



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ КОМИ

Государственное профессиональное образовательное учреждение  
«ВОРКУТИНСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ГПОУ «ВПК»

Н.И.Гавриш

« 26 » мая 20 14 г.



# Тренинг педагогического лидерства

*программа коррекционно-развивающих занятий*

Воркута  
2014г.



**ОДОБРЕНА**  
учебно-методическим советом  
ГПОУ «ВПК»

Протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Председатель**  
совета \_\_\_\_\_ **А.А.Шульга**

**СОСТАВЛЕНА**

с учетом Федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования специальностей 44.02.02 Преподавание в начальных классах, 44.02.01 Дошкольное образование

*Заместитель директора колледжа*

*По учебно-воспитательной работе*

\_\_\_\_\_ **Т.В. Томченко**

**Организация-разработчик:** ГПОУ «Воркутинский педагогический колледж».

**Разработчики:**

Щирская О.А., педагог-психолог.

**Рецензент:**

Валенчак С.А., преподаватель психологии.



## Пояснительная записка

Каждое утро в Африке просыпается газель.

Она знает, что должна бежать быстрее льва, иначе ее ждет смерть.

Каждое утро просыпается лев.

Он знает, что должен бежать быстрее самой медлительной газели, иначе он умрет с голоду.

И не важно, лев вы или газель, потому что когда взойдет солнце, вам придется бежать.

*Ларри Стаут.*

В условиях новых требований ФГОС СПО к профессиональной подготовке будущих педагогов и к качеству их профессиональной деятельности повышается значимость организаторских компетенций и лидерских умений педагогов, обеспечивающих умелое и эффективное управление детским коллективом или группой учащихся (воспитанников). Организационные, социальные психологи и другие специалисты, изучающие лидерство, дают ему различные определения: искусство добиваться согласия; осуществление влияния на других людей; модель поведения, способствующая достижению высокой эффективности (успешности) деятельности; умение убеждать и властвовать над другими и др. Д. Майерс рассматривает лидерство как процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу (5).

Концепция нашего тренинга предполагает понимание лидерства как процесса организации и управления малой группой, способствующего достижению групповых целей в определенные сроки и с оптимальной эффективностью. **Педагог-лидер** – это, прежде всего, успешный менеджер, который в своем образе должен представлять интеграцию качеств руководителя и лидера, так как именно такие качества помогают учителю раскрыть потенциал ученика, направить его деятельность в нужном направлении, а также вовремя проанализировать, скорректировать и проконтролировать ситуацию как группы в целом, так и отдельного человека в ней. Такое взаимодействие с учащимися необходимо для того, чтобы управлять позитивным развитием ребенка, в результате приводить его к успеху и адекватной адаптации к быстроменяющимся условиям, что актуально для российского общества.

Разработанная нами программа «**Тренинг педагогического лидерства**», состоит из нескольких модулей, составляющих базовую концепцию программы. В зависимости от специфики организационного взаимодействия в каждой конкретной организации, состава участников групп и осознаваемой потребности в организационных лидерах тренер может переставлять или разворачивать данные модули в соответствии с текущими практическими задачами.

Мы предлагаем следующие модули:

1 - введение в пространство интерактивного и доверительного взаимодействия участников группы с их определенными лидерскими задатками и умениями.

2 – теоретический

3 – дискуссионный

4 – мотивация лидерского поведения

5 – развитие уверенного поведения

6 – закрепление знаний о лидерских моделях поведения и позитивной мотивации лидерства

Помимо традиционных процедур (ролевые игры, практические упражнения, психогимнастика), программа тренинга включает в себя теоретико-дискуссионные блоки, способствующие пониманию



сущности лидерства, преимуществ и трудностей лидерской позиции, когнитивных и коммуникативных умений лидера. В арсенале используемых методов активно используются также творческие сессии, направленные на активизацию творческого потенциала лидеров.

*Общей целью* тренинга является расширение представлений о лидерстве как способах организации и управления малой группой, активизация лидерского потенциала как совокупности умений самоуправления и управления другими людьми. В процессе тренинга участникам дается возможность увидеть со стороны свои лидерские склонности (потенциал), почувствовать преимущества и трудности лидерских позиций, определить для себя свои сильные и слабые стороны относительно лидерства в тех или иных ситуациях, овладеть техниками лидерского влияния и сплочения группы, развить лидерские умения.

*Частные задачи* тренинга выстраиваются в зависимости от текущих задач ОУ с учетом пожеланий инициаторов обучения педагогов (руководства организации, личных пожеланий участников). В их числе могут быть: выявление лидеров в коллективе определение их сильных качеств или стиля управленческого поведения, определение потенциальных лидеров (резерва) для последующего выдвижения на позиции формальных лидеров-руководителей, развитие каких-либо определенных менеджерских умений у педагогов или умений работать в единой команде.

Примерами частных прикладных задач могут быть следующие:

- 1) формирование представлений о лидерстве как групповом процессе на основе собственного эмпирического опыта взаимодействия и работы в команде;
- 2) знакомство с отдельными методами оценки лидерских позиций и умений;
- 3) самоанализ собственного лидерского потенциала и лидерских умений;
- 4) повышение мотивации лидерства (расширение представлений о значимости лидерских умений как важнейшем ресурсе педагога);
- 5) активизация мотивации к саморазвитию лидерских умений.

Отдельные упражнения в тренинге, как и тренинг в целом, предполагают использование следующего **оборудования** и материалов:

Листы А4, ручки, доска с возможностью прикрепления листов или файлов разноцветные карточки, камера, средство для просмотра отснятого материала (ТВ, ноутбук и т.п.), печатная реклама педколледжа (по количеству участников), видеоролик о колледже на съемном носителе, презентация колледжа (7 фото), текст к презентации, игровые «шляпы», материалы к тренингу с анкетой обратной связи,

В зависимости от конкретизации задач выстраивается методический формат тренинга.

