

Управленческие техники в коммуникативной культуре руководителя

Александр КУЗИБЕЦКИЙ, проректор по научной работе Волгоградского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования, кандидат педагогических наук, профессор

Нателла РОЖДЕСТВЕНСКАЯ, научный сотрудник Волгоградского областного института повышения квалификации работников образования

В нескольких выпусках «НО» за этот год (№ 1, 2, 5, 6) мы познакомили вас с различными аспектами управленческой коммуникации руководителя. Надеемся, что эти публикации повысят профессиональную компетентность директора школы и его заместителей. Сегодня предлагаем вашему вниманию статью, посвящённую управленческим техникам при организации деловой беседы, разработке плана школы. Эти техники могут быть использованы при проведении семинаров, совещаний, тренингов, при организации методической работы.

Большинство руководителей образовательных учреждений признают низкую эффективность деловых совещаний, а в качестве причин называют дефицит времени, неконструктивную поведенческую позицию членов коллектива на совещании, расписание уроков (занятий), составленное таким образом, что нет возможности собрать весь педагогический состав.

Думаем, что все эти причины носят субъективный характер. Они возникают в том случае, если руководитель не владеет технологией подготовки и проведения этой распространённой формы управленческой коммуникации. А между тем если умело организовать и провести деловое совещание, то оно может стать большим подспорьем в работе. К сожалению, почти нигде как будущих, так и практикующих руководителей не обучают умению проводить совещания.

В связи с этим нами разработано занятие, которое можно провести на курсах повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, а также в рамках семинаров, практикумов, тренингов и других форм методической работы в школе.

Важно, чтобы ведущий сумел преодолеть соблазн доминировать на занятии и постарался создать условия для максимальной активности обучающихся. В связи с этим в качестве базового принципа обучения мы предлагаем избрать интерактивность, а ведущей техникой — ситуационный анализ.

Техника 1-я Ситуационный анализ

Продолжительность — 2 часа. Цели занятия:

- ознакомить участников с деловым совещанием как одной из форм управленческой коммуникации;
- выработать умение организовывать и проводить деловые совещания разных типов, находить оптимальные управленческие решения обсуждаемых проблем, учитывать факторы, влияющие на эффективность любого совещания; оптимальное размещение участников способность руководителя различать психологические типы в поведении участников совещания и др.;
- ориентироваться в сложных вопросах психологии и технологии управленческой коммуникации.

Участники — руководители школы, методических объединений, общественных организаций.

Оборудование: кодоскоп, плёнка для графопроектора, фломастеры, бумага, видеоманитофон, опорные материалы, карточки с ситуативными заданиями.

Структура и логика занятия

Этап 1

Продолжительность — 15 мин.

Цели этапа:

- актуализировать знания участников по проблемам управленческой коммуникации;
 - ознакомить с типами деловых совещаний как одной из форм делового общения;
 - развивать умения организовывать и проводить деловые совещания различных типов, учитывая специфику каждого из них.
- выбирать наиболее эффективный способ размещения участников в зависимости от типа делового совещания.

Краткое описание этапа

Виды деятельности: беседа по схеме 1 с комментариями ведущего.

Вопросы к беседе

1. Обратите внимание на схему 1, вспомните, какие существуют формы управленческой коммуникации и в чём своеобразие каждой из них.
2. Сравните различные формы управленческой коммуникации и попытайтесь определить, в чём своеобразие делового совещания.

Схема 1

Управленческая коммуникация

- Личные беседы
- Деловые беседы
- Деловая полемика
- Деловая корреспонденция
- Деловые совещания
- Телефонные беседы

Информация для ведущего

Деловое совещание как разновидность формы управленческой коммуникации занимает промежуточное место в ряду личных и публичных бесед.

Деловое совещание — это:

- разновидность и форма управленческой коммуникации;
- способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов;
- специально организуемое, целенаправленное взаимодействие руководителя со специалистами (группами, коллективом).

