

Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских
А. В. Коптелов, С. А. Ларюшкин
А. С. Гумницкая, А. В. Машуков
И. С. Алексеева

**Self-менеджмент
в управленческой деятельности
руководителя
образовательной
организации**

Учебно-методическое пособие

Учебное электронное издание

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов,
С. А. Ларюшкин, А. С. Гумницкая,
А. В. Машуков, И. С. Алексеева

**Self-менеджмент
в управленческой деятельности
руководителя
образовательной
организации**

Учебно-методическое пособие

Учебное электронное издание

Челябинск
ЧИППКРО
2023

ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2023

ISBN 978-5-503-00516-5

УДК 371.11
ББК 74.204.1
S45

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторский коллектив:

Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, С. А. Ларюшкин,
А. С. Гумницкая, А. В. Машуков, И. С. Алексеева

Рецензенты:

И. В. Выборщик, доцент кафедры общей психологии, психодиагностики и психологического консультирования ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)», кандидат психологических наук

Е. В. Качева, заведующий региональным информационно-методическим центром ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», кандидат педагогических наук

**S45 Self-менеджмент в управленческой деятельности руководителя образовательной организации [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов [и др.]. — Электрон. текстовые дан. (1 файл: 2,98 Мб). — Челябинск : ЧИППКРО, 2023. — 1 электрон. опт. диск (CD-R). — Систем. требования: РС от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 6 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. — Загл. с экрана.
ISBN 978-5-503-00516-5**

Текстовое электронное издание

В учебном пособии освещены теоретические и практические вопросы self-менеджмента руководителей образовательных организаций. Раскрыты основные понятия self-менеджмента и классификация self-навыков, а также обозначены психологические аспекты их развития в условиях управленческой деятельности руководящих работников образовательных организаций. Акцент сделан на практику для руководителей по развитию self skills (навыков самоменеджмента). Особое внимание уделено методам самодиагностики некоторых аспектов self-навыков и эффективным приемам развития навыков саморегуляции, способности к планированию и управлению временем, личностной зрелости и других аспектов. Учебное пособие предназначено для руководителей образовательных организаций, педагогов-психологов, HR-специалистов, студентов психологических специальностей, а также слушателей курсов повышения квалификации.

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

© Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов,
С. А. Ларюшкин, А. С. Гумницкая, А. В. Машуков,
И. С. Алексеева, 2023

ISBN 978-5-503-00516-5

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2023

Учебное электронное издание

*Ответственный редактор А. Э. Санько
Ответственный за выпуск А. В. Коптелов
Технический редактор Н. А. Лазариди*

Дата подписания к использованию: 03.10.2023
Объем издания: 2,98 Мб
Комплектация издания: 1 электрон. опт. диск (CD-R)
Тираж 10 экз. Заказ № 44

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88
Тел. 8 (351) 263-89-35
www.ipk74.ru; e-mail: chippkro@ipk74.ru

Содержание

Введение	6
Раздел 1.	
Концептуальные основы self-менеджмента в образовании: история вопроса и принципы.....	7
<i>Контрольные вопросы и задания к разделу 1</i>	18
Раздел 2.	
Психологические аспекты self-менеджмента.....	20
<i>Контрольные вопросы и задания к разделу 2</i>	37
Раздел 3.	
Практикум по развитию self-навыков (навыков самоменеджмента) для руководителей образовательных организаций	38
Список литературы	54
<i>Приложения</i>	58

Введение

Уважаемые коллеги!

Динамичность и многозадачность в работе современного руководителя, его лидерская позиция в инновационной деятельности образовательной организации определяют потребность в эффективных инструментах и приемах развития его личностного потенциала. Это актуализирует необходимость интеграции коучингового подхода к решению проблем self-менеджмента для повышения эффективности работы руководителя.

В пособии отражены авторские материалы и результаты исследований специалистов кафедры управления, экономики и права ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования».

Авторы издания обращают внимание на тот факт, что материалы пособия были успешно апробированы в рамках модульного курса для руководящих работников образовательных организаций и получили высокую оценку слушателей (ноябрь 2022 года и март 2023 года).

Учебно-методическое пособие может стать актуальным ресурсом для тех руководящих работников, кто занимается вопросами своего профессионального развития и осуществляет управление организацией развития личностного потенциала педагогических работников своей образовательной организацией. Описанная в пособии методика может быть использована в деятельности руководителя образовательной организации.

Раздел 1.

Концептуальные основы self-менеджмента в образовании: история вопроса и принципы

В условиях динамичной социально-экономической ситуации деятельность руководителя образовательной организации порождает многозадачность, возгонку темпа и уровня сложности управленческих действий. В традиционном менеджменте образования в центре внимания — проблемы, связанные с организацией образовательного процесса, механизмами стабильного и успешного функционирования образовательной организации, обеспечивающего образовательные результаты.

Кроме того, среди вопросов, с которыми обращаются руководители образовательных организаций, часто встречаются вопросы управления мотивацией профессионального развития педагогических работников, создания благоприятного психологического климата, управления конфликтами и сотрудничества школы и семьи.

Следует отметить, что в профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» заложены основы, позволяющие осуществить работу по анализу и самооценке уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации, выстроить линию его профессионального развития, направленную на удовлетворение потребностей и минимизацию/ликвидацию профессиональных дефицитов.

В то же время от руководителей поступают вопросы, связанные с развитием индивидуальных ресурсов, заданных структурами зрелой личности. А это требует обращение к уже к другим разделам менеджмента — к self-менеджменту.

Обратимся сначала к истории вопроса.

История self-менеджмента

Менеджмент — это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных, трудовых и других ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления. Есть мнение, что это просто синоним понятия «управления». Аргументом такой позиции является дословный перевод термина с английского на русский язык (английский глагол to manage — управлять). Управление применимо к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, управление информационными системами и т. д.), к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, государственное управление). Термин «менеджмент» применяется для обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях, *менеджмент называют социальным управлением*. В русской лексике слово «менеджмент» появилось в 80–90 годы XX века в период формирования в России рыночной экономики и является необходимым элементом более широкого понятия «управление».

Менеджмент как искусство управления людьми возник в глубокой древности [29]. Слой профессиональных управленцев — менеджеров формируется одновременно с созданием первых государств в ранних цивилизациях Востока (Шумер, Месопотамия, Древний Египет). В древних цивилизациях всех правителей можно назвать менеджерами, так как их деятельность направлена на совершенствование деятельности социальных организаций, одновременно несущих в себе и хозяйственные функции.

Индийская цивилизация создает *Артхашастру* (*учение о хозяйстве и государственном управлении*), которую называют первым учебником менеджмента. Артхашастра — это системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль деятельности основных отраслей и предприятий.

Ключевые функции и принципы менеджмента были поняты в древнем Китае. Наряду с функциями *планирования*, ор-

ганизации, распорядительства и контроля, китайцы выделили принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем, а также начали специализированную подготовку социальных и хозяйственных менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента в специально созданной академии.

Эпоха Древней Греции демонстрирует первый опыт демократии и закрепления свободы индивидуума, приход децентрализованного правительства, а также ранний взгляд на то, что управление различными организациями требует одни и те же управленческие навыки. Описание менеджмента в качестве вида человеческой деятельности встречается в трудах Сократа. Древнегреческий философ, живший в первом тысячелетии до н. э., описывает управление людьми как процесс определения оптимального места для человека в общей организации жизнедеятельности людей и получение от него желаемого результата деятельности. Сократ обнаружил, что управленческие способности могут переноситься с общественных на частные дела. Философ заметил, что менеджмент в частных делах отличается от общественных только величиной; оба случая имеют дело с управлением людьми и *если кто-то не может управлять своими частными делами, то он определенно не справится с общественными*. Аристотель в своей работе «Политика» писал: «Тот, кто никогда не учился подчинению, не может руководить».

Вклад Рима в формирование науки управления лежит главным образом в законе, ставшем моделью для более поздних цивилизаций, и формах правления, с использованием разделения на законодательную и исполнительную ветви властей, обеспечивающих баланс и контроль управления.