Представленная ниже программа рассчитана на три дня. Общее количество часов тренинга — от 6 до 32, в зависимости от конкретных задач, уровня подготовленности и числа участников. Оптимальное число участников — 12—16 человек.



## План-тайминг тренинга

Время	Тема	Действия
9.00 - 9.30	Начало тренинга.	Приветствие. Правила работы. Сбор ожиданий от тренинга.
9.30 - 9.40	Игра «Ассоциации»	Все участники встают в круг. Ведущий с мячом в центре. Каждый, кому ведущий бросил мяч, должен назвать ассоциацию с понятиями «лидер», «лидерство».
9.40 - 10.30	Психологический портрет лидера	Фасилитация. «Кто такой лидер? Каких лидеров вы знаете?» Используя доску, флип-чарты фиксируем, обобщаем. (5 мин.). Мини-лекция о видах лидеров и теориях лидерства (10 мин.) Дискуссия. В течение 5 минут участникам предлагается самостоятельно написать 6—7 главных качеств (или основных умений), необходимых для лидера. После этого проводится дискуссия в малых группах (6-7 человек), в результате которой оформляется список из семи основных лидерских черт. Группа выбирает своего делегата для дальнейшего составления общего списка и презентации результатов дискуссии. Выбранные делегаты проводят дискуссию и представляют общий перечень лидерских черт. Итогом дискуссии должен стать список качеств универсального лидера, одобренный всей группой. Обсуждение проводится с ориентацией на полученный в ходе дискуссии опыт и осознание каждым участником своего лидерского потенциала.
10.30 - 10.45	Кофе-пауза	
10.45 - 10.55	Разминка	Коснись мохнатого
10.55 - 12.00	Игра «Чудесная лавка».  Игра «Черное и белое»	<p>В течение 10(5мин.) минут каждый участник составляет список своих качества и умений, способствующих лидерству, — «Я как лидер», оценивает степень их выраженности по шкале от нуля до 100%. Далее участники за 10-12 минут имеют возможность в ходе переговоров друг с другом «продать» часть своих сильно выраженных лидерских качеств. В качестве платы они могут попросить какие-либо «недостающие» (слабо выраженные) в условных единицах (в %) (см. приложение). осознанию своих потенциалов лидерства и</p> <p>Обсуждение проводится с позиции пользы от игры, самого выгодного приобретения, анализа ситуаций, в которых полученные приобретения могут способствовать лидерскому поведению.</p> <p><b>Модерация.</b> <i>Очень часто нам приходится принимать решения, задумываясь о хорошем или, наоборот, о плохом исходе нашего мероприятия. Скажите, как, по каким критериям вы определяете, как все закончится, хорошо или плохо?</i></p> <p>Группа делится на 2 подгруппы, которые получают соответствующие названия — «белое» и «черное». Первая должна сформулировать положительные, а вторая негативные последствия лидерского поведения. Каждая подгруппа начинает свою аргументацию «лидером быть хорошо (плохо), потому что...» Начинают участники команды «черное». Аргументы высказывают поочередно.</p>



		<p>Обсуждение проводится с позиции эффективного использования инструментов лидерского влияния: убедительность (логичность, содержательность), эмоциональная и мотивационная привлекательность аргументов той и другой подгруппы, анализ семантического дифференциала (сила, активность и полезность). При подведении итогов каждый участник высказывается относительно того, какие аргументы показались для него наиболее близким и важным с точки зрения профессионально-личностного роста. Наиболее убедительные и привлекательные аргументы «за» и «против» лидерства записываются на флип-чарте. Далее напротив каждого из них с помощью процедуры модерации записываются те когнитивно-поведенческие модели, которые способствуют преодолению негативной установки относительно лидерства, или те, которые способствуют привлекательности лидерской позиции, уверенному поведению лидера.</p> <p>Тренер просит участников встать к стене вплотную одним боком, а после этого попробовать поднять противоположную ногу. Если все требования соблюдены, то принять такую позу ни у кого не получится. Треугольник – самая устойчивая фигура. И если мы начинаем отдавать предпочтение 2-м составляющим и забываем про 3-ю, то устойчивого положения достигнуть не удастся. Уверенная самопрезентация – важная составляющая лидерского поведения.</p> <p>Фасилитация. Представьте себе, что у вас появилась возможность научить кого-то быть лидером. Чтобы вы сделали, создали учебник, плакат или видеоролик?</p> <p>Создание видеоролика для «ученика школы лидерства». Предварительно нужно провести групповую дискуссию о привычках, которые препятствуют лидерству. Руководит дискуссией и записывает ее результаты один (или два) участник группы, выдвинутый на роль организационного лидера. Алгоритм действий: составить список неконструктивного поведения и мышления, привычек, которые препятствуют лидерству (10–15 мин.). Если группа более 10 человек, то ее необходимо разбить на команды. Каждая команда – творческая студия – должна создать свой рекламный ролик (клип) для ученика «школы Лидерства», который в серьезной или шуточной форме будет демонстрировать, как не должен поступать педагог (учитель) те действия или привычки, которые препятствуют выработке лидерских качеств. При этом каждому участнику можно предложить определенные лидерские роли: раздать «Шляпы» или командные роли (приложение 2). Каждая команда пишет инструкцию (рекомендации) для ученика «школы Лидерства» и сценарий (сценки + текст) видеоролика на 5–6 мин., иллюстрирующего «рекомендации». После этого команды определяют «актеров» и «звезду», которая будет выступать и проводят репетицию и съемку своего ролика. После того как все команды сняли свои ролики, проводится их просмотр и обсуждение вопросов: чем определялся выбор актеров и «звезды»? чей вклад в сценарий был больше? на каком основании распределялись групповые роли? какие лидерские способности и лидерские потенциалы были выявлены в ходе выполнения данного задания?</p>
12.00 – 12.30	обед	