Выполняет функции:

— привлечь людей к управлению, т.е. к совместной деятельности в процессе реализации управленческих функций: анализа, целеполагания, планирования, организации, координации и контроля.

Вопрос к беседе: Обратимся к типам деловых совещаний. Какую цель предусматривает каждый из них? Рассмотрим схему 2.

Схема 2

Деловые совещания

- Инструктивные
- Проблемные
- Оперативные

Информация для ведущего

Типы деловых совещаний

Инструктивное: очень важно определить его участников, так как ими должны стать только те члены педагогического коллектива, которые будут выполнять те или иные инструкции. Крайне нежелательно участие в этом совещании незаинтересованных в обсуждаемом вопросе лиц — может возникнуть так называемый «эффект театра», снижающий эффектив-

ность совещания. Цель совещания: разъяснить задание, передать распоряжение, уточнить действия, согласовать сроки.

Проблемное (разновидностью проблемного совещания является педагогический совет). Цели совещания: выявить проблемы, актуальные для образовательного учреждения; разработать программу, реализация которой позволит решить проблемы, тормозящие развитие коллектива.

Участники проблемного делового совещания — лица, заинтересованные в данной проблеме.

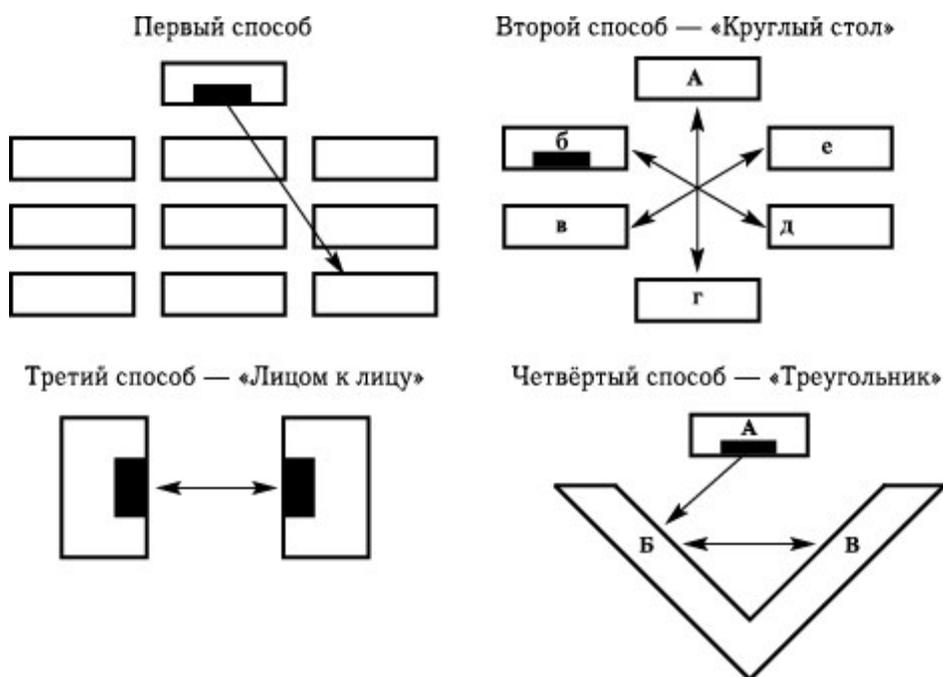
Оперативное (или планёрка), как правило, проводится с теми, кто занят в вертикальной линии управления: заместители директора, руководители методических объединений или кафедр, руководители творческих групп, психолог, социальный работник и т.д.

Цель совещания: организовать обратную связь, т.е. получить информацию о текущем состоянии дел и принять корректирующие решения.

При организации делового совещания не существует «мелочей», важным становится даже физическое размещение его участников, так как любое совещание представляет собой центр коммуникаций (прежде всего — устных) между несколькими лицами. В зависимости от целей совещания расположение столов и стульев может способствовать развитию коммуникации или препятствовать этому.

