Сабельникова С.И.
заместитель начальника
РРЦ АСОУ;

Дмитриева Т.П.
психолог первой категории
РРЦ АСОУ

8 апреля 2023 г.

АСОУ Региональный Рекрутинг Центр

Встреча сообщества «Авторы успеха»

Роль руководителя в создании имиджа школы. Стили управления командой.

I Сформулируйте цель, с которой Вы пришли на встречу:

_____
_____
_____
_____

Как вы поймете, что Вы ее достигли?

_____
_____
_____
_____
_____

Проверьте ее по SMART- технологии



Положительно сформулирована



Контролируется вами



Сенсорна



Подходящий контекст



Экологична



Подходящего размера



Есть нужные ресурсы



Исследованы препятствия



Первые шаги

II После знакомства со школой.

Что возьмете в практику для своей школы? Напишите не менее 5 полезностей, идей, которые увидели и хотите реализовать у себя.

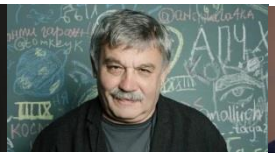
Ваши предложения коллеге - директору школы

III Лидер и/или руководитель…..

 **Как понять, что человек – руководитель?..**	 **Как понять что человек – лидер?..**
_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____















Перечислите основные признаки имиджа известных директоров

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

IV Формирование чек-листа «Самоаудит имиджа руководителя»

1. ***Мотивация***
   Задайте себе вопросы:
   - следует ли Вам работать над своим имиджем?

   _____
   _____
   - зачем это необходимо?

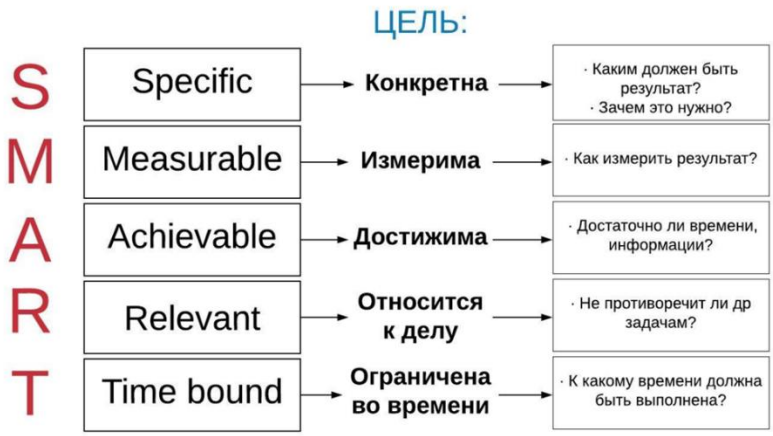
   _____
   _____
   - кто еще заинтересован в том, чтобы Вы заботились об имидже?

   _____
   _____
   _____
   - на кого Вы хотите быть похожим?

   _____
   _____
   _____

2. ***Цель***
   Сформулируйте цель на год, проверьте по smart

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____



3. ***Внешние показатели имиджа***

Перечислите внешние показатели имиджа

Сформулируйте с коллегами 5 проверочных вопросов для чек-листа

4. ***Самопрезентация***

Определите, через какие роли Вас воспринимают в педагогическом коллективе, семье, более широком социуме (поселок, город, муниципалитет), социальных сетях? В чем выражается эта роль?

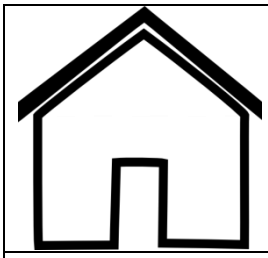
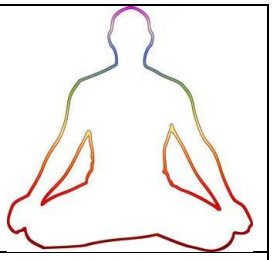
Сформулируйте с коллегами 5 проверочных вопросов для чек-листа

5. ***Стиль руководства***

Если предположить, что, условно существует четыре основных подхода к руководству – авторитарный, либеральный, демократический, гибкий, то в каких ситуациях они проявляются в наибольшей степени?