12.30 - 12.40	Разминка	Дракон, самурай, девочка
	Развитие лидерской мотивации  Упражнение «Любимый герой» (10 мин.)	Участникам предлагается вспомнить героя мультфильма, кино, книги, который на их взгляд демонстрирует лидерское поведение или качества. Каждый участник высказывается по кругу, отмечая, что привлекательного они находят в поведении или характеристиках того или иного героя, как это может повышать качество их профессиональной деятельности.
	Упражнение «Треугольник» (10 мин.)	Тренер просит участников встать к стене вплотную одним боком, а после этого попробовать поднять противоположную ногу. Если все требования соблюдены, то принять такую позу ни у кого не получится. Треугольник – самая устойчивая фигура. И если мы начинаем отдавать предпочтение 2-м составляющим и забываем про 3-ю, то устойчивого положения достигнуть не удастся. Уверенная самопрезентация – важная составляющая лидерского поведения.
12.40 - 13.50	Упражнение «Видеопрезентация лидера». («Репортаж») <b>Подготовка 10 мин. Презентация 10-15 мин. Анализ 10-15 мин.</b>	Фасилитация. Представьте себе, что вас как способного лидера выбрали вести репортаж о чем-либо, используя готовое видео и описание объекта. С чего вы начнете? На что постараетесь обратить внимание, чтобы репортаж получился удачным? (преимущества, энтузиазм, убедительность, логичность, энергия и др.) Для подготовки к съемке репортажа, можно использовать все материалы нашего тренинга. На подготовку к презентации каждому дается 10 минут. На презентацию колледжа дается по 1 мин. В зависимости от возможностей участников, им предлагается составить простой текст из 5-7 предложений с ориентацией на фото, или предлагается часть текста – начало и конец, или готовый текст. В процессе проведения упражнения происходит видеосъемка не только каждой презентации, но и дальнейшего обсуждения. Каждый участник с одной стороны выполняет презентацию себя как лидера (демонстрирует лидерские качества и поведение), с другой стороны учиться это делать у других, идентифицировать и оценивать свое поведение. После проведения всех репортажей, выполняется просмотр видеороликов с положительной обратной связью от каждого участника. Такая обратная связь дается с ориентацией на лидерский, личностный и профессиональный потенциал участника, ведущего репортаж. Это необходимо для психологической поддержки нового ролевого поведения «учеников лидерства».
13.50 – 14.00	Кофепause	
14.00 – 14.10	Упражнение	Один стул
14.10 – 14.50	<b>Ролевая игра «Звезда кино».</b>	Фасилитация. Представьте себе, что у вас появилась возможность научить кого-то быть лидером. Чтобы вы сделали, создали учебник, плакат или видеоролик? Создание видеоролика для «ученика школы лидерства». Предварительно нужно провести групповую дискуссию о привычках, которые препятствуют лидерству. Руководит дискуссией и записывает



		<p>ее результаты один (или два) участник группы, выдвинутый на роль организационного лидера. Алгоритм действий: составить список неконструктивного поведения и мышления, привычек, которые препятствуют лидерству (10—15 мин.). Если группа более 10 человек, то ее необходимо разбить на команды. Каждая команда — творческая студия — должна создать свой рекламный ролик (клип) для ученика «школы Лидерства», который в серьезной или шуточной форме будет демонстрировать, как не должен поступать педагог (учитель) те действия или привычки, которые препятствуют выработке лидерских качеств. При этом каждому участнику можно предложить определенные лидерские роли: раздать «Шляпы» или командные роли (приложение 2). Каждая команда пишет инструкцию (рекомендации) для ученика «школы Лидерства» и сценарий (сценки + текст) видеоролика на 5—6 мин., иллюстрирующего «рекомендации». После этого команды определяют «актеров» и «звезду», которая будет выступать и проводят репетицию и съемку своего ролика. После того как все команды сняли свои ролики, проводится их просмотр и обсуждение вопросов: чем определялся выбор актеров и «звезды»? чей вклад в сценарий был больше? на каком основании распределялись групповые роли? какие лидерские способности и лидерские потенциалы были выявлены в ходе выполнения данного задания?</p>
14.50 – 15.00	Упражнение Теперь я знаю точно	
15-00 - 15.40	Подведение итогов тренинга, выдача сертификатов	Обратная связь (отзывы на листах).



## ДЕНЬ ВТОРОЙ

*Цель. Развитие лидерской мотивации путем осознания преимуществ позиции «лидера» для личностного и профессионального роста; получение от группы положительного подкрепления при освоении моделей лидерского поведения в ситуациях социального взаимодействия; осознание начала положительных изменений относительно своего лидерского поведения; развитие положительного образа «Я как лидер».*

### **Упражнение «Как здорово мне это удается».**

*Цель: Лабелизация группы, создание доверительной атмосферы.*

Каждый участник по кругу рассказывает о каком-либо деле, которое ему особенно удается. При обсуждении можно задать следующие вопросы: «Что вы чувствуете, когда все хорошо получается? Что вы чувствовали, когда говорили сами, когда говорили другие? Чей рассказ особенно затронул вас?» (положительная обратная связь).