Эпоха Средневековья знаменуется вкладом Макиавелли в историю социальной мысли, в теорию и практику управления. Одним из первых он обосновал понятие гражданского общества и применил термин государство так, как принято сейчас — для обозначения политической организации общества. Макиавелли считал, что существует только два способа достижения цели — путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а вто-

рой — животным. Правителю не обязательно выбирать одно из двух, он должен уметь пользоваться обоими способами. В современном менеджменте труды Макиавелли рассматриваются как источники идей, составляющих оригинальную систему практического управления [29].

С наступлением индустриальной эпохи начинается история современного менеджмента. В этот период в промышленном производстве возникают первые крупные предприятия (тресты, синдикаты), нуждающиеся в эффективных управленцах. Менеджмент в качестве профессиональной деятельности впервые рассматривается Г. Тауном, высказывая свое мнение о том, что общество нуждается в подготовке специалистов-управленцев. Наука управления складывается к концу XIX века. В этот период времени появляются первые работы ученых, посвященные данному виду деятельности. Всего за историю развития теории управления сформировалось пять школ управления:

— школа научного менеджмента (основатель — Ф. Тейлор основное внимание уделял поискам способов *увеличения производительности труда*);

— административная школа (родоначальник — А. Файоль полагал, что эффективным менеджментом является *ясная система иерархии и разделение управленческих функций*: технической (технологической), коммерческой, финансовой, защитной, административной (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль);

— количественная школа (представители — Д. Томпсон, Г. Акофф, Д. Марч);

— бихевиористская школа (известными представителями считаются Ч. Бернанд, Ф. Герцберг, К. Арджирис);

— школа человеческих отношений (основатель — Э. Мэйо утверждал, что *человеческий фактор является основным элементом эффективной организации*).

К девяностым годам XX века менеджмент развивается во многих странах, приобретает глобальный характер. В подготовке менеджеров наряду с изучением теории важным становится получение практических навыков. Публикуется немало работ о новейших достижениях в сфере практического

менеджмента. К примеру, стали бестселлерами книги Ли Якокка «Карьера менеджера» [41], К. Татенци «Вечный дух предпринимательства» [36], Г. Форда «Моя жизнь, мои достижения» [38], Ж.-Л. Сулицер «Зеленый король» [34] и т. д.

Анализ этих работ и попытки применить их на практике позволяют избежать многих ошибок в сфере менеджмента, быстрее и точнее находить пути решения управленческих проблем. Особенно важны апробированные знания о том, как надо работать в сфере управления, для российских руководителей предприятий, организаций, фирм.

Современное управление связано с демократизацией и информатизацией общества, развитием компьютерных технологий и автоматизацией производства. Настоящие условия дали новый толчок к развитию менеджмента и процессов управления, наука управления продолжает активно развиваться. Одним из перспективных направлений менеджмента становится self-менеджмент, актуальность которого определяется вызовами современного мира. В постиндустриальном информационном обществе человек сам является организатором и управляющим своей жизнью, его успешность может быть обеспечена только его собственной деятельностью. Теперь только он сам, понимая последствия каждого своего шага, выстраивает личную, профессиональную и общественную жизнь, заботится о собственном образовании, здоровье, счастье, благополучии и развитии, создает и продвигает себя и свой образ, выстраивает свой имидж и создает нужную репутацию для позиционирования себя возможным партнерам, заботится о репутации в глазах окружающих и в мире.

В научных исследованиях российских и зарубежных ученых self-менеджмент (self-managment) определяется как *персональный менеджмент или самоменеджмент*. Исследователи рассматривают self-managment как составную часть обширного научного направления, связанного с организацией и управлением человеческого труда — менеджмента. Значение понятия «self-менеджмент» (самоменеджмент, персональный менеджмент) раскрывается путем определения и анализа двух образующих его единиц: «самостоятельный» и «менеджмент». Первая часть — «само» указывает на об-

ращенность действий на самого себя, вторая — «менеджмент» — означает определенную деятельность человека, связанную с управлением.

Анализ исследований, затрагивающих проблемы философского, социологического, экономического, правового характера, дает основания полагать, что система самоменеджмента (self-management) в период его появления понималась как совокупность теоретических и практических аспектов жизнедеятельности человека, направленных на обеспечение индивидуального развития (self-development), образования и, в большей степени, самообразования (self-education), а также самореализацию в сфере профессиональной деятельности (self-realization) и непрерывное всестороннее самосовершенствование (self-improvement).

Проблемы формирования и развития системы самоменеджмента в последние годы получили широкое отражение в научной литературе. Концептуальные идеи и методологические основы функционирования самоменеджмента исследуются в работах В. И. Андреева, Г. А. Архангельского, А. Беркмана, Г. М. Вудкока, К. И. Варламова, А. К. Гастева, И. Л. Добротворского, П. Друкера, Л. Зайверта, В. С. Карпичева, П. М. Керженцева, Дж. Моргенстерна, Л. В. Фаткина, Д. Френсиса, А. Т. Хроленко и других российских и зарубежных ученых. В работах рассматриваются различные аспекты самоменеджмента.

Несмотря на большое количество работ, посвященных self-менеджменту, отметим, что единства в подходах к определению его сущности нет. Так, известный американский исследователь П. Друкер отмечает, что задачей научного менеджмента является проблема управления на уровне отдельного человека, т. е. самоменеджмент, одним из важнейших разделов которого является персональный стратегический менеджмент. П. Ф. Друкер утверждал, что менеджмент собственной личности требует совершенно новых действий от каждого из нас, «чтобы каждый работник умственного труда мыслил и действовал как руководитель высшего уровня» [13].

Отечественные специалисты рассматривают иные аспекты самоменеджмента. Так, Л. Зайверт акцентирует внимание на формирование навыка рационального использования и сбе-

режения такого ресурса как время [14]. К. И. Варламов, М. Лукашевич, С. Д. Резник представляли самоменеджмент как последовательное и целенаправленное использование апробированных методов и практических приемов работы, собственных возможностей в повседневной практике для повышения эффективности выполняемых действий, достижения намеченных целей, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время и свои возможности [29]. Концепция self-менеджмента М. Вудкока и Д. Френсиса представлена как проверка имеющихся способностей, поиск реальных путей развития личных и деловых качеств, основанных на идее ограничений (понимается как фактор, сдерживающий потенциал) [7]. В. И. Андреев рассматривает самоменеджмент как стремление к саморазвитию в себе творческого начала [3]. М. С. Доронина, В. И. Персунько отмечают, что «самоменеджмент» — это самостоятельное управление своей деятельностью, управление самим собой посредством использования знаний и интуиции [29].

Таким образом, рассмотрев различные подходы к определению сущности и смыслов понятия «*self-менеджмент*» можно сделать обобщенный вариант определения данного понятия — *это самоуправление своей деятельностью посредством самопознания и самосовершенствования, направленное на формирование и развитие собственного потенциала, совершенствование личных качеств и профессиональных компетенций, обеспечивающих успешность личности, максимальную самореализацию и управление течением своей жизни*. В процессе самоуправления человек является субъектом и объектом управления одновременно. Самоменеджмент предполагает проживание всей управленческой цепочки: постановка цели — определение ресурсов — формулировка задач — выполнение действий — осмысление полученных результатов (рефлексия). Важной особенностью этого процесса является умение поставить себя в позицию «учитель» для самого себя, быть самому себе руководителем и экспертом, оценивающим результат.

История self-менеджмента (персонального менеджмента) в России — тема малоизученная. Особого внимания в контексте

истории развития российской управленческой и экономической мысли в области персонального менеджмента требует научное наследие российских ученых Николая Ивановича Кареева и Ивана Ивановича Янжула.

Н. И. Кареев, историк, философ, социолог и политический деятель, активно занимался исследованием теоретических и практических проблем персонального менеджмента (self-менеджмента). Свою концепцию персонального развития ученый изложил в ряде работ, адресованных обучающейся молодежи. По мнению ученого, именно молодежь в силу возрастных и психологических особенностей, нуждается в сопровождении их персонального развития.

Назовем некоторые работы, в которых поднимаются проблемы персонального менеджмента и предлагаются практические рекомендации по организации жизнедеятельности в соответствии с поставленными целями и задачами. Это такие труды исследователя, как «Письма к учащейся молодежи о самообразовании», «Беседы о выработке миросозерцания», «Мысли об основах нравственности», «Выбор факультета и прохождение университетского курса», «Идеалы общего образования» [15].