Сформулируйте с коллегами 5 проверочных вопросов для чек-листа

6. ***Соответствие имиджа руководителя корпоративным ценностям/установкам***

	
Напишите слоган или девиз Школы **Что самое важное для школьного сообщества?**	**Напишите Ваш девиз** **Что самое важное для Вас?**

Сформулируйте с коллегами 5 проверочных вопросов для чек-листа

7. ***Состояние***

Мое обычное состояние

_____

Мое ресурсное состояние

_____

_____

_____

_____



*Выберите одну из составляющих ресурсного состояния (готовность, гибкость, устойчивость, осознанность, энергичность, широта восприятия, сконцентрированность и т.д……(свой вариант)

Ответьте себе на вопросы:

1. Где и когда у меня есть потребность в большей (…)?

   _____
   _____

2. Какое конкретно поведение я могу развить, чтобы стать более (…)?

   _____
   _____
   _____

3. Какие навыки и способности помогут мне быть более (…)?

   _____
   _____
   _____

4. Зачем мне развивать (…)?

   _____
   _____
   _____

5. Какие убеждения и ценности позволят мне быть более (…)?

   _____
   _____
   _____
   _____

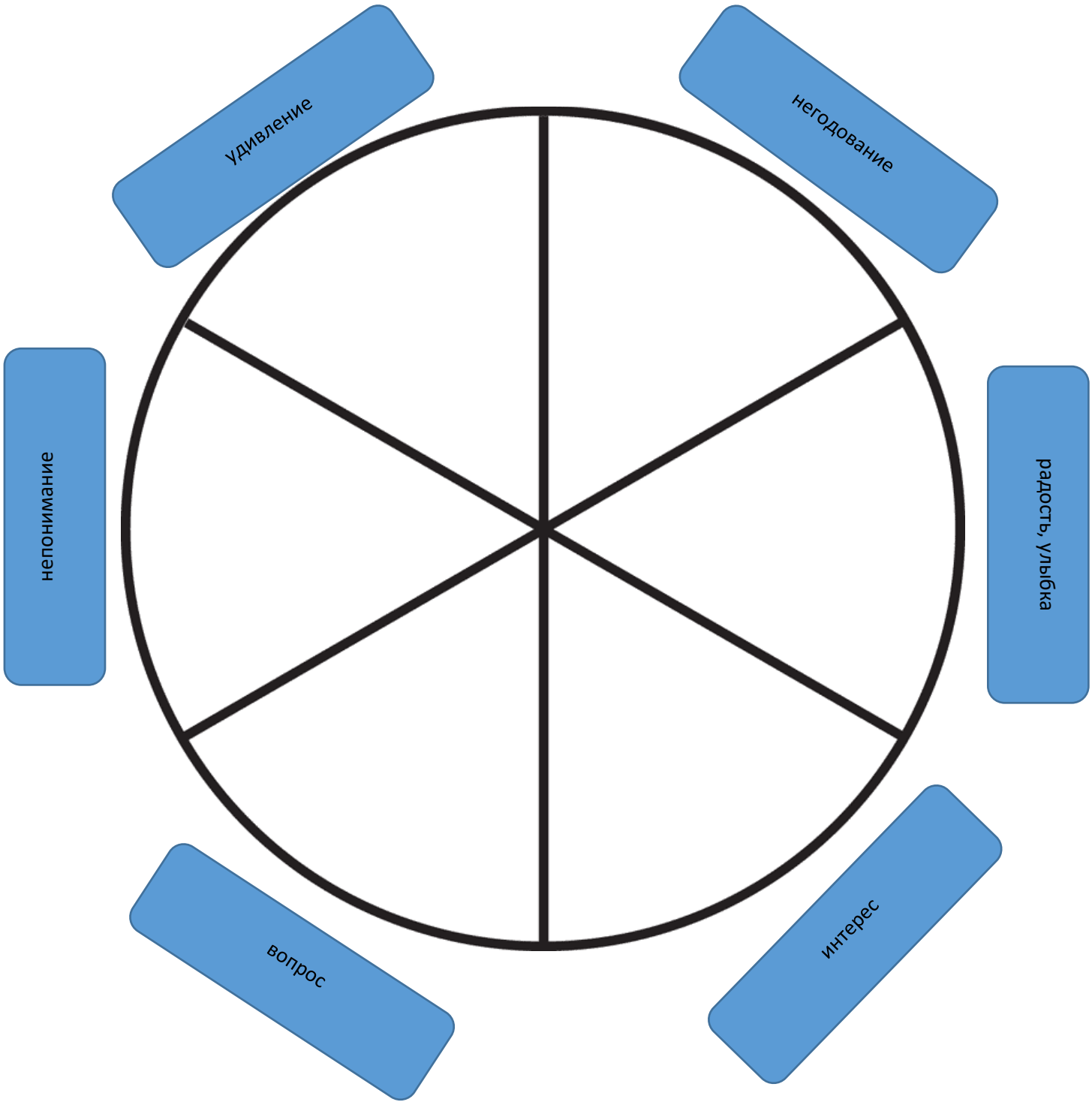
6. Кем я буду, если стану более (…)?