### **Упражнение «Любимый герой»**

*Цель: Мотивация лидерского поведения, повышение привлекательности позиции «лидера» для личностного и профессионального роста.*

Участникам предлагается вспомнить героя мультфильма, кино, книги, который на их взгляд демонстрирует лидерское поведение или качества. Каждый участник высказывается по кругу, отмечая, что привлекательного они находят в поведении или характеристиках того или иного героя, как это может повышать качество их профессиональной деятельности.

### **Игра «Черное и белое»**

*Цель: развитие адекватных представлений о преимуществах и трудностях лидерского статуса.*

**Модерация.** Очень часто нам приходится принимать решения, задумываясь о хорошем или, наоборот, о плохом исходе нашего мероприятия. Скажите, как, по каким критериям вы определяете, как все закончится, хорошо или плохо?

Группа делится на 2 подгруппы, которые получают соответствующие названия – «белое» и «черное». Первая должна сформулировать положительные, а вторая негативные последствия лидерского поведения. Каждая подгруппа начинает свою аргументацию «лидером быть хорошо (плохо), потому что...» Начинают участники команды «черное». Аргументы высказывают поочередно. Обсуждение проводится с позиции эффективного использования инструментов лидерского влияния: убедительность (логичность, содержательность), эмоциональная и мотивационная привлекательность аргументов той и другой подгруппы, анализ семантического дифференциала (сила, активность и полезность). При подведении итогов каждый участник высказывается относительно того, какие аргументы показались для него наиболее близким и важным с точки зрения профессионально-личностного роста. Наиболее убедительные и привлекательные аргументы «за» и «против» лидерства записываются на флип-чарте. Далее напротив каждого из них с помощью процедуры модерации записываются те когнитивно-поведенческие модели, которые способствуют преодолению негативной установки относительно лидерства, или те, которые способствуют привлекательности лидерской позиции, уверенному поведению лидера.

### **Упражнение «Треугольник»**

*Цель: осознание значимости уверенной самопрезентации лидера.*

Тренер просит участников встать к стене вплотную одним боком, а после этого попробовать поднять противоположную ногу. Если все требования соблюдены, то принять такую позу ни у кого не получится. Треугольник – самая устойчивая фигура. И если мы начинаем отдавать предпочтение 2-м



составляющим и забываем про 3-ю, то устойчивого положения достигнуть не удастся. Уверенная самопрезентация – важная составляющая лидерского поведения.

#### **Упражнение «Видеопрезентация лидера» («Репортаж»)**

*Цель: развитие уверенного поведения, выработка умений публично позиционировать свои личностные ( профессиональные качества).*

Фасилитация. Представьте себе, что вас как способного лидера выбрали вести репортаж о чем-либо, используя готовое видео и описание объекта. С чего вы начнете? На что постараетесь обратить внимание, чтобы репортаж получился удачным? (преимущества, энтузиазм, убедительность, логичность, энергия и др.)

Для подготовки к съемке репортажа, можно использовать все материалы нашего тренинга. На подготовку к презентации каждому дается 10 минут. На презентацию колледжа дается по 1 мин. В зависимости от возможностей участников, им предлагается составить простой текст из 5-7 предложений с ориентацией на фото, или предлагается часть текста – начало и конец, или готовый текст. В процессе проведения упражнения происходит видеосъемка не только каждой презентации, но и дальнейшего обсуждения. каждый участник с одной стороны выполняет презентацию себя как лидера (демонстрирует лидерские качества и поведение), с другой стороны учиться это делать у других, идентифицировать и оценивать свое поведение.

После проведения всех репортажей, выполняется просмотр видеороликов с положительной обратной связью от каждого участника. Такая обратная связь дается с ориентацией на лидерский, личностный и профессиональный потенциал участника, ведущего репортаж. Это необходимо для психологической поддержки нового ролевого поведения «учеников лидерства».

#### **Игра «1 стул».**

Закljučают день подведение итогов и групповая рефлексия.



Группа разбивается на пары. Каждый участник пары рассказывает друг другу о себе только хорошее и интересное. Сначала говорит один, а другой внимательно слушает и останавливает, если говорится что-то самоуничижительное. Если застенчивость или неуверенность затрудняет рассказ о своих достоинствах, то можно предложить рассказ от третьих лиц: что хорошего говорят другие. Задача слушающего — узнать как можно больше хорошего о собеседнике. Через 3 минуты рассказчик и слушатель меняются ролями.

После этого в круге каждый рассказывает все, что он узнал хорошего о своем собеседнике. Тренер может спросить следующее: «Что вы чувствовали в тот момент, когда ваш собеседник рассказывал о вас? Трудно ли было остановить критику в свой адрес? Что полезного вы вынесли из этого упражнения?»

Завершают день подведение итогов и групповая рефлексия.

**Упражнение «Я теперь точно знаю».**

Домашнее задание: ознакомление с видеороликом о педколледже, изучение печатной рекламы.



## ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

Цель. Знакомство с участниками группы с позиции их лидерских умений и амбиций (притязаний), лабилизация группы, создание доверительной атмосферы.

Тренинг начинается с традиционного представления участников группы, введения правил взаимодействия в группе, обсуждения формы обращения друг к другу, а также перечисления ими своих личностных качеств, способствующих лидерскому поведению. Приветствуются высказывания об ожиданиях от тренинга и пожеланиях по отношению к группе.

### **Упражнение «Ассоциации».**

Цель: Введение в пространство интерактивного и доверительного взаимодействия участников группы с их определенными лидерскими задатками и умениями.

Участников просят перечислить ассоциации, которые у них возникают в связи с понятиями «лидерство» и «лидер».

### **Мини-лекция «Теории лидерства» (Приложение 1)**

Цель: Расширение теоретических знаний участников о современных теориях, типах и роли лидерства в эффективной организации своей профессиональной деятельности.

