управленческой невменяемости».
- Ценностно-смысловые установки руководителя образовательной организации.
- Главней всего погода в школе. Психологический микроклимат образовательной организации как фактор развития ученика и учителя.



корпорация

российский  
учебник

**Эффективный руководитель –  
кто он?**

# Метафора дня



*«Стадо оленей во главе со львом  
страшнее, чем стадо львов  
во главе с оленем»*

Хабрий\*

Фото взято из открытых источников: [https://wallpaperstudio10.com/wallpaper-animals\\_wildlife-89918.html](https://wallpaperstudio10.com/wallpaper-animals_wildlife-89918.html)

Кто же он – эффективный руководитель?

## Задание:

*1. Напишите 5 компетенций эффективного руководителя.*

*2. Как эти компетенции проявляются в действии?*

# Александр Фридман



Известный российский бизнес-тренер и консультант, автор книги «Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных», автор 42 программ и 6 специальных курсов для обучения руководителей и менеджеров.

Среди клиентов Фридмана – «Норильский Никель», «РОСНО», «Лукойл Оверсиз Сервис», «SAVAGE», «МИР КНИГИ», «UPS – Россия», «Корпорация ЮГРАНЕФТ», «АВТОВАЗ», «Кофе Хаус», «МУЗТОРГ», «ЭКСТРОБАНК», «МДМ – Банк» и многие другие\*.

[\\*http://www.peoples.ru/state/statesmen/alexander\\_fridman/](http://www.peoples.ru/state/statesmen/alexander_fridman/)

# 3 группы компетенций эффективного руководителя (по А.Фридману)\*

- **Группа №1 “Управление собственной эффективностью”**
- **Группа №2 “Управление поступками подчиненных”**
- **Группа №3 “Управление мышлением подчиненных”**

[\\*http://openstud.ru/blog/for-businessmen/chief-competences/#title\\_1](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/chief-competences/#title_1)

# Группа №1 “Управление собственной эффективностью”



1. Выработка решений
2. Представление решений
3. Планирование
4. Саморазвитие

Фото взято из открытых источников: <https://kakzarabativat.ru/soveti/lichnaya-effektivnost>

# 1.1. Выработка решений

- Прежде чем вырабатывать какое-либо решение, **определите цели**, которые Вы планируете достичь. Избегайте первого решения, пришедшего в голову (всегда берите тайм-аут на размышление).
- Продумайте несколько альтернативных вариантов решения. Составьте список значимых критериев, по которым Вы будете решать “какой же из вариантов выбрать”.
- Используйте **интеллект-карты** при выработке решений.

## 3 бесплатных и простых в использовании инструмента — Bubbl.us, Coggle и Popplet\*

Если Вы никогда раньше не создавали интеллект-карты, то начать целесообразно именно с них. Если Вам понадобятся более продвинутые функции, то стоит обратить внимание на платные программы, такие как **Lucidchart**, **Mind42**, **MindMeister**, **SpiderScribe** и **Stormboard**.

- **Bubbl.us** — очень простой онлайн-инструмент. Хорошо подойдет для тех, кому для создания карты памяти достаточно только текста, и кому не нужны такие элементы, как изображения или прикрепленные файлы: <https://bubbl.us/>.
- **Coggle** — бесплатный сервис, позволяющий создавать красивые онлайн-карты.
- **Popplet** кажется очень простым инструментом, но на самом деле здесь есть ряд интересных возможностей, которые позволяют создавать красивые мультимедийные интеллект-карты.

\*<http://teachtech.ru/intellekt-karty-i-onlajn-doski/3-besplatnyx-servisa-dlya-sozdaniya-intellekt-kart.html>

## Coggle – он-лайн-карты

- <https://coggle.it/>
- Здесь можно создавать любое количество веток, искривлять их, менять цвета, и перемещать элементы. Вы можете поделиться картами в соцсетях, а также работать над ними совместно с коллегами. Можно встроить карту в сайт или блог, а также сохранить ее в виде PNG или PDF-файла.
- Есть функция сохранения истории всех изменений, позволяющая Вам в любой момент вернуться к предыдущим версиям карты.
- Для использования Coggle необходима учетная запись в Gmail. Хороший вариант для учебных заведений, где уже активно используются инструменты Google.