   _____
   _____
   _____
   _____

7. Связь с какой большей миссией и вИдением поможет мне быть более (…)?

   _____
   _____
   _____
   _____

Рефлексивный лист



Факультативно
Система стилей управлений Ицхака Адизеса
PAEI – это аббревиатура, обозначающая четыре основные потребности любой организации и соответствующие основные виды управленческой деятельности.

- **(P)roducing** – производство результатов, обеспечивающее результативность организации.
- **(A)dministrating** – администрирование, обеспечивающее эффективность организации.
- **(E)ntrepreneuring** – предпринимательство, требующееся для осуществления изменений.
- **(I)ntegrating** – интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе.

Когда все четыре роли исполняются правильно, организация остается результативной и эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Название стиля управления	**Суть роли**	**Основные характеристики людей**	**При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам**
(P) Производство результатов	**Первая роль в управлении связана со способностью производить результаты.** Она требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации. Суть этой роли заключается в вопросе *«Что должно быть сделано?»*. Производство результатов требует подтверждения того, что работа выполнена и задача завершена. Благодаря исполнению этой роли организация становится результативной в краткосрочной перспективе.	▪ Ориентированы на достижение результата. ▪ Трудолюбивы и продуктивны. ▪ Прагматичны. ▪ Предрасположены к действию больше, чем к размышлениям и анализу. ▪ Нетерпеливы. ▪ Их девиз: «Хочешь попасть в цель – сначала выстрели». ▪ Компетентны.	▪ Смешение понятий качества и количества. ▪ Трудоголизм, непрестанная суета, интенсивная деятельность в ошибочном направлении. ▪ Сильный дисбаланс между работой и семьей. ▪ Трудности с делегированием своих полномочий. ▪ Конфликты с другими из-за пренебрежения их чувствами.
A) Администрирование	**Чтобы организация оставалась эффективной в краткосрочный период, ей необходим администратор.** Эта функция обеспечивает	▪ Всегда следуют букве закона. ▪ Уделяют внимание деталям. ▪ Методичны и организованны.	▪ Форме придается больше значения, чем смыслу деятельности. ▪ Утрачивается перспектива и общее представление о