### **Дискуссия «Психологический портрет лидера»**

Цель: концептуализация образа «универсального» лидера, способного оказывать влияние на других в большинстве случаев (вне зависимости от ситуации)

В течение 5 минут участникам предлагается самостоятельно написать 6—7 главных качеств (или основных умений), необходимых для лидера. После этого проводится дискуссия в малых группах (6-7 человек), в результате которой оформляется список из семи основных лидерских черт. Группа выбирает своего делегата для дальнейшего составления общего списка и презентации результатов дискуссии. Выбранные делегаты проводят дискуссию и представляют общий перечень лидерских черт. Итогом дискуссии должен стать список качеств универсального лидера, одобренный всей группой. Обсуждение проводится с ориентацией на полученный в ходе дискуссии опыт и осознание каждым участником своего лидерского потенциала.

### **Игра «Коснись мохнатого»**

### **Игра «Чудесная лавка».**

Цель: осознание участниками своего лидерского потенциала, развитие умения вести переговоры.

В течение 10 минут каждый участник составляет список своих качества и умений, способствующих лидерству, — «Я как лидер», оценивает степень их выраженности по шкале от нуля до 100%. Далее участники за 10-12 минут имеют возможность в ходе переговоров друг с другом «продать» часть своих сильно выраженных лидерских качеств. В качестве платы они могут попросить какие-либо «недостающие» (слабо выраженные) в условных единицах (в %) (см. приложение). осознанию своих потенциалов лидерства и

Обсуждение проводится с позиции пользы от игры, самого выгодного приобретения, анализа ситуаций, в которых полученные приобретения могут способствовать лидерскому поведению.

### **Упражнение «Комплименты»**

Цель: Отработка лидерских умений активного и эмпатического слушания, а также умения лаконично и убедительно представлять другого человека с позиции его положительных человеческих качеств, уважения его достоинств, важности (полезности) такого человека в группе (профессиональной деятельности)



## ДЕНЬ ТРЕТИЙ

*Цель. закрепление знаний о лидерских моделях поведения; развитие позитивной мотивации лидерства.*

**Игра «Блудный заяц».** В конце игры, тренер резюмирует связь игры и темы тренинга. (Энергичность, внимательность, позитив)

**Ролевая игра «Звезда кино».**

*Цель: закрепление знаний о лидерских моделях поведения; развитие позитивной мотивации лидерства*

Фасилитация. Представьте себе, что у вас появилась возможность научить кого-то быть лидером. Чтобы вы сделали, создали учебник, плакат или видеоролик?

Создание видеоролика для «ученика школы лидерства». Предварительно нужно провести групповую дискуссию о привычках, которые препятствуют лидерству. Руководит дискуссией и записывает ее результаты один (или два) участник группы, выдвинутый на роль организационного лидера. Алгоритм действий: составить список неконструктивного поведения и мышления, привычек, которые препятствуют лидерству (10—15 мин.). Если группа более 10 человек, то ее необходимо разбить на команды. Каждая команда — творческая студия — должна создать свой рекламный ролик (клип) для ученика «школы Лидерства», который в серьезной или шуточной форме будет демонстрировать, как не должен поступать педагог (учитель) те действия или привычки, которые препятствуют выработке лидерских качеств. При этом каждому участнику можно предложить определенные лидерские роли: раздать «Шляпы» или командные роли (приложение 2). Каждая команда пишет инструкцию (рекомендации) для ученика «школы Лидерства» и сценарий (сценки + текст) видеоролика на 5—6 мин., иллюстрирующего «рекомендации». После этого команды определяют «актеров» и «звезду», которая будет выступать и проводят репетицию и съемку своего ролика. После того как все команды сняли свои ролики, проводится их просмотр и обсуждение вопросов: чем определялся выбор актеров и «звезды»? чей вклад в сценарий был больше? на каком основании распределялись групповые роли? какие лидерские способности и лидерские потенциалы были выявлены в ходе выполнения данного задания?

На заключительном этапе тренинга в кругу подводятся итоги о личных впечатлениях и изменениях на индивидуальном и групповом уровнях, об эмоциональных состояниях и новом видении своего лидерского потенциала. Обсуждается, кто и как часто, в каких ситуациях был выдвинут группой на роль «лидера». Участники группы выражают пожелания и благодарность друг другу.

**Упражнение «Спасибо вам за то...»**



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб: Питер, 2001.
2. Кипнис М. Тренинг лидерства. М.: Ось-89, 2005.
3. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001.
4. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель. М.: Дело, 1993.
5. Майерс Д. Социальная психология. СПб.; М.: Питер, 2000.
6. Макшанов С. И. Профессиональный тренинг // Психология профессиональной подготовки / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1993.
7. Панкратов В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2000.
8. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.
9. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. М.; СПб.: Питер, 2003.
10. Schutz A. Self-presentational tactics of talk-show guests: a comparison of politicians, experts and entertainers / Journal of Psychology. 1998. № 132 с



### Мини-лекция «Теории лидерства».

Существует целый ряд характеристик, которыми должен обладать лидер: целеустремленность, внутренняя целостность, системность мышления, любознательность, активность, инициативность, желание большего, организованность, последовательность, коммуникабельность, создание доверия, самообладание, смелость, умение говорить, убеждать, умение слышать и слушать и т.д. Среди всех этих характеристик Тихонов А.К. выделяет 4 основных[2], обладая которыми педагог сможет стать лидером, а соответственно подняться на ступеньку выше в своей педагогической практике:

**Первая характеристика, условно, ее обозначают, как «видение»,** т.е. педагог-лидер должен быть наделен аналитическим складом ума, благодаря которому он сможет создавать проекцию возможного будущего и, исходя из своего видения, направлять учащихся к поставленной цели, а также предлагать инновационные решения в проблемной области.