Ключевыми задачами, которые стоят перед человеком в построении его собственной жизнедеятельности, Н. И. Кареев считал самопознание и самосознание (самопонимание). Ученый наставлял молодежь: «Находите сами цель своей жизни, определяйте сами свое жизненное призвание, побольше думайте, изучайте себя и окружающую среду, прислушивайтесь к тому, что говорят другие, читайте и учитесь, анализируйте и критикуйте, взвешивайте, сравнивайте и выбирайте, но не воображайте, что кто-либо за вас может решить вопрос о том, чем вам быть и что делать». Особый интерес составляет понимание Н. И. Кареевым сущности «инновации». Инновацию ученый определял как «личную инициативу». «Инновационная деятельность личности» есть не что иное, как осознанное и целенаправленное стремление человека к «творчеству и саморазвитию».

Как видим, отправной точкой в размышлениях Н. И. Кареева о проблемах персонального менеджмента является идея само-

мотивации личности, наиболее эффективным средством развития которой является самообразование [15].

Известный российский ученый-экономист, финансист И. И. Янжул, исследуя проблему self-менеджмента, определил взаимообусловленность менталитета нации и сформировавшейся модели самоменеджмента. Так, одной из исключительно значимых характеристик, присущих западноевропейской и североамериканской модели персонального менеджмента конца XIX — начала XX века считалась «самопомощь» (self-supporting) как способность человека самостоятельно решать личные экономические задачи, обеспечивать себе стабильность материального положения, финансовую независимость и безопасность. Отмечая специфику менталитета западноевропейцев по решению задач персонального развития, материальных и финансовых проблем, он определяет главные и общепринятые правила жизни западноевропейца, которые составляют смыслы его собственного развития: «Полагайся на самого себя», «Думай о самом себе», «Помогай самому себе».

И. И. Янжул подчеркивал, что русскому народу свойственна другая специфика жизнедеятельности. Одной из отличительных характеристик русской ментальности является фатализм, что предопределяет покорность возникшим трудностям, проблемам [42]. Эта национальная черта лишает человека инициативы и движения вперед. К сожалению, и сегодня задачи персонального развития, проявления личной инициативы в решении проблемных вопросов характеризуются в большей степени инфантилизмом, в том числе и среди руководителей организаций¹. Соответственно, требуется серьезная работа по формированию индивидуальной системы self-менеджмента в плане осознания не только духовных ценностей, чем всегда отличался русский человек, но и в плане обеспечения материального благополучия, финансовой стабильности и независимости себя и вверенной орга-

¹ Это определило включение в практикум упражнения, направленного на рефлексию личностной зрелости / социального инфантилизма личности руководителя и педагога.

низации. Значимость этих задач в современных социально-экономических условиях бесспорна.

Вместе с тем ученый актуализирует еще один очень значимый для русского человека фактор — «фактор духовной природы человека». И. И. Янжул отмечает совокупность таких нравственных качеств человека как добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, ответственность. По мнению И. И. Янжула, одной из социально значимых нравственных характеристик человека, неразрывно связанных с экономической сферой, является честность. В экономике это качество проявляется в способности человека исполнять обещания, уважать чужую собственность, признавать права других, соблюдать законы и нравственные правила. Обращает внимание ученый и на значимость уровня образования. Все это требует особой организации системы воспитания и образования, направленной на персональное развитие человека [42].

Таким образом, Н. И. Кареев и И. И. Янжул внесли весомый вклад в развитие российской управленческой и экономической мысли в сфере self-менеджмента. Сегодня научные и прикладные идеи российских ученых не утратили своей значимости и заслуживают самого пристального внимания в аспекте персонального и социального развития личности.

Современная ситуация в области управления образовательными системами характеризуется высокой степенью информационной насыщенности, мобильностью, стандартизацией требований к уровню профессионального развития, что свидетельствует о возрастании масштабов и динамизма изменений. В связи с этим в практике управления порой наблюдается исчерпание возможностей многих традиционных школ и методов управления, что ставит управленцев перед необходимостью освоения современными методами и приемами управления, переоценки своего потенциала; требует от руководителей образовательных организаций, как менеджеров, непрерывного саморазвития, умения управлять собой, использовать свой творческий потенциал.

Однако понятие «self-менеджмент» распространено в российском обществе скорее в бизнес-образовании, нежели в системе дополнительного профессионального образования. Раз-

личные тренинговые компании предлагают реализацию программ по самоменеджменту. В программах дополнительного профессионального образования элементы self-менеджмента рассредоточены, и если изучаются, то на разных дисциплинах («Менеджмент в образовании», «Технология управления персоналом», «Образовательный маркетинг»). Осознавая значимость данного курса, на кафедре управления, экономики и права ЧИППКРО разработан модульный курс «Self-менеджмент в управленческой деятельности руководителя образовательной организацией».

Цель курса: обеспечить развитие гибких self-навыков руководителя образовательной организации в условиях многозадачности и интенсивности управленческой деятельности.

Освоение курсов по самоменеджменту нивелирует проблему неэффективных механизмов управления образовательной организацией, мобильно не реагирующих на вызовы, поскольку self-менеджмент способствует оптимизации использования своего времени, повышению эффективности выполняемых действий, достижению намеченных целей, развитию собственного интеллектуального потенциала и эффективное его использование, саморазвитию, самореализации, формированию и развитию профессиональных навыков менеджера.

Принципы self-менеджмента

На втором этапе концептуализации рассматриваемого в пособии феномена *обозначены принципы self-менеджмента*.

Первый принцип связан с тем, что с точки зрения менеджмента как целостного процесса необходимо вести речь о двух аспектах self-менеджмента: 1) самоменеджменте (развитии собственных self навыков) и 2) управлении процессами развития навыков самоменеджмента (развитии self навыков) участников педагогического коллектива.

Второй принцип направлен на гармонизацию своего внутреннего психологического пространства, оценку, понимание и принятие своих психологических границ, ритмов жизни, интенсивности профессиональной деятельности и т. п.).

Третий принцип диктует необходимость доверять своим ощущениям и чувствам, позитивным и негативным ощущениям своего тела.

Четвертый принцип самоменеджмента опирается на идеи синергетического подхода, а именно на традицию синергетического менеджмента [18]. Необходимо подчеркнуть, что принципы самоменеджмента, «пересекаясь» частично с принципами самоорганизации, определяют на концептуальном уровне смысл менеджмента в условиях самоорганизации различных факторов, влияющих на человека.

Синергетическая модель, предложенная Г. Хакеном, включает в себя представление о параметрах порядка, принцип подчинения и принцип циклической причинности. Наиболее общие положения синергетического подхода объясняют механизмы решения проблем инноваций и управления инновационными процессами [39]. Другими словами, обращение к самоменеджменту, к self-менеджменту вызвано повышенной сложностью и многозадачностью управленческой деятельности руководителя и профессиональной деятельности педагога. При этом, с точки зрения синергетики, различаются процессы организации и самоорганизации. Их общий признак — возрастание порядка (возрастание меры порядка, упорядочивание), обусловленное протеканием процессов, противоположных установлению равновесного хаоса, независимо от влияния взаимодействующих элементов внешней среды.

После раскрытия содержания синергетического принципа, рассмотрим еще ряд других принципов.

Большинство специалистов сходятся в том, что среди основных принципов самоменеджмента можно выделить следующие: ресурсная поддержка, самопроизвольность, «погруженность», направленность самоорганизации.

Уточнение понятийного поля проблемы, обозначенного в названии учебного пособия, представлено во второй главе учебного пособия.

Контрольные вопросы и задания к разделу 1

1. Подумайте и сформулируйте, как вы понимаете, что такое self-менеджмент.

2. Чья точка зрения из предложенных в первом разделе учебного пособия вам наиболее близка?

3. Как вы думаете, кто из отмеченных в первом разделе авторов в своем понимании менеджмента ближе к современному пониманию self-менеджмента?

4. В чем сходство и отличие инновационного менеджмента и self-менеджмента? Насколько они сравнимы?

Раздел 2.