	организации эффективное исполнение ее миссии. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство. Недостаточно удовлетворительно исполнять (А) – роль. В ее отсутствие работа компании будет крайне неорганизованной. (А) – роль заключается в систематизации процесса и выработке необходимых правил и порядка действий, следуя которым организация смогла бы извлечь выгоду из своего опыта и накопленных знаний, избежав таким образом неэффективной работы. Руководитель, способный проанализировать успехи, сможет их систематизировать и воспроизводить. Ресурсы не станут разбрасываться на бесполезную и избыточную деятельность. Не будет тратиться время на попытки снова разработать инструкции или структуры, если они уже существуют.	▪ Способны предвидеть проблемы, которые влечет за собой идея. ▪ Мыслят линейно и логически. ▪ Любят подсчеты и цифры. ▪ Консервативны. Стремятся к управлению другими людьми	происходящем. ▪ Происходит перегруженность бюрократическими формальностями: слишком много времени тратится на административные мелочи. ▪ Доминирует неукоснительная приверженность порядку и правилам. ▪ Пропадает способность к действию из-за чрезмерной склонности к анализу. ▪ Исчезает харизма. ▪ Появляются косность, неуживчивость. ▪ Излишне акцентируется эффективность, что губительно для результатов.
(E) Предпринимательство	**Предпринимательство обеспечивает организации результативность в долгосрочной перспективе.** Оно определяет направление, которое организация должна избрать, чтоб	▪ Фантазеры, способные представить себе новые направления. ▪ Творческие личности, склонны к новаторству. ▪ Проактивные.	▪ Непоследовательная, слабая реализация. ▪ Череда подъемов и спадов энтузиазма. ▪ Склонность приниматься за работу в последнюю минуту. ▪ Хаотичность графика, нарушение

	достигнуть желаемого изменения. В рамках этой роли осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации в бурно и непрестанно меняющейся среде. Деятельность (Е) – роли требует творческого подхода и гибкости мышления. Также она требует готовности рисковать и быть проактивным. Поэтому, чтобы быть успешным предпринимателем, руководитель должен хорошо справляться с (Р) – ролью – быть хорошим производителем результатов. Недостаточно быть изобретательным, необходимо сосредоточится на действии и достижении результатов.	▪ Мыслят цельными образами, не терпят мелких деталей. ▪ Стремятся к переменам. ▪ Энтузиасты, способные вдохновлять других. ▪ Ищут возможности и шансы. ▪ Харизматичные. ▪ Независимые. ▪ Нуждаются в свободе мыслей и действий.	установленных планов. ▪ Низкая результативность, стремление все попробовать, метание среди многочисленных идей и возможностей.
(I) Интеграция	**Интеграция обеспечивает организации эффективность в долгосрочной перспективе.** При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности. Интеграция требует умения сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных интересов. Эффективный интегратор способен	▪ Умеют выявить лидера. ▪ Способны поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения. ▪ Умеют выслушать. ▪ Могут примирять людей и разрешать конфликты, снижать напряженность. ▪ Обладают способностью к эмпатии и установлению межличностных взаимоотношений	▪ Зацикленность на динамике межличностных отношений и упущение из вида задач и целей. ▪ Избегание конфликтов ради иллюзии согласия, иногда ценой тяжелых и длительных последствий. ▪ Все принимающий, уклончивый, без выраженной позиции, всем угождающий стиль поведения. ▪ Повышенная чувствительность к отказу.

	заместить механические взаимоотношения в организации, где каждый борется сам за себя, органическими. Эта роль необходима для преобразования взаимосвязей ради продуктивного решения конфликтов и внутриполитических процессов, которые иначе могли бы разрушить организацию. Степень продуктивности работника, его идентификация с организацией и удовлетворенность работой сильно зависят от текущего «интегративного» стиля управления организацией	без проявлений чрезмерной эмоциональности и панибратства. ▪ Рассудительны, справедливы, готовы оказать поддержку.	

Рекомендации от Ицхака Адизеса

1. Соблюдайте дисциплину

Ваш успех определяется способностью работать более осмысленно и соблюдать дисциплину. Чаще переключайтесь с будущего на настоящее. Не «распыляйтесь» на несколько дел сразу. Решайте проблемы по мере их поступления. Определив первоочередную задачу, «ешьте слона по кусочкам». Прежде, чем принимать решение, проработайте все детали. Помните, чтобы принять качественное решение, нужно время. Тише едешь – дальше будешь. В то же время не стоит затягивать с внедрением, поскольку упущенные возможности возврату не подлежат.

2. Четко выражайте свои мысли

Прежде, чем делиться с коллегами своими соображениями, упорядочьте свои мысли. Конкретизируйте, углубляйтесь в детали, последовательно излагайте информацию. Если ваши идеи не будут четко сформулированными, лаконичными и обоснованными, вас могут неправильно понять. Ставите задачи подчиненным? Будьте внимательны вдвойне. Если донесете информацию «размыто», в конечном итоге ваши ожидания от результата могут не оправдаться.