**Вторая характеристика – это «способность к мотивированию»,** т.е. педагог-лидер должен уметь стимулировать себя и класс к возможному решению проблемы, даже в самой сложной ситуации, вдохновляя и побуждая учащихся к действенному решению, пользуясь педагогическим эмоциональным воздействием, а также собственным авторитетом в глазах учащихся. Но для грамотной мотивации учащихся педагогу-лидеру необходимо обладать **эмоциональным интеллектом**. Он проявляется в способности использовать свои коммуникативные навыки, умение управлять своими и чужими эмоциями, в умении выбирать роль, которая более всего подходит к сложившейся ситуации. В отличие от обычного интеллекта и профессиональных знаний, эти навыки развиваются на социально-психологических тренингах и тренингах личностного роста.

**Третья характеристика – это «чувствительность»,** эта характеристика предполагает педагогическую толерантность, а также внимательность ко всем изменениям, происходящим, как во внешнем мире, так и внутри коллектива учащихся. Данная характеристика тесно связана с такими навыками педагога-лидера как умение получать обратную связь от класса, а также быстро реагировать на все происходящие изменения, что позволяет ему быть на полшага впереди и с максимальной точностью управлять решением проблемных ситуаций.

Четвертая характеристика, которую выделяют, это **«гибкость в поведении».** Это не случайно, потому что, педагог-лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и обладать разными стратегиями поведения. Применяя в зависимости от ситуации разные стили лидерства авторитарный или демократический. Помня о том, что к каждому учащемуся должен быть индивидуальный подход, важно его не только найти, но и применить в педагогической практике, при этом учитывая интересы, как ученика, так и требования образовательного процесса.

Существует пять факторов, обуславливающих потребность ОУ в педагогах-лидерах. Это незавершенность организационной структуры (лидеры помогают восполнить недостающие элементы и интерпретировать набор правил, планов, процедур внутри организации в целом); необходимость связывать подсистемы ОУ (лидеры — это звенья, связывающие организационные подсистемы); ОУ как открытая система постоянно взаимодействует с быстро меняющимися условиями среды (лидеры получают ресурсы из внешней среды и делают ее более восприимчивой к потребностям ОУ); внутренняя динамика организации (организации изменяются и развиваются, и лидеры прилагают больше усилий к тому, чтобы эти изменения не повредили ОУ, его членам, и способствуют позитивным изменениям); педколлектив ОУ (люди приходят, уходят и меняются, лидерство обеспечивает преемственность и помогает людям приспособиться к изменениям)

Наряду с факторами, способствующими потребности ОУ в лидерстве, существуют ситуации, которые препятствуют проявлению лидерских качеств и умений. Это ситуации, связанные с личными качествами педагогов, особенностями условий и целей работы, отсутствием необходимых ресурсов и др. Лидерское поведение может быть нейтрализовано, когда определенные ситуации не позволяют лидеру проявить свои качества, а определенные «заменители» лидерства могут «блокировать» или снизить значимость лидерского влияния. К таким «заменителям» или «ликвидаторам» лидерского



поведения относятся следующие: постоянные, рутинные задания «сверху»; отсутствие «материальной свободы» у педагогов-лидеров, ограничение властных полномочий, большое число независимых, эрудированных и высококвалифицированных педагогов.

В качестве теоретического обоснования нашего тренинга мы рассматриваем следующие теории лидерства.

**Теория черт лидера.** Лидер рассматривается как носитель определенных качеств и умений, способствующих влиянию на других (вне зависимости от ситуации, личностные черты имеют природную основу). То есть существует перечень характеристик (черты, способности, умения), имеющих первостепенное значение для лидерского влияния и эффективности лидера. Согласно этой теории, прирожденные лидеры обладают наиболее эффективными моделями поведения и руководства. Основными типами лидеров являются харизматический, трансформационный. Харизматический лидер завоевывает доверие людей и оказывает сильное и экстраординарное воздействие на них (принятие его целей, ценностей, желание подражать и следовать за ним) благодаря своей яркой индивидуальности и личному контакту. В основе его влияния лежит некая «харизма», трудно поддающаяся формальному измерению и объективному описанию. Обычно харизматическое влияние связывают с набором экстраординарных характеристик или моделей поведения лидера. Трансформационный лидер выстраивает отношения с ведомыми на основе трансформации основополагающих убеждений ценностей и потребностей. Средствами трансформационного лидера являются ораторские (коммуникативные) навыки, которые создают образ уверенного и сильного человека, побуждают у последователей доверие и желание идти за ним. Практическими следствиями теории «черт» является целесообразность психологического отбора прирожденных лидеров для руководящих должностей, стимулирование эффективных моделей поведения и стилей руководства, оттачивание «харизматичности», развитие коммуникативных навыков и других лидерских умений.

**Интерактивная теория.** Лидер — лицо, в наибольшей степени отвечающее ожиданиям группы и наиболее последовательно придерживающееся ее идеалов, ценностей. У лидера диагностируются максимальный статус и престиж.

**Ситуационная теория.** Лидерство — функция ситуации и зависит от ситуации. Основными компонентами ситуации являются состав и размер группы, уровень компетентности и степень ведомости членов группы, наличие других лидеров, ожидания группы, ее цели и задачи, сбивающие факторы.