Психологические аспекты self-менеджмента

Понимание self-менеджмента как одного из инструментов инновационного менеджмента в условиях проектной деятельности образовательной организации позволяет рассмотреть характеристику self skills (self-навыков) руководителя с двух позиций. Первая раскрывает вопрос с точки зрения содержательно-процессуальные аспектов развития self-навыков руководителя образовательной организации в условиях многозадачности и интенсивности управленческой деятельности. Здесь важно уделить внимание понятию «эффективный менеджер». При этом уточнение структуры self-навыков и психологические механизмы их развития позволят обосновать сущность понятия «личная эффективность» руководителя. Важно опираться на приемы самодиагностики (представленные в широком спектре в приложениях к учебно-методическому пособию), а также учитывать приемы развития self-навыков в условиях профессионального стресса.



Рис. 1. Соотношение понятий «эффективный менеджер» и «self-менеджмент»

Вторая позиция заключается в необходимости управленцу владеть навыками, позволяющими раскрыть прикладные аспекты развития self-навыков руководителя образовательной орга-

низации в условиях многозадачности и интенсивности управленческой деятельности, а также вопросы тайм-менеджмента и практики самомотивации, способности управлять своим состоянием. Итак, начнем с понятия «эффективный менеджер». Self-менеджмент включает в себя два аспекта: во-первых, навыки управления собой и, во-вторых, навыки управления развитием персонала (рис. 2).

Эффективный менеджер



Рис. 2. Сопряженность self-менеджмента с другими видами менеджмента

Как видно, меняется содержание понятия «эффективный менеджер». А self-навыки востребованы сегодня в таких видах менеджмента, как self-менеджмент, инновационный менеджмент, time-менеджмент, самоменеджмент, стресс-менеджмент.

Попробуйте задаться вопросом: «Ты успешен, если...». Размышления обнаруживают разнообразие точек зрения и мнений.

Эффективный менеджер сегодня — это специалист, который способен, прежде всего, выстроить для себя баланс между работой и личной жизнью. Е. Володина утверждает в своей книге «Дзен в большом городе», что «Эра эффективных менеджеров в классическом понимании проходит. Сегодня эффективный менеджер — прежде всего, живой и счастливый менеджер. А таким он будет недолго, если работать 24/7 и проявлять чудеса мультизадачности» [8].

Е. Володиной вторит Максим Дорофеев. Описывая «джедаевские техники», он отмечает: «Реплика = если человек хочет

больше успевать в работе, то неизбежно придется жертвовать личной жизнью, и наоборот». «Исследование (800 специалистов). Вопрос: оценить, успеваете ли вы достигать своих целей на работе и насколько вы довольны личной жизнью». «Результат: выявлена сильная положительная взаимосвязь» [12].

Вывод: если человек много успевает на работе, то же происходит и в личной жизни, и наоборот [12]. И здесь мы обнаруживаем противоречие!!!

Классификация и характеристика self-навыков

Прежде всего соотнесем две группы навыков, получивших в последние годы широкое применение: hard skills и soft skills (жесткие функциональные и мягкие навыки). Схема, предложенная ниже на рисунке, привычна и знакома многим руководителям образовательных организаций, начинающим и опытным, работающим в сельских школах и городских. Это весь спектр профессиональных управленческих навыков, отраженных в профстандартах руководителя образовательных организаций.

Подойдем к рассмотрению hard-навыков с позиций ресурсного подхода к анализу управленческого потенциала руководителя, независимо от сферы управления.



Рис. 3. Управленческие навыки

Для нас важны результаты исследования Е. Ю. Мандриковой проведенные среди VIP-руководителей коммерческих организаций в семи российских регионах и позволившие ей сформировать своего рода «портрет российских управленцев» [23]:

— российские генеральные директора в большинстве своем имеют высокий формальный интеллект, развитые навыки работы с информацией, обладают хорошей интуицией, имеют высокий уровень стрессоустойчивости и жизнестойкости;

— стремятся производить впечатление уверенных в себе, жестких, самодостаточных руководителей; не склонны публично признавать свои ошибки, выглядят «некомпетентными»;



Рис. 4. Теоретическая модель исследования психологических особенностей российских VIP-руководителей
(Е. Ю. Мандрикова, 2016)

— обладают слабыми коммуникативными способностями и навыками (в переговорах стремятся доминировать своим мнением, плохо слушают других, зачастую не готовы искать компромиссы, стремиться к взаимной выгоде, предпочитают издавать приказы и раздавать указания).

Данные исследования опираются на теоретическую модель, разработанную Е. Ю. Мандриковой (рис. 4) [23].

Проведенные одним из авторов пособия (Н. В. Маркиной) совместно с Е. С. Тереховой исследования мотивационных и личностных ресурсов управленческой деятельности позволя-

ют сделать близкие выводы относительно hard-навыков VIP-руководителей промышленных предприятий [24]:

— *Доминирование в структуре мотивационной сферы мотива «избегания неудач»* (удерживая функционирование предприятия на стабильном уровне, VIP-руководители со своей управленческой командой ставят перед собой сложные, амбициозные задачи инновационного характера; два режима персональной мотивации создают у VIP-руководителей мотивационное напряжение).

— По отношению к подчиненным руководители промышленных предприятий используют в основном негативную мотивацию, *не умеют или не считают нужным признавать заслуги других людей*, особенно публично; мало значения придают ценностной основе бизнеса, вдохновляющей функции лидера, наставничеству.

— Обладают высоким *формальным интеллектом, технократическим подходом*, при этом *в межличностной сфере они ориентируются гораздо хуже*, плохо разбираются в других людях, не всегда адекватно оценивают собственные сильные и слабые стороны, опасаются открыто проявлять свои чувства [24].

Современным руководителям образовательных организаций приходится сталкиваться с целым рядом вопросов поддержки и развития self-навыков педагогов их образовательных организаций. Сред них:

— управление ресурсами функционирования и развития образовательной организации;

— создание внутришкольной системы методического сопровождения повышения профессионального роста педагогических работников образовательных организаций;

— организационно-управленческая поддержка профессиональной адаптации молодых педагогов;

— событийный подход к развитию системы наставничества в образовании и другие.

Это позволяет утверждать, что управленческая компетентность как фактор успешного функционирования образовательной организации представляет собой целый комплекс hard skills (hard-навыков). По мнению И. В. Гришиной и В. Н. Волкова, разнообразие и сложность задач, решаемых руководителем, вли-

ают на формирование **организационного, интеллектуального и социального капитала** образовательной организации [11].

В практике менеджмента одним из инструментов диагностики ресурсов руководителей является методика «Анализ своих ограничений» (М. Вудкок, Д. Френсис) [7].