3. Избавьтесь от перфекционизма

Вы, как художник, который всегда не доволен своей работой: слишком зацикливаетесь на совершенствовании, поэтому редко доводите дело до конца. Стремиться к лучшему – это похвально, но иногда такие усилия излишни и обходятся вашей организации слишком дорого (как по времени, так и финансам).

То же самое касается принятия решений. Решение проблемы должно быть приемлемым, т.е. таким, которое устраняет проблему, но вовсе не идеальным. Поэтому, чтобы оно не обошлось вам слишком дорого, старайтесь учитывать время и ресурсы, необходимые для его выполнения.

4. Уделяйте внимание интеграции

Чтобы стать настоящим лидером, больше внимания уделяйте интеграции. Умейте не только говорить, но и молчать. Будьте толерантны к мнению окружающих и достаточно терпеливым, чтобы внимательно выслушать их точку зрения, даже если она не совпадает с вашей. Прислушиваться – не значит поставить крест на своем мнении и делать то, что вам говорят. Откиньте предвзятость. Смотрите на тех, у кого можно поучиться – будь то босс, коллега или подчиненный.

Помните, чтобы достигать реальных результатов, требуется многообразие мнений. Поэтому важно не бояться разногласий: любое разногласие – это шанс развиваться и становиться лучше.

5. Не бойтесь критики

Не избегайте критики. Окружайте себя сильными личностями, которые не побоятся подвергнуть сомнениям ваши идеи. Это сыграет вам только на руку, поскольку разность мнений позволяет взглянуть на проблему гораздо шире и приобрести новые знания. Научитесь высказывать и принимать несогласие, не выражая неприязни к оппоненту, и тогда вы добьётесь исключительных результатов.

Тест «Лидер»

Инструкция. Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да;
б) нет.

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да;
б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да;
б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
а) да;
б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
а) да;
б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да;
б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
а) да;
б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
а) да;
б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) да;
б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) да;
б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да;
б) нет.

12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
а) да;
б) нет.

13. читаете ли вы себя мечтателем?
а) да;
б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
а) да;
б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
а) да;
б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать ?
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
а) да;
б) нет.

20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
а) да;
б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии провернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?
а) да;
б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:
а)Быть первым в деревне;

б)Быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?
а) да;
б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
а) да;
б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
а) самый компетентный;
б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
а) да;
б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
а) да;
б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
а) Тот, который все решает сам;
б) Тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
а) Коллегиальный тип;
б) Авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
а) да;
б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
а) Будете молчать;
б) Будете отстаивать свою точку зрения.

34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
а) да;
б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

а) да;
б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
а) Работать под руководством хорошего руководителя;
б) Работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
а) Это верно.
б) Это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
а) да;
б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
а) да;
б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) Трудности обескураживают.
б) Трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
а) да;
б) нет.

42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
а) да;
б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
а) Ввожу изменения немедленно.
б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?
а) да;
б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
а) да;
б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
а) да;
б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.
б) Руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;
б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
а) да;
б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?
а) да;
б) нет.

Ключ

Вопрос	Ваш ответ		вопрос	Ваш ответ	
1.	*а*	б	15.	а	б
2.	а	б	16.	б	а
3.	б	а	17.	б	а
4.	а	б	18.	б	а
5.	а	б	19.	б	а
6.	б	а	20.	а	б
7.	а	б	21.	а	б
9.	б	а	23.	а	б
10.	а	б	24.	а	б
11.	а	б	25.	б	а
12.	а	б	26.	а	б
13.	б	а	27.	б	а
14.	б	а	28.	а	б
29.	б	а	40.	б	а
30.	б	а	41.	а	б
31.	а	б	42.	а	б
32.	а	б	43.	а	б
33.	а	б	44.	а	б
34.	а	б	45.	б	а
35.	б	а	46.	а	б
36.	б	а	47.	б	а
37.	а	б	48.	а	б
38.	б	а	49.	б	а
39.	а	б	50.	б	а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:
до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
свыше 40 баллов: склонность к диктату.