**Вероятностные теории лидерства.** Эти теории основываются на предположении о том, что не существует какой-то наилучшей модели поведения, к которой руководитель (лидер) мог бы прибегать все время. Адекватное и эффективное поведение лидера зависит от некоторых характеристик лидера, подчиненных ситуации. Вероятностная теория Ф. Фидлера ориентирована на установление связи между лидерами и ситуациями, в которых их ждет успех. Итоговая вероятностная модель утверждает, что эффективность лидера зависит от трех переменных:

- 1) структуры потребностей лидера, его стремления к выполнению задачи или к удовлетворению межличностных потребностей — ориентация на задачу или на людей;
- 2) способности лидера контролировать ситуацию или его уверенности в том, что задача выполнима и ситуация находится под контролем, а ситуативный контроль зависит от отношений лидера с группой (поддержка лидера), от структуры задачи (ясность и конкретность работы), от доверия и власти лидера (признанная власть позволяет использовать поощрения или наказания);
- 3) взаимосвязи между структурой потребностей (стремлений) лидера и ситуативным контролем. Например, лидеры, ориентированные на задачу, проявляют себя наилучшим образом, когда ситуация легко контролируется или степень контроля крайне низкая. Лидеры, ориентированные на отношения, добиваются наилучших результатов в ситуациях умеренного контроля.

**Нормативная модель В. Вроома, Ф. Йеттона и А. Яго.** Данная теория отрицает существование какого-то одного наилучшего способа действия для всех ситуаций и в то же время указывает, что лидеры должны делать при определенных условиях. В основе модели лежат три критерия эффективности: рационализм, одобрение подчиненных, время. В зависимости от комбинаций этих трех критериев модель предписывает пять возможных стилей лидерства. На одном полюсе — авторитарный



стиль. На противоположном — стратегия группового принятия решений подчиненными. Между ними находятся различные консультативные стили лидерства. Согласно этой модели, определенные стили подходят к определенным ситуациям. Выбор стиля зависит от того, позволят ли действия лидера сэкономить время или создать атмосферу сотрудничества.

**Теория путей и целей Р. Дж. Хауса.** Мотивационные функции лидера состоят в увеличении числа и разновидностей персональных вознаграждений подчиненным за достижения в работе и облегчении путей к получению этих вознаграждений за счет разъяснения маршрутов движения, уменьшения числа преград и увеличения возможности получения личного удовлетворения от работы. Лидер должен хорошо разбираться в психологии людей: понимать, что является вознаграждением для подчиненных, какие у них производственные способности, ставить адекватные цели и помогать в их достижении. Основные типы поведения лидера: директивное лидерство — уведомление подчиненных о том, чего им следует ожидать, и обеспечение четко поставленных задач; поддерживающее лидерство — дружеское отношение, доступность лидера и повышенная забота о статусе, благополучии и потребностях подчиненных; лидерство совместного участия — стремление повысить вклад каждого в общее дело, внимательность к предложениям подчиненных, прояснение непонятных задач; лидерство, ориентированное на результат, — постановка стимулирующих целей, ожидание от подчиненных высокого уровня работы и демонстрация уверенности в том, что подчиненные достигнут целей.

**Теория лидерских ролей.** Эта теория рассматривает различные типы лидерства в зависимости от содержания деятельности, стиля руководства, стабильности, способов влияния и организации группы. Успешность каждой ролевой позиции лидера предполагает наличие определенных умений и моделей поведения в значимых ситуациях взаимодействия. Б. Д. Парыгин предложил классифицировать типы лидеров с учетом трех оснований: содержание, стиль, характер деятельности лидера. В соответствии с этим выделяются три ступени дифференциации лидерства.

*1. По содержанию деятельности:*

- лидер-вдохновитель, ярко демонстрирующий программу (модель) поведения;
- лидер, исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- «универсальный лидер» — лидер, совмещающий вдохновителя и организатора.

*2. По стилю руководства:*

- авторитарный;
- демократический;
- совмещающий в себе элементы обоих стилей.

*3. По характеру деятельности:*

- универсальный, постоянно проявляющий свои качества лидера;
- ситуативный лидер, проявляющий качества лидера лишь в определенной, специфической ситуации.

Р. Л. Кричевский выделил типы лидерских ролей в зависимости от доминирующей в процессе взаимодействия функции:

- деловой лидер;
- инструментальный лидер;
- коммуникативный;
- эмоциональный лидер.

В соответствии с функциональными ролями можно выделить также следующие типы лидеров:

- организатор (деловой);
- инициатор;
- генератор идей (креативный);
- лидер эмоционального притяжения («звезда»);
- мастер (знающий и умеющий).

Практическими следствиями вероятностных теорий лидерства является определение оптимальных способов взаимодействия лидера и ведомых с учетом ситуации, ролевых позиций, возможностей вознаграждений и др.

**Синтетические концепции** объединяют все теории лидерства.



*Суперлидерство* - способность превратить большинство последователей в лидеров для самих себя. Для этого человек должен стать «менеджером» собственной жизни, а затем передавать эти навыки своим подчиненным. Успех суперлидерства определяется количеством «выращенных» лидеров, их самостоятельностью и независимостью от лидера.

Приложение 2.

### **Функции и исследовательские задачи каждой «шляпы»**

Роль «Белой шляпы» требует беспристрастности. Задача — регистрировать факты, не оценивая их. Делая сообщение для команды, «Белая шляпа» четко перечисляет факты, цифры, события, определяя каждому свой номер и последовательность. Благодаря его докладу команда должна найти ответ на вопрос: «Что мы имеем на данный момент?»

В жаркие моменты дискуссии «Белая шляпа» может охладить пыл спорящих, сказав: «Итак, мы имеем следующие факты...»

В групповом обсуждении выполняет функции:

- обозначает проблему для команды;
- организует ее обсуждение;
- координирует обсуждение, проясняя позицию каждого («Если я тебя правильно понял...»);
- при необходимости «переводит» эмоциональные суждения на язык фактов;
- четко подводит итоги обсуждения и проговаривает общее решение.

Обычно роль «Белой шляпы» берет на себя лидер команды.