Задание

Определить, какое расположение участников будет оптимальным для различных типов деловых совещаний (через кодоскоп или в раздаточных материалах даются схематически представленные четыре способа размещения).



Методические комментарии

После обсуждения задания по группам (не более 5–6 человек в группе) ведущий организует межгрупповую дискуссию, результатом которой должны стать выводы о том, что в зависимости от типа совещания руководитель должен менять расположение его участников, поскольку физическое размещение оказывает существенное влияние на характер коммуникации и может стать фактором, повышающим эффективность делового совещания.

Информация для ведущего

Первый способ размещения — эффективен при проведении инструктивного делового совещания, так как «пространственно» выделяется источник информации — отправитель расположен лицом к получателю, который фиксирует идущую от него информацию.

Второй и четвёртый способы — подойдут как для оперативного, так и проблемного совещания. Однако второй способ — «круглый стол» — скорее всего оптимален в условиях командной формы взаимодействия субъектов управления, так как нивелирует официальный статус руководителя (руководитель в команде может выполнять разные роли). Кроме этого, второй способ эффективен для проведения совещания с небольшой по численности группой, необходимо помнить, что расстояние между собеседниками (А-г, б-д, в-е) на схеме 3 не должно быть больше допустимого — от 1,2 до 3,5 м. — для делового общения. Четвёртый способ — «Треугольник» — позволяет разместить большое число участников, не нарушая допустимого расстояния, а также подчеркнуть роль руководителя (председатель в большом коллективе).

Третий способ — «Лицом к лицу» — в литературе по менеджменту, как правило, рекомендуется для проведения переговоров. Однако, как показала практика, он может быть весьма эффективным и для проблемного делового совещания, особенно на этапе поиска альтернатив решения проблем в форме «мозговой атаки» и «мозгового штурма».

Этап 2

Цель этапа: развивать умение руководителя выявлять различные типы делового совещания, определять показатели и условия его эффективности.

Ведущая техника: ситуационный анализ с видеоподдержкой.

Краткое описание этапа:

Задание

1. Посмотрите видеотрейлер (деловое совещание в одной из школ города) или вспомните совещание в своём коллективе и проанализируйте:

- К какой разновидности может быть отнесено это совещание?
- Считаете ли Вы это совещание удачной управленческой коммуникацией или нет? Почему?

Методический комментарий

Обсуждение ведётся в малых группах по 5–6 человек. Каждая группа получает раздаточный дидактический материал.

Алгоритм ситуационного анализа

1. Обсудите предъявленную в форме видеотрейлера ситуацию.
2. Определите тип делового совещания по следующим параметрам: цели, состав, размещение.
3. Выявите проблему рассогласования (что делается не так, как надо бы?).
4. Предъявите варианты решения проблемы (что необходимо сделать, чтобы исправить положение).
5. Оцените альтернативу (какой вариант решения проблемы наиболее оптимален).
6. Сформулируйте окончательное решение ситуации.

Информация для ведущего

Применение этой техники (ситуационный анализ) предполагает использование таких типов ситуации, как:

- описательно-проблемная («фотография» конкретной ситуации в текстовом описании, видеотрейлере, инсценировке);
- альтернативно-поисковая;
- деятельностно-творческая.

Описательно-проблемная — сопровождается заданиями, выполнение которых предполагает отработку в целом алгоритма ситуационного анализа (как в предложенном выше варианте).

Альтернативно-поисковая — акцентирует внимание на выработке и обосновании альтернатив.

Деятельностно-творческая — выработка новой последовательности действий, решение ситуаций.

Итогом групповой работы по анализу видеотрейлера может быть коллективное обсу-

ждение вопросов, предложенных в «Алгоритме ситуационного анализа».

Этап 3

Цель этапа: развивать умение руководителя находить целесообразные управленческие решения в проблемных ситуациях делового общения.

Ведущая техника: ситуационный анализ.