## 1.2. Представление решений

- Фактически, это “продажа” своего решения: подчинённым, коллегам, вышестоящим руководителям. Зачем это нужно? “Проданные” решения выполняются с гораздо большим энтузиазмом (эффективностью).
- В деле развития данной компетенции пригодятся материалы по **проведению, созданию и логическому структурированию презентаций.**

# 1.3. Оперативное планирование

- Руководителю полезно помнить, что если планируемая работа им не разбирается на предмет **актуальности**, а выполненные задачи — на предмет **эффективности** выполнения, то, скорее всего, и планы, и отчёты существуют для галочки.
- “Чем же принципиально отличается “отчёт для галочки” от “отчёта — управленческого инструмента”?”
- Отличие одновременно и простое, и сложное. Для того чтобы отчёты стали полезным управленческим инструментом, **их необходимо разбирать, оценивать, обсуждать с сотрудниками, делать выводы и по итогам корректировать дальнейшую работу\***.

[\\*http://openstud.ru/blog/for-businessmen/personnel-reports/](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/personnel-reports/)

# Вопросы на засыпку:

- Насколько часто рекомендуется проверять рабочие отчёты сотрудника?
- Как часто Вы проверяете отчеты своих подчиненных?
- Есть ли у Вас чёткие требования к составлению отчетов?
- Как часто Вы сами составляете отчет своей деятельности?

# Основные инструменты корпоративного портала «Битрикс24»

## Управление задачами/проектами

- Представление задач в режиме диаграмм
- Коллективная работа над проектами и документами в задачах
- Групповое управление задачами
- Контроль сроков, исполнения задач
- Учет времени по задачам
- Разделение ролей в задачах
- Отчеты по эффективности, трудоемкости и временным затратам по проектам и задачам

## Эффективные внутренние коммуникации

- Рабочие группы, проекты
- Мгновенные сообщения и групповой бизнес-чат
- Видеозвонки
- Телефония
- Внешние коммуникации с клиентами, партнерами
- Встроенный почтовый сервис
- Общение в режиме реального времени - "Живая лента"

## Управление персоналом

- Обучение и тестирование сотрудников
- Список сотрудников, контакты, структура компании
- Телефонный справочник сотрудников
- График отсутствий, планирование отпусков
- Идеи и предложения - обратная связь с сотрудниками
- Доска объявлений компании
- Служба техподдержки сотрудников
- Электронные заявки на материалы
- Расчетный лист, остаток по отпуску\*



+ ДОБАВИТЬ

## Живая лента

ВСЕ СООБЩЕНИЯ

ПУЛЬС КОМПАНИИ

9 | 0%

ИЗБРАННОЕ

Живая лента

Мой Диск

Задачи 50+

Сообщения

Почта 11

Календарь

CRM 5

Ещё -

ПРИЛОЖЕНИЯ

ГРУППЫ

ГРУППЫ ЭКСТРАНЕТ

CRM

Лента

Мои дела

Контакты

Компании

Сделки

Счета

Повторения

СООБЩЕНИЕ ФАЙЛ СОБЫТИЕ ЕЩЁ -

Написать сообщение ...

**Антон Ст**

Антон Степанов

Иван Пряшко

Наталья Сергеева

через два дня. Нужно определиться с тем, какой у нас будет ст...  
...м

Комментарии



3 Не нравится

Больше не следить

Ещё -

© 14 мая 2012 14:53

**Наталья Сергеева**

© 20:01

0 Нравится

Ответить

Ещё -

Снова нужен стенд... Та же тема.



Добавить комментарий

**Анна Алехина**

Всем сотрудникам, Ян Ларичев, Продажи

**Карты проезда на конференцию**

Коллеги, высылаю карту проезда ко второму дню конференции. А также фотографии гостиницы и яхт-клуба!

Фото:



Комментарии



4 Не нравится

Больше не следить

Ещё -

© 17 декабря 2012 17:08

ПРИГЛАСИТЬ СОТРУДНИКОВ

МОИ ЗАДАЧИ

Делаю

5

2

Помогаю

8

5

Поручил

40

43

Наблюдаю

8

7

ДНИ РОЖДЕНИЯ

**Алексей Рожко**

10 Ноября

**Наталья Сергеева**

18 Декабря

**Эльвира Гарина**

3 Марта

**Антон Степанов**

16 Июня



34



11



# 1.4. Саморазвитие



Жить - это меняться. Меняться - это взрослеть, а взрослеть - непрестанно творить себя самого



Чтобы иметь то, что никогда не имел, нужно делать то, что никогда не делал



Всегда выбирайте самый трудный путь - на нем вы не встретите конкурентов. Шарль де Голль

Фото взяты из открытых источников: <http://motivators.ru/node/8943>

# Группа №2 “Управление поступками подчиненных”



1. Управление группой
2. Регламентация
3. Делегирование
4. Координация
5. Контроль
6. Оперативная  
мотивация

Фото взято из открытого источника: [www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/)

## 2.1. Управление группой

Тотальная анархия

Психология группы

Директивные  
методы

- Необходимо изучить правила и закономерности как группового поведения, так и организации групповой работы.
- Где пригодится?
- Проведение собраний, групповых обсуждений, управление коллективной работой подчинённых и т.д.