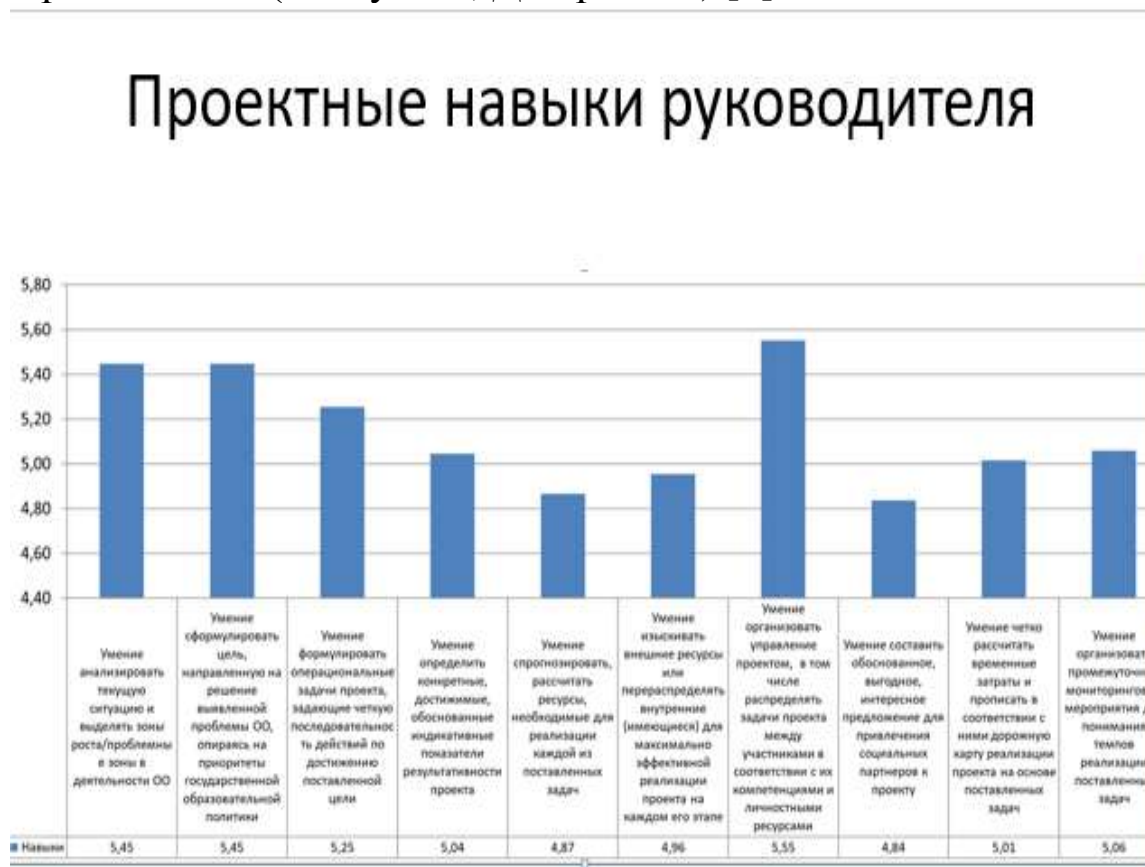


Рис. 5. Результаты исследования проектных навыков руководителей: гистограмма факторов управленческой деятельности — доля руководителей, оценивших каждую из позиций как свою «сильную» сторону (ресурс, в %)

Согласно полученным данным И. В. Выбойщик, к «сильным» сторонам (ресурсам) своей управленческой деятельности руководители чаще всего относят творческий подход (68,52%), способность управлять собой (65,12%), четкие ценности и хорошие навыки решения проблем (48,76%) [9]. В более ранних исследованиях одного из авторов учебного пособия (Н. В. Маркиной (в соавторстве с психологами) было выявлено, что в качестве наиболее «слабых» сторон (ограничений, выявленных на основе трех последних рангов) они отмечают неумение влиять на людей (72,53%), неумение обучать

(62,83%), низкую способность формировать коллектив / неумение наладить групповую работу (59,88%) и недостаток способности к руководству (50,93%) [9].

Управленческие навыки

- **Soft-skills** навыки или гибкие навыки?



Рис. 6. Классификация soft skills

Soft skills (soft-навыки) в последние годы рассматриваются как панацея и серьезный потенциал в управленческой работе руководителя: лидерство, кооперацию, умение работать в команде, управление конфликтами, креативность и многое другое. Данный аспект навыков обращает внимание руководителя на возможности коучинга как способа повышения квалификации. Это помогает решать задачи в изменяющемся мире.

— Вопросы коуча помогают увидеть в себе движущие силы и исследовать скрытые возможности, найти «тормоза» и «грабли», сойти с наезженной колеи и обнаружить новые пути.

— Коучинг за 20 лет повзрослел от «сократовского» до «квантового», он бывает правополушарным и левополушарным, он зависит от вашего запроса и от уровня мастерства коуча.

— Коучинг у мастера экологичен, ведь никаких советов и рекомендаций он не дает, а все инсайты и ответы — ваши собственные, которые коуч поможет вытащить на поверхность.

Результаты **корреляционного анализа** показателей **психологической готовности руководителей ОО** к принятию управленческих решений по развитию методического сопровождения повышения профессионального мастерства педагогических работников и созданию системы наставничества, осуществленного в работах Н. В. Маркиной и А. П. Анохиной-Шумковой показал, что большое количество значимых положительных связей выявлено между показателем **«целостность восприятия ситуации»** и **показателями трансформационного лидерства**: показатель «влияние, побуждающее согласование целей и ценностей поведения», «индивидуальный подход», «интеллектуально-творческая стимуляция» и «вдохновляющая мотивация». Можно предположить, что чем выше **способность видеть реальность целиком**, тем ярче выражены различные аспекты лидерства, трансформирующего действительность. Учитывая, что такой тип лидерства востребован в случае, когда организация или ее отдельные структурные подразделения начинают функционировать в режиме развития, прогностический характер восприятия управленческой ситуации определяет успех. При этом отметим, что участники исследования не всегда могут точно «считывать», воспринимать реальность в целом. Это может создавать трудности в применении приемов **формирования общего целеполагания и ценностно ориентационного единства** коллектива образовательной организации [4].

При этом, **фиксация** руководителей образовательных организаций **на ключевых элементах** управленческой ситуации создают **трудности** при поиске адекватных методов и приемов «интеллектуально-творческой **стимуляции**» подчиненных и могут снижать влияние руководителей, порождаящее у педагогов переживание сопричастности к общему делу. В целом **барьером развития** управленческой компетентности выступают **проблемы с восприятием** реальности руководителями, которые могут **увязнуть** при этом **в мелочах и деталях** [4].

Это подтверждает результаты, полученные В. Г. Грязевой-Добшинской и Ю. А. Дмитриевой в исследования инновационного лидерства менеджеров российских заводов и промышленных предприятий о специфике взаимосвязи трансформационного лидерства с показателями командно-ролевых, мотивационных, креативных и управленческих ресурсов [37].

Обратимся далее к компонентам self-менеджмента.



Рис. 7. Классификация self-навыков

Забота о себе связана напрямую с личными практиками ресурсных состояний и сбалансированность личных целей, отсутствием ролевого конфликта и т. п.

Сохранение своего здоровья — одно из ключевых self-навыков. Оно представляет собою интегрированную характеристику, объединяющую ценность здоровья, духовности, нравственности, навыки разумного пищевого поведения, принятия особенностей, возможностей и ограничений своего возраста и сформированные навыки физической культуры.

Феномен, объединяющий понятия «физическое здоровье» и «психическое здоровье», на наш взгляд, обозначен и серьезно изучен в ряде комплексных психолого-медицинских исследований. Речь идет о «жизнестойкости» (С. Мадди). Ниже приведен фрагмент методического руководства Д. А. Леонтьева и Е. И. Рассказовой [20].

Жизнестойкость (hardiness) представляет собой систему убеждений о себе, о мире, об отношениях с миром. Это диспозиция включает в себя три автономных компонента: вовлеченность, контроль, принятие риска. Выраженность этих компонентов и жизнестойкости в целом препятствует возникновению внутреннего напряжения в стрессовых ситуациях за счет стойкого совладания со стрессами и восприятия их

как менее значимых (отличие от сходных конструктов будет обосновано ниже).



Рис. 8. Структура жизнестойкости (С. Мадди, К. Креббс)

Вовлеченность определяется как «убежденность в том, что вовлеченность в происходящее дает максимальный шанс, найти нечто стоящее и интересное для личности» (Maddi, 1998). Человек с развитым компонентом вовлеченности получает удовольствие от собственной деятельности. В противоположность этому, отсутствие подобной убежденности порождает чувство отвергнутости, ощущение себя «вне» жизни (Maddi, 1987).

Контроль представляет собой убежденность в том, что борьба позволяет повлиять на результат происходящего, пусть даже это влияние не абсолютно и успех не гарантирован. Иначе — ощущение собственной беспомощности. Человек с сильно развитым компонентом контроля ощущает, что сам выбирает собственную деятельность, свой путь.

Принятие риска — убежденность человека в том, что все то, что с ним случается, способствует его развитию за счет знаний, извлекаемых из опыта, — неважно, позитивного или негативного. Человек, рассматривающий жизнь как способ приобретения опыта, готов действовать в отсутствие надежных гарантий успеха, на свой страх и риск, считая стремление к простому комфорту и безопасности обедняющим жизнь личности. В основе принятия риска лежит идея развития через активное усвоение знаний из опыта и последующее их использование [20].