Краткое описание этапа:

Задание:

Обсудите данные каждой группе ситуативные задания и определите возможные варианты выхода руководителя из создавшихся ситуаций.

Методический комментарий: обсуждение ведётся в группах. Каждая группа получает для анализа по 2–3 ситуации, относящиеся к альтернативно-поисковому типу.

Предлагаемые ситуации в форме текстового описания.

Ситуация 1

Оппонент намеренно подводит вас к ложным выводам, подтасовывая факты, для того чтобы впоследствии уличить в безграмотности и дилетантстве.

Ситуация 2

Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора:

- подменяет принципиальные вопросы незначительными;
- выдвигает тезисы не по существу;
- предлагает контрпроблему, игнорируя ваши аргументы.

Ситуация 3

Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к вашей позиции или к вам лично под маской доброжелательности.

Ситуация 4

Оппонент постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

Ситуация 5

Оппонент раздувает проблему, выводит её за границы дискуссии, размывая и умертвляя в зародыше новое.

Ситуация 6

Оппонент выхватывает мелочи, не затрагивая основного тезиса.

Ситуация 7

Оппонент уличает вас в некомпетентности, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.

Ситуация 8

Вы объявили обсуждение открытым, но никто не берёт слово. Все участники молчат. Попробуйте определить возможные причины данной ситуации, а также разработать алгоритм своего поведения.

Ситуация 9

Один из участников совещания, излагая свои мысли, разгорячился и совсем ушёл от обсуждения темы. Он говорит уже 10 минут. Как вы будете реагировать?

Ситуация 10

Руководимое вами совещание длится уже более часа. Но высказываются в основном 2–3 человека. Как вы поведёте себя в отношении к ним?

Ситуация 11

У вас регулярно бывают проблемы с этими членами вашего коллектива во время совещания. Они прекрасно выполняют свою работу, но не упускают случая поспорить друг с другом и с вами на совещаниях. Вследствие этого совещание превращается в дискуссию, а иногда и в полемику: остальные члены коллектива или принимают чью-либо сторону, или просто «выключаются», игнорируя то, что происходит на совещании. В результате принимаются нереальные решения и время каждого оказывается потраченным зря. Что вы можете сделать:

- а) во время совещания?
- б) перед следующим совещанием?

Методические комментарии

После презентации каждой группой своих альтернатив ведущий организует межгрупповое обсуждение с целью поиска наиболее эффективных управленческих решений. Завершением этапа может стать предложенная ведущим (либо разработанная самими участниками) памятка:

Полезные вопросы, которые должны звучать на деловом совещании

Как вы понимаете задачи делового совещания?

Если до сих пор этот вопрос не обсуждался, начните с него*

Каковы последовательность и приоритеты в решении задач?

Когда повестка очень длинная

Как вы поняли (расцениваете) то, что было сказано «Х»?

Когда кто-то из участников совещания отвлекается

На что нацелена наша дискуссия?

Когда кто-то пытается отвлечь от обсуждаемой проблемы

Что было решено по этому вопросу?

Когда существует искажённое понимание прошлых решений

Как же мы могли прийти к такому решению?

Когда не выстраивается система в решении проблем

Когда надо это выполнить?

Когда сроки не оговорены

Приведите примеры

Когда идут обобщения

Зачем вы спросили об этом?

Когда вклад в обсуждении не приносит пользы

Как у нас со временем?

Если время тратится впустую

А что думают по этому поводу другие члены коллектива?

Когда совещание затягивается на обсуждение только одного мнения

* «Полезные вопросы» приведены полужирным, а рекомендации о том когда они задаются обычным шрифтом — *прим. сост. эл. версии*

Техника 2-я: Основные психологические типы участников управленческой коммуникации

Цель занятия: ознакомить участников с основными типами коммуникантов делового общения; способствовать развитию умения руководителя быстро и точно определять психологический тип собеседника и в соответствии с этим выбирать целесообразную технику общения с ним; прогнозировать и находить выход из возможных конфликтных ситуаций.