## 2.2. Регламентация

1. У организации должна быть четко сформулированная миссия.
2. Организация должна иметь зафиксированные на бумаге ценности, которые дают персоналу безошибочные ориентиры для принятия решений: что хорошо, что плохо, что полезно, что вредно. Отсутствие ценностей или их частая смена создает нервную обстановку и дезориентирует персонал. Наличие ясно сформулированных ценностей устанавливает приоритеты деятельности и в самом широком смысле организует работу всей организации.
3. Необходим «Корпоративный стандарт организации». Этот документ может регламентировать и форму, и стиль одежды, и последовательность действий каждого сотрудника, и методы работы и др. Этот документ позволяет сделать работу сотрудников стандартизированной и узнаваемой.
4. Необходима регламентация взаимоотношений в коллективе, так называемый «Кодекс внутреннего поведения». Сотрудники должны знать не только свои обязанности, но и пределы дозволенного. И данный документ может описать правильное обращение друг к другу, как сообщать о своих достижениях и проступках, как искать правду, что значит быть лояльным компании, что такое коммерческая тайна и т.д.\*

\*[https://iteam.ru/publications/human/section\\_87/article\\_3876](https://iteam.ru/publications/human/section_87/article_3876)

# Миссия образовательной организации

*«Основным направляющим смыслом деятельности ГБОУ Школа № 1252 имени Сервантеса является создание открытой инновационной среды, опирающейся на философские концепции социокультурного и поликультурного образования на основе интеллектуализма, интеллигентности, толерантности и гуманизма и формирующей высокогражданскую позицию всех участников образовательного процесса»\*.*

*[\\*http://sch1252.mskobr.ru/mezhdunarodnyj\\_bakalavriat/filosofiya\\_i\\_missiya\\_shkoly/](http://sch1252.mskobr.ru/mezhdunarodnyj_bakalavriat/filosofiya_i_missiya_shkoly/)*

# Корпоративный стандарт

Ключ к успешному внедрению корпоративных стандартов в том, чтобы на этапе подготовки к изменениям по-своему донести идею разным категориям персонала, объяснить для чего это делается и каким образом здесь учитываются интересы сотрудников.

Подход нужен гибкий — в зависимости от должности, личностных особенностей, а главное – ценностей и мировоззрения человека.

## 2.3. Делегирование

При делегировании необходимо учитывать  
2 важных фактора:

- сложность задачи, её новизну, критичность (важность результата).
- знания, опыт, личностные особенности подчинённого.

## 7 принципов делегирования полномочий:

- **Принцип №1.** Полученное задание должно быть проанализировано перед началом работы
- **Принцип №2.** Полученное задание должно быть выполнено на 100%
- **Принцип №3.** О препятствиях к 100-процентному выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам
- **Принцип №4.** Предложение по решению проблемы предпочтительнее информации о ее возникновении
- **Принцип №5.** Расширенное толкование полученного задания не допускается
- **Принцип №6.** Несогласие с параметрами задания или регламентами исполнения не может служить поводом для их игнорирования
- **Принцип 7.** Факты и аргументация предпочтительнее мнения\*

[\\*http://openstud.ru/blog/for-businessmen/kak-navesti-poryadok-s-podchinennymi/](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/kak-navesti-poryadok-s-podchinennymi/)

## 2.4. Координация

Умение поддерживать режим “**обратной связи**” при выполнении задач подчинёнными, оказывать им поддержку в процессе работы.

Следует отличать **поддержку** от попыток подчинённых вернуть полностью или частично делегированную им ранее работу.

## 2.5. Контроль

Контроль делится на 3 основных типа:

- **Стартовый контроль:** ещё раз убедиться, что у подчинённого есть всё необходимое для выполнения задачи, а также он её правильно понял.
- **Промежуточный контроль:** оценка правильности выполнения задачи на промежуточных этапах (важно расставить эти этапы так, чтобы не поздно было корректировать обнаруженные отклонения).
- **Итоговый контроль:** оценка полученного итогового результата. Рекомендую обратить внимание, что выполненных задач на **99%** не бывает.

## 2 варианта выполнения задачи:

- Выполнена полностью
- Не выполнена

## 2.6. Оперативная мотивация

- **Мотивация** (побуждение) сотрудника к совершенствованию всех своих знаний и навыков.
- Чёткое понимание сотрудником, что необходимо сделать, чтобы получать большее денежное вознаграждение или повышение по служебной лестнице. **Прозрачные правила игры.**
- **Бонус:** когда человек видит, что он развивается последовательными шагами, а не стоит на месте, — жизнь обретает больший смысл, приходит удовлетворение от работы и смены вида деятельности.