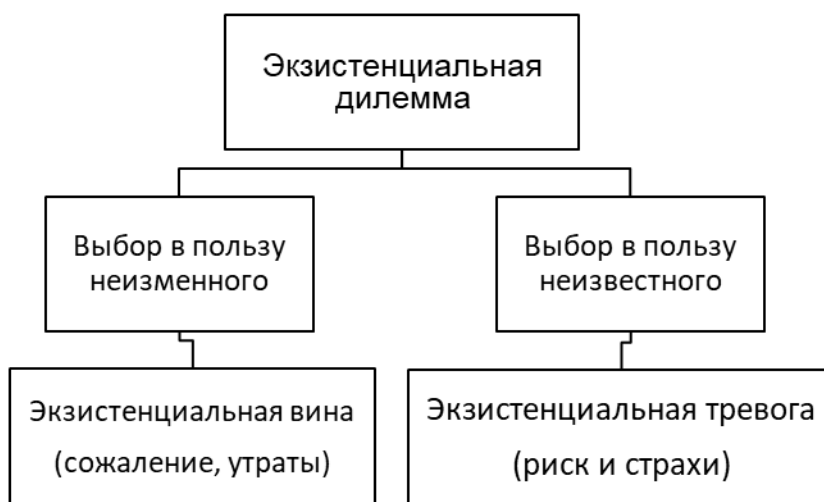


Рис. 9. Структура и содержание феномена «экзистенциальная дилемма» (Р. Мэй, С. Мадди)

Компоненты жизнестойкости развиваются в детстве и отчасти в подростковом возрасте, хотя их можно развивать и позднее. Их развитие решающим образом зависит от отношений родителей с ребенком. В частности, для развития компонента участия принципиально важно принятие и поддержка, любовь и одобрение со стороны родителей. Для развития компонента контроля важна поддержка инициативы ребенка, его стремления справляться с задачами все возрастающей сложности на грани своих возможностей. Для развития принятия риска важно богатство впечатлений, изменчивость и неоднородность среды.

С. Мадди (1998) подчеркивает важность выраженности всех трех компонентов для сохранения здоровья и оптимального уровня работоспособности и активности в стрессогенных условиях. Можно говорить как об индивидуальных различиях каждого из трех компонентов в составе жизнестойкости, так и о необходимости их согласованности между собой и с общей (суммарной) мерой жизнестойкости.

Самоорганизация предполагает наличие четких личных и профессиональных целей и умение управлять своим временем (персональный тайм-менеджмент).

В когнитивных науках, по мнению С. В. Маланова, причины психологических механизмов целеполагания связаны с функциональной организацией информационных процессов внутри организма, которые порождают цели [21, с. 34].

Целеполагание определяется не процессами внутри индивида, а особенностями взаимодействий индивидов с окружением. Результатом развития способов целеполагания, по мнению С. В. Маланова, выступают формы организации поведения и взаимодействий с окружающим миром [21].

В процессе любого обучения необходимо вовремя останавливаться и анализировать происходящее. Делать промежуточные выводы с позиции содержания и понимания себя в образовательном процессе. Рефлексия — это определенный этап в процессе обучения, позволяющий зафиксировать образовательную деятельность. Речь идет не о самих знаниях, которые вы приобретаете, а о том, как вы учитесь, является ли сам процесс эффективным и удобным для вас. В личной траектории развития рефлексия, основанная на анализе прошлого, направляет вас к будущему. Она относится к осознанности, это навык, которому нужно учиться. Мы не учимся на опыте. Мы учимся на осмыслении опыта посредством рефлексии.

Благодаря рефлексии мы понимаем, что наше, а что — нет, какие методы, способы, форматы в обучении нам подходят. Причем рефлексировать нужно неоднократно (например, по окончании одного курса), а периодически. Это этап в любом процессе обучения, к которому нужно возвращаться постоянно, так как меняемся мы, наши цели, мотивы, преподаватели, траектории развития, форматы.

Рефлексия может быть ситуативной: что происходит «здесь и сейчас». В определенный момент времени мы делаем краткий анализ: какую информацию я получаю сейчас, для чего она мне необходима, комфортно ли мне ее воспринимать, запоминаю ли я сразу, что мне нужно для повышения эффективности обучения. Карпов дает подробную характеристику каждого вида рефлексии.

Ретроспективная рефлексия — это обращение к прошлому. В процессе обучения это не обязательно делать ежедневно. Мы делаем ретроспективу по логически завершенным блокам обучения, которые могут быть определены нами самими или же обусловлены самой формой обучения, например учебным курсом или отдельным интенсивом.

Перспективная рефлексия направлена на будущее: как мы будем обучаться, каких целей хотим добиться. Этот этап необходим в построении индивидуальной траектории развития и обучения.

Управление временем. Чаще всего в данном вопросе речь идет об управлении временем, тайм-менеджменте и различных его инструментах: матрице Эйзенхауэра, еженедельников различного формата и т. д.

Нередко звучит мысль о том, что каждый из нас, просыпаясь по утрам, получает практически одинаковый временной капитал на день. Звучит мысль о том, что мы являемся обладателями примерно одинакового временного капитала на протяжении жизни. Как мы расходуем время? На что тратим и насколько эффективно тратим? И данный цикл вопросов задает свою подход к развитию self-навыков, свою логику работу.

Нам бы хотелось обратить внимание еще и на проблему, связанную с восприятием времени. Речь здесь пойдет о психологическом времени личности.

Под психологическим временем понимается реальное время, в котором функционируют психические процессы, состояния и свойства личности [14]. Другими словами, психологическое время можно рассматривать как реальные переживания человека, обусловленные опытом событий прошлого, ценностями, значимыми для него в настоящем, а также сложившемся в его представлениях образе будущего.

Результаты отечественных и зарубежных исследований жизненной перспективы свидетельствуют о ведущей роли этого феномена в управлении временем жизни личности. Кроме того, доказано, что жизненные цели и смыслы, а также способы их реализации служат опорой для организации жизни в настоящем (К. А. Абульханова-Славская, Т. Н. Березина, Е. И. Головаха, В. И. Ковалев, А. А. Кроник, Н. Н. Толстых, В. С. Хомик, К. Левин, Л. Франк, Ж. Нюттен, Т. Коттл и др.) [1; 19 и др.].

При рассмотрении жизненной перспективы достаточно часто применяется другое понятие — временная перспектива; в ряде случаев эти понятия рассматриваются как синонимы.

Понятие «временная перспектива» (temporal perspective) предложил К. Левин, понимая под этим «совокупность актуальных (существующих в настоящем) представлений субъекта

о своем психологическом будущем и психологическом прошлом» [19]. Развивая данный подход, П. Фресс обосновал, что благодаря памяти человек может реконструировать последовательность ранее пережитых событий (изменений) и предвосхищать подобные события (изменения) в будущем [цит. по 23]. Близкая идея представлена в исследованиях Б. Гормана и А. Вессмана, определивших временную перспективу как индивидуальное отношение к психологическим концептам прошлого, настоящего и будущего, которые конструируются и реконструируются самим человеком [цит. по 23].

Исследователи временной перспективы отмечают, что на общем фоне трех ее компонентов существует тенденция акцентировать внимание на одной из временных рамок. Это может быть относительное доминирование прошлого, будущего или настоящего в мыслях человека (Дж. Хорник и Д. Закай), а также, в более широком смысле — «особое пристрастие» к одному из этих временных промежутков (Ф. Зимбардо и Дж. Бойд) [43].

С точки зрения «особых пристрастий» исследователей, наибольший интерес вызывает компонент временной перспективы, имеющий отношение к будущему. Подходы к изучению ориентации на будущее можно представить в нескольких вариантах с учетом предмета изучения: 1) длительность временного промежутка будущего (количество месяцев или лет, на которые человек заглядывает вперед, строит планы — Павлова, 1988); 2) способность принимать во внимание будущие последствия своих действий в настоящем (Strathman et al., 1994) [по 36]; 3) ощущение собственного контроля, приводящее к эффективности ситуативных действий и готовности к изменениям либо к выученной беспомощности и неспособности оказать влияние на свое будущее (М. Селигман) [16].