Краткое описание этапа

Задание

Определите черты, характерные для основных психологических типов собеседников, выявите их стиль поведения в коммуникациях делового совещания. Заполните таблицу «Стили поведения различных психологических типов в общении».

Методический комментарий

Работа организуется по группам. Руководителям предлагается заполнить правую часть таблицы. Т.е. описать стили поведения таких психологических типов как: «**Позитивный человек**», «**Вздорный человек**», «**Всезнайка**», «**Болтун**», «**Трусишка**», «**Хладнокровный неприступный собеседник**», «**Важная птица**», «**Незаинтересованный собеседник**», «**Разведчик**» — прим. сост. эл. версии

После проведённой в группах работы по заполнению таблицы ведущий предлагает сопоставить составленную в группах таблицу с полученным опорным материалом.

Психологические типы

Позитивный человек — добродушный и трудолюбивый, спокойный в беседе, терпеливый

Вздорный человек — часто выходит за профессиональные рамки беседы; нетерпелив, несдержан, возбуждён

Всезнайка — думает, что всё знает наилучшим образом. Обо всём у него есть своё мнение. Всегда требует слова

Болтун — часто бестактен и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращает внимания на бесполезно потраченное время

Трусишка — неуверен в публичных выступлениях, охотно промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, будет выглядеть глупо

Хладнокровный неприступный собеседник — замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации беседы

«Важная птица» — не выносит ни прямой, ни косвенной критики, обладает большим самомнением

Незаинтересованный собеседник — качает головой, сомневается, тема беседы его вообще не интересует, он бы охотнее «проспал» всю беседу

Разведчик — прикрываясь вниманием и заботой о Вас, выуживает конкретные сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдаёт какую-либо информацию, то она часто не имеет отношения к делу. Факты и мысли, которыми Вы с ним поделились, он способен использовать против Вас

Задание

Заполните правую часть таблицы «Основные типы коммуникантов и тактика общения руководителя с ними».

Задание

Сопоставьте составленную в группах таблицу с опорным материалом.

Типы собеседников

Вздорный человек

1. Обсудите спорные вопросы до делового совещания.
2. Будьте хладнокровны.
3. Давайте возможность другим опровергать его утверждения, а затем отклонять.
4. За столом сажайте его в «мёртвый» угол.
5. Привлекайте его на свою сторону, используя беседы в перерывах.

Позитивный тип

1. Выясняйте все вопросы вместе с ним. Рассматривайте каждый вопрос.
2. Следите, чтобы все были согласны с его позитивным подходом.
3. В сложных ситуациях ищите поддержку у собеседников этого типа.

Всезнайка

1. Сажайте рядом с собой либо с позитивным собеседником.
2. Напоминайте, что другие тоже хотят выступить.
3. Дайте ему возможность сформулировать промежуточные заключения.
4. Иногда задавайте вопросы, на которые ответить можете только Вы.

Болтун

1. Предпочтительно посадить его за стол с позитивной личностью, авторитетом.
2. Тактично останавливайте, когда он отклоняется от темы, предлагая ему ответить на вопрос: «В чём Вы видите связь с предметом беседы?»

Трусишка

1. Помогайте ему формулировать мысли.
2. Решительно пресекайте попытки насмешек в его адрес.

3. Благодарите его за любой вклад в беседу, делайте это тактично.

Нигилист

1. Заинтересуйте его в обмене опытом.
2. Обратитесь к нему приблизительно так: «Кажется, Вы не совсем согласны с тем, что было сейчас сказано, почему?»
3. В паузах беседы выясните причины его поведения.

Хладнокровный и неприступный

1. До начала совещания попытайтесь выяснить, что интересует его.
2. Предложите ему обменяться опытом, выскажите Вашу заинтересованность в его участии.