# Вопрос на засыпку: «Кто такой мотивированный сотрудник?»



Это человек, который  
сам хочет делать  
свою работу так, как  
это необходимо  
организации...

Фото взято из открытого источника: [http://mmr.ua/show/desyaty\\_mifov\\_o\\_motivatsii\\_sotrudnikov](http://mmr.ua/show/desyaty_mifov_o_motivatsii_sotrudnikov)

# Группа №3 “Управление мышлением подчиненных”



1. Оперативное лидерство
2. Техники коммуникации
3. Коучинг

Фото взято из открытого источника: <https://psyfactor.org/prikaz.htm>

# 3.1. Оперативное лидерство

**«Лидерство»** как умение оказывать влияние на мышление и, через него, на действия подчиненных без прямого применения служебных полномочий

**«Оперативное»** – осмысление перспективы, выдвижение мотивирующих целей, формирование корпоративной культуры и т. п.

**Технологии управления мышлением подчиненных и структурирования опыта**

## 4 правила успешного лидера (по С.Кови)\*

- 1) стройте доверительные отношения с непосредственными подчиненными, а также с вышестоящими и равными себе сотрудниками;
- 2) проясняйте цели, доходчиво разъясняя, как индивидуальный вклад каждого будет способствовать их достижению;
- 3) настраивайте системы и рабочие процессы таким образом, чтобы они скорее способствовали, нежели препятствовали достижениям;
- 4) раскрывайте таланты и способности сотрудников, чтобы они могли вносить ценный, неповторимый вклад в общее дело.

[\\*https://mybook.ru/author/stiven-kovi/4-pravila-uspeshnogo-lidera/](https://mybook.ru/author/stiven-kovi/4-pravila-uspeshnogo-lidera/)

# 3 правила оперативного лидера:

- **Формулировать** желаемые «правила игры» - возможно, что некоторые из них будет целесообразно дополнительно закрепить при помощи компетенции «регламентация».
- **Поощрять** тех подчинённых, которые следуют предложенным правилам, или стараются им следовать и учатся это делать.
- **Наказывать** тех подчинённых, которые: не выражают стремления следовать предложенным им правилам, стараются применять разнообразные уловки для неисполнения правил, а также тех, кто откровенно эти правила нарушает.\*

\*<http://www.asfridman.com/blog/zametki/operativnoe-liderstvo-cto-gde-kogda-zachem/>

## 3.2. Техники коммуникации

Чтобы научиться правильно общаться с людьми, нужно принимать во внимание тот факт, что практически все имеет значение:

- То, что говорите;
- То, как говорите;
- То, какие эмоции испытываете;
- То, какие эмоции испытывает собеседник;
- То, понимаете ли вы, какие эмоции испытывает собеседник;
- То, как используете язык тела вы и ваш собеседник.

# Коммуникативная компетентность складывается из способностей:

- Давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться.
- Социально-психологически программировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации.
- Осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации\*.

[\\*https://ru.wikipedia.org/wiki](https://ru.wikipedia.org/wiki)

## 3.3. Коучинг

**Коучинг** (англ. coaching) — метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемыйся «**коуч**», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.

В отличие от менторства и тренинга, коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития.

Первое использование слова «coach» для обозначения инструктора зафиксировано около 1830 года в Оксфордском университете — «коучем» на сленге стали именовать человека, помогающего студенту готовиться к экзамену. Слово «коучинг» получило значение «переносить людей с их места туда, где они хотят быть». В спорте использование данного слова впервые зафиксировано в 1861 году.\*

[\\*https://ru.wikipedia.org/wiki](https://ru.wikipedia.org/wiki)

# Различия между коучингом, менторством и тренингом\*

КОУЧИНГ	МЕНТОРСТВО	ТРЕНИНГ
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Коуч</b> слушает: спрашивает «почему», исследует «почему».</li><li>- Частное и конфиденциальное общение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Ментор</b> сочетает в своей работе процессный фокус (коуч) и содержательный фокус (тренер) по необходимости.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Тренер</b> говорит: дает инструкции и показывает, как достичь цели.</li><li>- Открытое и доступное многим общение.</li></ul>

[\\*http://ler-ner.ru/articles/240/](http://ler-ner.ru/articles/240/)

# Домашнее задание для руководителей

А теперь берите в руку карандаш и записывайте домашнее задание:

- Составьте себе таблицу со списком вышеперечисленных управленческих компетенций руководителя.
- Оцените владение каждой из них по пяти-балльной шкале.
- Проставьте напротив каждого пункта ваши ближайшие действия по развитию данной компетенции. Желательно с конкретными сроками.