При изучении временной перспективы выявлены особенности этого феномена, связанные с возрастом, специфическими обстоятельствами жизни и социально-демографическими характеристиками:

— ощущение скорости течения времени по направлению к будущему максимально выражено в юношеском возрасте;

— поиск баланса между прошлым и будущим наиболее востребован в зрелом возрасте;

- оптимизм в пожилом возрасте помогает справляться со многими трудностями жизни;
- в неблагоприятных условиях, ситуациях острого и затяжного стресса происходит сужение временной перспективы, закливание на одном из ее промежутков;
- ощущение отсутствия перспектив является одним из проявлений выученной беспомощности;
- особенности временной перспективы зависят от пола, образования и места жительства человека [23; 36].

Управление своими эмоциями: эмоциональный интеллект

Руководителю в процессе своей работы необходимо постоянно улучшать свое умение общаться, взаимодействовать, слышать, понимать и оценивать большое количество окружающих его людей. Навыки социальной перцепции здесь крайне важны. Но еще более важно уметь оценивать свое состояние, пределы и возможности.

Так сложилось, что для подавляющего большинства людей, вне зависимости от рода занятий и вида трудовой деятельности, для эффективной, здоровой жизнедеятельности необходимо социальное взаимодействие с другими людьми. В свою очередь, чтобы надлежащим образом осуществлять это самое взаимодействие, критически важным становится саморегуляция поведения, умение справляться с трудностями, а также умение безопасно и успешно вести себя в стрессовых ситуациях. Очевидно, что для здоровой, не вредящей себе реализации вышеназванных жизненных задач необходимо субъективное эмоциональное благополучие, которое, по мнению В. А. Хащенко [40], является важнейшим в жизни человека.

Эмоциональное благополучие человека в изменчивых ситуациях напрямую связано с контролем собственного поведения, который необходим для собственной деятельности или принятия и реализации решений, направленных на преодоление различных жизненных кризисов. Что, в свою очередь, в порядке некой логической рекурсии влияет на эффективное взаимодействие человека в социуме. Одним из ресурсов, которые позволяют названные выше процессы осуществлять на высоком

уровне, является эмоциональный интеллект. Эмоциональный интеллект определяется как составляющая контроля поведения и может выступать предиктором различных аспектов регуляции в жизни человека [32].

Понимание «что» и «как» относительно эмоционального интеллекта способно при определенных условиях снижать эмоциональное выгорание в профессиях «человек — человек». Т. В. Манянина [22], уточняет, что эмоциональный интеллект выполняет множество функций:

1) оценочно-прогностическую — участие эмоционального интеллекта в оценке и передаче эмоциональных переживаний как собственных, так и других людей через речь, звуки, внешний вид и поведение, то есть формирования адекватного отношения к действительности;

2) эмоционально-коммуникативную — обеспечение успешности коммуникации; в отношении адресата речи это связано с адекватным осмыслением эмоций, т. е. установлением смыслов и ценностных установок адресантов; для адресанта — подобрать для данной конкретной ситуации наиболее адекватные средства выражения эмоций;

3) регулятивную — эмоциональный интеллект участвует в развитии активных и социально-направленных стратегий преодолевающего поведения, минимизации эмоционального выгорания личности, конфликтов в ценностно-смысловой сфере и др.;

4) мотивирующую — основывается на взаимосвязях со структурными компонентами мотивационной сферы личности — внутренней мотивации, мотивации успеха;

5) рефлексивно-коррекционную — она связана с осмыслением эмоциональных переживаний как собственных, так и партнеров по взаимодействию, уменьшением внутреннего конфликта и агрессивных форм поведения.

Также не лишним будет упомянуть выявленную исследователями связь эмоционального интеллекта и типа управленческого взаимодействия. При понимании характеристик эмоционального интеллекта, который влияет на выбор модели управленческого взаимодействия, можно подобрать соответствующую тренинговую модель развития эмоционального интеллекта для развития отдельных компонентов эмоционального интел-

лекта, что в итоге приведет к более успешной управленческой или руководящей деятельности. А. Н. Кравцова [17] выделяет три личности лидера в зависимости от особенностей эмоционального интеллекта:

1) типу «пастырь» характерны такие особенности эмоционального интеллекта, как способность к управлению своими эмоциями, способность вызвать и поддерживать желательные эмоции и держать под контролем нежелательные, способность вызвать у других людей те или иные эмоции, снижать интенсивность нежелательных эмоций, склонность к самомотивации;

2) типу «родитель» характерны такие особенности эмоционального интеллекта, как способность к осознанию своих эмоций: их распознаванию и идентификации, пониманию причин, способность к вербальному описанию, склонность к эмпатии, сопереживанию;

3) типу «командир» характерны такие особенности эмоционального интеллекта, как способность к пониманию эмоционального состояния человека на основе внешних проявлений эмоций (мимика, жестикация, звучание голоса) и/или интуитивно, склонность к эмоциональной отходчивости; ярко выраженная склонность к контролю внешних проявлений своих эмоций.

И для каждого типа эмоционального интеллекта, формируя целостный эмоциональный интеллект, можно подобрать тренинговую технологию, несвойственную для исходного типа эмоционального интеллекта:

1) для «пастыря» — подлежит развитию межличностное понимание, внешняя экспрессия, эмоциональная осведомленность и эмпатия;

2) для «родителя» — подлежит развитию межличностное понимание, внешняя экспрессия и эмоциональная отходчивость;

3) для «командира» — подлежит развитию межличностное понимание, внешняя экспрессия, эмпатия и внутриличностное понимание.

Блок вопросов, связанных с саморазвитием, будет отражен в практикуме, представленном в третьем разделе и отчасти в пакете для самодиагностики, представленном в приложениях к учебно-методическому пособию.

Контрольные вопросы и задания к разделу 2

1. Чем принципиально отличаются навыки hard skills и soft skills?
2. Возможна ли эффективная управленческая деятельность руководителя при наличии одной из групп навыков и отсутствии другой?
3. Перечислите навыки, относящиеся к self-навыкам.
4. Что, на ваш взгляд, важнее для самоорганизации: целеполагание или управление временем?

Раздел 3.

Практикум по развитию self-навыков (навыков самоменеджмента) для руководителей образовательных организаций

В данной части учебного пособия представлены материалы практикума по развитию self skills (self-навыков), которые использованы в рамках модульного курса на базе кафедры управления, экономики и права Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования.

Цель практикума (модульного курса) — обеспечить развитие гибких self-навыков руководителя образовательной организации в условиях многозадачности и интенсивности управленческой деятельности.

Вопросы практикума:

— Развитие self-навыков успешного руководителя в контексте сохранения качества управления в условиях профессионального стресса.

— Навыки планирования, тайм-менеджмента, использование практик самомотивации.

— Инструменты самоменеджмента, эффективные приемы личностного роста, приемы повышения продуктивности для достижения желаемых профессиональных целей.

— Выявления и использования персональных социально-психологических ресурсов мотивации профессионального развития руководителя.

— Персональный проект оптимизации управленческой деятельности руководителя / персональный планинг повышения профессиональной эффективности

Структура практикума задана упражнениями и практическими заданиями, представленными в пяти блоках.

УСТАНОВОЧНЫЙ БЛОК

Цель: сформировать общее понятийное пространства, организовать персональное и групповое целеполагание, актуализировать проблему для проработки.

Упражнение 1.1. «Как отыскать свои субличности»

Шаг 1. Напишите на цветных стикерах (все свои желания (речь идет не о материальных вещах):

- Быть здоровым и чтобы никто дома не болел.
- Найти хорошую работу.
- Сплести вологодское кружево.
- Быть любимым.
- Путешествовать каждые каникулы.

Упражнение 1.2. Формирование психологически комфортного общего поля на основе эмоциональной идентичности

В данном упражнении используются элементы технологии С. М. Белозерова по организации внутреннего мира человека и общества, созданных им на основе теории и метода композиций. Автор исходит из того, что коучинговая технология предполагает «психологическое моделирование, анализ, оценку, прогноз и коррекцию моделей своей жизни, карьеры, жизненных ситуаций, проблем и кризисов» [5, с. 411].

С. М. Белозеровым разработан цикл коучинговых технологий. Среди них «Новелла» — технология психологической самоорганизации и самопрограммирования своей жизни, «Зеркало» — технология психологической самоорганизации и самопрограммирования взаимоотношений и поведения, «План» — это приложение метода композиций в сфере организации бизнеса и управления. Это последовательность операций и процедур по созданию практических конкретных индивидуальных моделей достижения согласованных результатов, организующих управление внутренней системой предприятия. Проект «Профессионал» — формирует внутренний мир предприятия.