Важная птица

1. Не позволяйте разыгрывать роль гостя.
2. Предложите ему незаметно войти в роль равноправного участника беседы.
3. Работайте по методу «да, но».

Разведчик

1. Не давайте ему слишком много информации.
2. Сами начните интересоваться его делами и засыпьте вопросами.
3. Смените тему разговора.

Вот ещё вариант действий руководителя в связи с проявлением психологических типов в поведении участников совещания:

Спорщик. Важно сохранять невозмутимость. Предоставить группе право опровергать его утверждения и тем самым нейтрализовать активность спорщика. Нельзя позволять ему завладеть ходом дискуссии.

Позитивист. Содействие его дискуссии полезно, поэтому можно позволять активно участвовать в спорах, сознательно втягивая вопросами: «А как вы думаете? А что вы считаете по этому поводу (доводу, аргументу и т.п.)?»

Всезнайка. Призвать остальных участников занять определённую позицию по отношению к его утверждениям, но тем не менее демонстрировать твёрдую приверженность повестке дня.

Словоохотливый. Тактично прерывать, ограничивать его выступления, напоминая о регламенте и нерешённых вопросах.

Застенчивый. Задавать простые вопросы, укреплять его уверенность «словесными поглаживаниями» типа: «Развивайте мою мысль. Вы точно подметили. Вы верно подчёркиваете» и т.п.

Негативист. Признать, оценить его знания, опыт. Но не следует открыто противопоставлять негативиста другим во избежание конфронтации.

Пассивный, не проявляющий интереса. Задавать ему вопросы о работе, спросить о конкретном задании, пусть приводит примеры по наиболее волнующим его проблемам. Если он не реагирует активно на вопросы ведущего, то можно привести примеры из сферы его интересов, чтобы по аналогии он смог оценить ситуацию.

«Крупная шишка» (мнящий о себе). Уважать его самолюбие, избегать прямой критики, применять тактику в рассуждениях типа «да... но», реагировать на его резолюции фразами типа: «Вы правы, но...», «Конечно, это интересно, но давайте вернёмся к этому в дальнейшем» и т.п.

Расспрашивающий. Стараются устроить ведущему и активным участникам дискуссии коварные ловушки. Нельзя дать застигнуть себя врасплох, но не следует открыто конфликтовать, даже если его коварство становится очевидным. Необходимо вопросы такого участника адресовать всем. Замечания лучше направлять не ему, а всей группе, чтобы она отреагировала на них.

Итак, успех совещания зависит от многих факторов, каждый из которых весом и значим. Внимательно наблюдайте за ходом дискуссии, чтобы она не выходила из намеченного русла, её участники имели возможность активно выразить свою точку зрения, а руководи-

тель — привести совещание к нужному результату.

Итоговый этап:

Цель этапа: разработать показатели эффективности делового совещания.

Ведущая техника: коллективная мыследеятельность; ранжирование.

Краткое описание этапа

Задание

Определите и проранжируйте показатели эффективности делового совещания.

Методический комментарий

В результате коллективного обсуждения показателей эффективности делового совещания и их ранжирования участники занятия составляют памятку «Показатели эффективности делового совещания».

- предварительная подготовка совещания (определение круга вопросов, характера совещания, приглашённых лиц, сроков и продолжительности совещания, оснащения и оформления помещения; размещение участников);
- чёткое распределение функций ведущих совещание (роль руководителя, помощников, заместителей);
- понятная участникам формулировка цели совещания (отсутствие «моральной» угрозы, воодушевляющая критика, диалог участников, убеждение);
- чёткая формулировка решений (форма, сроки, содержание, ответственные, формы отчётности и контроля);
- гласность решений;
- контроль исполнения решений;
- учёт (и при необходимости блокировка) типовых проявлений в поведении участников делового совещания (психологических типов);
- учёт «скрытых» целей участников, предупреждение или блокировка конфликта;
- авторитет и коммуникативная грамотность ведущего совещание;
- умелое управление ходом совещания.