Роль «Черной шляпы» требует критического настроения. «Черная шляпа» работает над оценкой рисков и выявлением «слабых мест» в деятельности команды. «Черная шляпа» докладывает команде об отрицательных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, «брешах» в работе команды. Благодаря этому докладу команда понимает, «что у нас плохо». «Черная шляпа» активно участвует в оценке «поля» новых идей, собранных с помощью «мозгового штурма». Задача: не просто критиковать или «приземлять» членов команды, а грамотно и аргументированно указывать соратникам на общие слабые места.

Роль «Желтой шляпы» требует активизации положительного мышления и оптимизма. Задача: напоминать соратникам об общих «сильных сторонах», находить «плюсы» в любой ситуации и проблеме. Если «Желтая шляпа» делает доклад, то отражает положительные стороны ситуаций, фактов, позволяет команде по-новому взглянуть на имеющиеся у нее ресурсы. Помогает выявить дополнительные возможности. Благодаря этому команда отвечает на вопрос: «Что у нас хорошо?»

В ходе групповой дискуссии «Желтая шляпа» занимает миротворческую позицию, призывая коллег «посмотреть на проблему с другой стороны». Каждое заявление о выгоде или плюсе должно подкрепляться серьезными аргументами. Речевые обороты, используемые «Желтой шляпой»: «Посмотрите, в этом решении (событии, ситуации) есть множество плюсов...», «От этого нам будет такая польза, выгода...» и т. д. Главная задача «Желтой шляпы»: видеть положительную перспективу любого сценария решения проблемы.

Роль «Красной шляпы» требует проявления эмоциональности, непосредственности и раскрепощенности. Можно не опираться на факты, быть «голословным» и «субъективным». Можно рассуждать «по-житейски», говорить о своих чувствах: опасениях, ожиданиях, отношении к происходящему. Тот, кто в «Красной шляпе», всегда непосредствен и эмоционально честен. Главная задача: в процессе групповой дискуссии слушать свой внутренний голос, интуицию и докладывать команде о своих ощущениях. Речевые обороты могут быть такими: «Я вас слушаю, и мне что-то беспокоит, а не слишком ли мы...», «Мне кажется, что это нам принесет головную боль...», «Боюсь, что это...», «Вот это мне нравится...»

Роль «Красной шляпы» дает возможность команде увидеть событие в ярких эмоциональных красках, создать условия для эмоционального отреагирования, освобождения от мешающих эмоций.



Роль «Зеленой шляпы» требует проявления нестандартного творческого мышления, ориентированного на успех. Данная роль ответственная, и ее должен взять человек, обладающий потенциалом «генератора новых идей». Главная задача: искать решения проблемы, как традиционные, так и инновационные. В контексте групповой дискуссии «Зеленая шляпа» предлагает новые, нестандартные подходы к решению проблемы. Задача: не ограничиваться одним вариантом, а предложить команде множество решений.

Роль «Синей шляпы» требует от члена команды проявления «философского отношения» к ситуации. Он размышляет над такими вопросами: «А зачем нам эта проблема дана?», «Благодаря решению этой проблемы выйдет ли команда (фирма, клиент) на новый уровень своего личного, духовного, социального развития?»

В контексте групповой дискуссии «Синяя шляпа» часто напоминает соратникам, что решаемая проблема — проявление общих механизмов и проблем. В конце обсуждения «Синяя шляпа» задает команде вопрос: «А чему нас эта ситуация научила?» «Синяя шляпа» внимательно следит за соблюдением ценностей команды и может выступать инициатором внесения изменений и дополнений в ее «хартию».

Приложение 3

### Основные командные роли по классификации Р. М. Белбина

№	Условное	Функции	Характерные черты личности
1	«Координатор» (Председатель)	Согласует действия, мнения и точки зрения членов команды	Спокойствие, уверенность в себе. Самоконтроль, обаяние, беспристрастность, целеустремленность, объективность, учет любых предложений
2	«Мотиватор» (Действующий, оформляющий решения)	Побуждает команду к действию, движению вперед	Динамичность, стремление опережать других. Напористость, состязательность, энергия, готовность к вызову. Нетерпимость, раздражительность
3	«Генератор идей» (Человек со свежим взглядом)	Предлагает новые способы решения проблем, новые подходы.	Развитый интеллект, воображение, эрудиция. Индивидуализм, свобода от стереотипов, знания. Склонность витать в облаках, невнимание к деталям
4	«Критик» (Советник или судья)	Оценивает результаты и процесс работы, предлагает новые идеи.	Здравомыслящий, осторожный, рассудительный, честный, вдумчивый, настойчивый. Невысокая эмоциональность. Неумение увлекать людей
5	«Исполнитель» (практик-организатор)	Исполняет поставленную перед ним задачу в точном объеме и в указанные сроки	Чувство долга, организаторские способности. Работоспособность, трудолюбие, дисциплинированность, консерватизм, практичность. Недостаточная гибкость и восприимчивость новых идей
6	«Душа команды»	Создает благоприятную рабочую обстановку, климат	Общительный, мягкий, чувствительный, ориентированный на людей. Способен укреплять командный дух. Нерешительность в критические моменты
7	«Исследователь ресурсов» (разведчик)	Ищет варианты, ресурсы и средства достижения	Экстраверсия, энтузиазм. Любознательность, умение общаться, способность отвечать на вызовы. Быстрая потеря интереса после достижения цели
8	«Финишер» (доводящий дело до конца)	Пытается довести до совершенства результаты работы, прораба-	Совестливость, старательность. Стремление к совершенству. Педантичность, взыскательность. Организованность. Добросовестность. Осмотрительность. Умение контролировать. Тревога по пустякам.