Техника 3-я: Планирование работы образовательного учреждения

Ролевая продуктивная игра

Техника может быть использована в процессе разработки планов, программы действия в школе. Это эффективная форма проведения педагогических и научно-методических советов, заседаний творческих групп, на которых формируются цели коллектива или его отдельных групп, выявляются недостатки, разрабатываются действия, реализация которых позволит повысить эффективность труда, снять проблемы, тормозящие развитие школы.

Интерактивный характер техники обеспечивается благодаря взаимодействию субъектов образовательного процесса. Такая форма делового совещания помогает учителям обрести личностный смысл в совместной управленческой деятельности.

Техника может быть полезна руководителям школы на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления.

Продолжительность — 4 часа.

Цели игры: Создать условия для осмысления педагогами опыта участия в управлении школой, привлечь всех членов коллектива к разработке программ и планов работы школы.

Оборудование: визитки с обозначением ролевой позиции (ученик, учитель, директор, инспектор, наблюдатель); раздаточный материал, таблицы: «Технология выбора проблемы», «Ресурсный анализ», «План действий», «Анализ поля сил».

Структура и логика занятия: на первом этапе (35 мин), участники определяют негативные факты, недостатки деятельности школы как основу потребностей, ожиданий, изменений («негативный опыт»), генерируют идеи на основе «мозгового штурма», выявляют потребности всех субъектов образовательного процесса как источника развития школы.

Если техника применяется впервые, ведущий объясняет участникам основные правила игры: нельзя выходить за ролевую позицию; найти как можно больше «негатива»; действовать в пределах правил «мозгового штурма».

2-й этап. Время реализации — 20 мин.

Дидактическая цель: научиться на основе классификации «негатива» формулировать проблемы.

Техника «классификация»

Виды деятельности

Работа осуществляется в созданных на первом этапе группах, обсуждение ведётся не на основе ролевых позиций первого этапа, а в условиях смоделированной участниками группы абстрактной организации (тип, статус, особенности учреждения определяют сами участники). Участники выявляют основные проблемные области (например, недостаток квалифицированных кадров, отсутствие материально-технической базы, недостаточное финансирование...), а затем формулируют проблемы на основе выявленной классификации.

Если игра проводится с сотрудниками одной школы, то в моделировании абстрактной ситуации нет необходимости.

3-й этап. Время реализации — 45 мин.

Дидактическая цель: сформировать представление о технологии принятия решения; научиться выявлять наиболее актуальные, своевременные и современные, перспективные и значимые для школы проблемы; уметь аргументированно отстаивать свою позицию в процессе коллективного обсуждения.

Виды деятельности

Первоначально ведущий организует индивидуальную работу в сформированных группах. Каждый участник получает и самостоятельно заполняет анкету «Технология выбора проблемы». На эту работу даётся 20 мин, после чего внутри группы (в течение 25 мин) организуется обсуждение. Итогом должно быть определение проблемы, отталкиваясь от которой участники игры будут (на последующих этапах) определять цели и разрабатывать программу действий.

4-й этап. Время реализации — 30 мин.

Дидактическая цель: научиться анализировать «поле сил», т.е. выявлять движущие и сдерживающие силы решения определённых проблем.

Виды деятельности

В процессе групповой работы участники определяют положительные и отрицательные ситуации, которые существуют в практике и теории реализации проблемы. Итогом работы может быть переформулировка проблемы

5-й этап. Время реализации — 45 мин.

Дидактическая цель: научиться формулировать цели организации; проводить ресурсный анализ; составлять план (программу) действий на основе знаний о требованиях к плану действий.

Используемые техники

Техника «Планирование».

План имеет три основных компонента:

- цели;
- описание действий, которые необходимо предпринять для достижения целей;
- оценка ресурсов, необходимых для осуществления этих действий.

Виды деятельности

Действие 1 (10 мин). В процессе групповой работы участники, отталкиваясь от выбранной проблемы (этап 3) и анализа «поля сил» (этап 4), формулируют миссию, оперативные и операционные цели.

Действие 2 (15 мин). Проводят оценку ресурсов (работают с таблицей «Ресурсный анализ»).

Действие 3 (20 мин). Разрабатывают план (программу) действий.

Ведущий контролирует выполнение группами действий, в случае необходимости время действий может корректироваться.

6-й этап. Время реализации — 40 мин.

Дидактическая цель: совершенствовать технологию публичного выступления; анализировать и конструктивно критиковать предлагаемые варианты программ.

Используемые техники: «Презентация».

Из 4 групп создаются 2 объединённые группы, внутри которых проводится презентация разработанных программ.

Виды деятельности

Ведущий предлагает группам моделировать ситуацию педагогического совета, на котором членам педагогического коллектива (1-я группа) администрация (2-я группа) предъявляет для обсуждения план действий. После обсуждения программы первой группы участники меняются ролями.

При проведении игры в качестве дидактического материала используйте приложения (см. ниже)

Управленческие техники, о которых здесь рассказано, — эффективный способ «встроить» весь коллектив школы в проблемы управления, в способы принятия решений. И дело не только в том, что управленческая компетентность не только руководителя, но и учителя будет способствовать демократизации школьной жизни. Дело ещё и в том, что учитель научится видеть всё «образовательное поле» школы, станет мыслить более системно, а значит, чётче осознает своё место в решении общих задач.

г. Волгоград

Приложения

Приложение 1. Условия (ресурсы) для достижения целей

Таблица со столбцами:

Цели

Условия (ресурсы)

- Организационные
- Кадровые
- Научно-методические
- Материально-технические
- Финансовые
- Мотивационные
- Нормативные

Приложение 2. Технология выбора проблемы

Параметры оценки

Проблема

1-я 2-я 3-я

Влияние на ситуацию: в какой степени коллектив может влиять на её решение

1, 2 — слабое, 3, 4 — сильное

Важность: насколько проблема важна и неотложна

1, 2 — малая, 3, 4 — большая

Сложность: насколько трудно решить эту проблему

1, 2 — большая, 3, 4 — малая

Время: сколько потребуется времени на решение этой проблемы

1, 2 — много, 3, 4 — мало

Эффективность: как повлияет на жизнь организации решение этой проблемы

1, 2 — малая, 3, 4 — большая

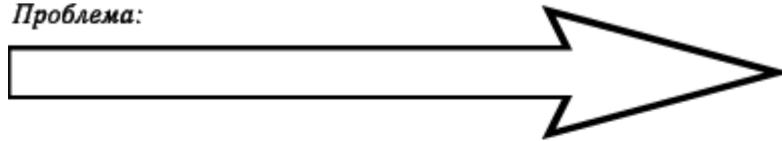
Средства: сколько надо затратить сил и средств для решения этой проблемы

1, 2 — много, 3, 4 — мало

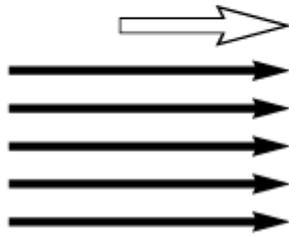
Общее количество баллов, набранных проблемой

Приложение 3. Анализ силового поля

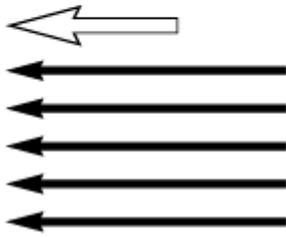
Проблема:



Движущие силы



Сдерживающие силы



Приложение 4. План действий

Таблица со столбцами:

- 1 — Направление и задачи (*Что?*)
- 2 — Действия (мероприятия) (*Как?*)
- 3 — Место проведения (*Где?*)
- 4 — Начало, конец (*Когда?*)
- 5 — Ответственный исполнитель (*Кто?*)
- 6 — Объект финансирования (*Сколько?*)