В нашем практикуме используются три подготовительные процедуры поиска критериев и решений по технологии «Новелла»:

- процедура «Образ моей жизни»²;
- процедура «Я — мир»³;
- процедура «Новый образ моей жизни»⁴.

Процедура 1. «Образ моей жизни»

Инструкция. «Представьте себе образ, который выражает сущность вашей жизни, ее место и положение в окружающем вас мире, среди других людей. Постарайтесь найти реальный образ вашей жизни — такой, какой она складывается на данный момент, а не такой, какой бы хотели ее видеть, настройтесь на реальное существование вашего «Я» в мире.

Этот образ может быть любым: похожим на какой-то предмет, событие, человека, с любой аналогией, фантазией, выдумкой, рациональным построением, плодом воображения. Не ограничивайте себя, будьте свободны. Если у вас есть только смутное ощущение образа вашей жизни, то превращайте его в композицию. Вы можете обозначить его словами («что-то жесткое, липкое с острыми местами...»), «не знаю... что-то туманное, но приятное, даже веселящее, как шампанское...») или любым знаком или символом, чтобы он хорошо напоминал вам ощущение вашей сегодняшней жизни.

Когда он начинает проявляться в вашем сознании, попытайтесь его зафиксировать рисунком, любым знаком или символом, словом. Другими словами, нарисуйте на чистом листе бумаги. Образ можно считать готовым, когда вам уже не захочется его изменять...».

Процедура 2. «Я — мир»

Инструкция. Выберите в предлагаемых вам списках (приложение 1) те «места» в мире, которые вы психологически не переносите, в которых вашей душе не по себе, трудно, это «место», как говорят, «не мое», и наоборот — те среды, в которых жизнь вашей души протекала бы наиболее психологически комфортно, т. е. в максимальном согласии с собой и миром, с людьми; речь не идет о «местах» для физического комфорта (баня, массажная...) или дискомфорта.

² Белозеров Сергей Михайлович. Организация внутреннего мира человека и общества. Теория и метод композиций. М. : Алетейя, 2002. 768 с. С. 416.

³ Там же. С. 417.

⁴ Там же. С. 419.

Внутри каждого из предложенных ниже семи списков «мест» для жизни вы можете выбрать несколько таких, которые вам imponируют (со знаком «плюс»), и несколько внутренне отторгаемых (со знаком «минус»), а можете не выбрать ни одного. Но тогда их нужно вообразить самому или выбрать их в любых других списках. Главное, чтобы как минимум было 14 «мест»: минимум семь «ваших» (+) и минимум семь «не ваших» (–), если вы будете работать с матрицей «Новеллы» 7×7.

См. приложение 1 «Списки «мест» для жизни (примеры)».

Ваши выборы записывайте так, например:

- | | | |
|-----|-------------------|-------------------|
| 1 — | ручей (+), | ванна (–); |
| 2 — | туман (+), | безветрие (–); |
| 3 — | поляна (+), | пропасть (–); |
| 4 — | пространство (+), | спутник (–); |
| 5 — | капля (+), | соринка (–); |
| 6 — | шляпа (+), | конвейер (–); |
| 7 — | дискотека (+), | панибратство (–). |

По каждому из семи «ваших» (+) «мест» нужно ответить на вопрос: «Почему вы предпочли это «место», чем оно притягательно для жизни вашей души?». По каждому из семи «не ваших» (–) «мест» нужно ответить на вопрос: «Что в нем не устраивает, не подходит для жизни вашей души?».

Процедура «Новый образ моей жизни»

Прочитайте внимательно составленный вами выше перечень «мест» вашей жизни, которым вы приписали знак «+». Составьте общий целостный образ из отобранных вами позитивных, комфортных «мест» вашей жизни и нарисуйте новый образ своей жизни (5 минут).

Сравните два рисунка. Который из них вам больше нравится. Что позитивного и ресурсного появилось во втором рисунке?

Рефлексия упражнения

1. Работа в парах: поделитесь друг с другом своим опытом. Обсудите в парах полученные результаты. Что общего вы заметили в своей работе?

2. Работа с аудиторией: поделитесь (при желании) тем, что нового и ресурсного появилось в вашем опыте? Какой вывод вы для себя сделали?

Упражнение 1.3. Мои роли (бланк — см. приложение)

Инструкция. Вам предлагается лист, на котором вам необходимо записать роли, которые вы выполняете в своей жизни. И в личной, и в профессиональной жизни. Список должен включать перечень из 16 ролей. Меньшее количество нецелесообразно прорабатывать. Оно не даст вам необходимого результата к завершению работы с данным блоком упражнений, посвященному выявлению вашего репертуара социальных ролей. Сведет к минимальному. Обратите внимание, что перечислять психологические роли (мотиватор, жертва, лидер и т. п.) нецелесообразно. Также не имеет смысла давать оценочные характеристики своим ролям («заботливая мама» или «строгая мама» — неверное выполнение задание» в данном примере; «мама» — более точная формулировка «социальной роли»).

Примечание. При выполнении задания участники практикума обычно легко прописывают 7–8 ролей и сталкиваются с тем, что им больше нечего записывать. «Основное записал». «Не могу больше вспомнить». «Только эти роли и выполняю...». Подобные высказывания свидетельствуют о стереотипах и наличие неосознаваемого, вытесненного ролевого конфликта». Задача ведущего: вдохновить участников на продолжение, шуткой, цитатой, примером разрядить и замотивировать на продолжение работы. И, главное, проследить, чтобы участники практикума продолжили заполнение списка социальных ролей на своих бланках:

1. Я — ...
2. Я — ...
- ...
- ...
15. Я — ...
16. Я — ...

После заполнения списка, участники пока откладывают свои бланки. Они продолжают работу над данной темой спустя три упражнения.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК

Часть I

С целью завершения формирования общего понятийного поля, единого представления о предмете обсуждения и цели прак-

тикума с участниками практикума обсуждаются вопросы, представленные в предыдущем разделе учебно-методического пособия. А именно:

— Self-менеджмент как инструмент инновационного менеджмента в условиях инновационной деятельности образовательной организации.

— Структура self-навыков: основная характеристика и психологические механизмы их развития.

— Личная эффективность руководителя в условиях профессионального стресса.

Упражнение 3.1. Профессиональная рефлексия личностной зрелости

Цель упражнения: создание условий для профессиональной рефлексии личностной зрелости / социального инфантилизма личности руководителя и педагога.

Материал: шкала самооценки личностной зрелости А. В. Микляевой [25].

Шаг 1. Подумайте и сформулируйте свое мнение о том, что такое «личностная зрелость» и что такое «инфантильная личность». В чем ресурс и барьер каждого из данных понятий?

Ознакомьтесь с мнением одного из специалистов в данном вопросе. А. В. Микляевой с точки зрения социально-конструкционистской трактовки критериев личностной зрелости рассматривается содержание полюсов социального конструкта «зрелость личности» — «инфантилизм личности». Автор рассматривает следующие показатели (субшкалы): самооценку когнитивной зрелости, самооценку рефлексивной зрелости, самооценку регуляторной зрелости, самооценку нравственной зрелости.

Шаг 2. Ответьте на вопросы опросника А. В. Микляевой. Прочитайте пару утверждения и выберите свой вариант ответа. Вам предлагается 16 пар для утверждений.

Шаг 3. Обработайте свои результаты и сравните полученные баллы с характеристиками, предложенными А. В. Микляевой [25]:

— самооценка когнитивной зрелости — характеризует способность человека продуктивно использовать свой жизненный опыт

для решения актуальных профессиональных и личных задач, а также свидетельствует о ценности для человека его собственного опыта: «Один добытый опыт важнее семи мудрых поучений»;

— самооценка рефлексивной зрелости характеризует способность человека адекватно оценивать себя, свои действия, а также их последствия);

— самооценка регуляторной зрелости раскрывается через способность управлять своим поведением, принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность (отметим при этом, что подобное прочтение регуляторной зрелости принципиально отличается от таковой в контексте концепции саморегуляции Конопкина — Моросановой) [28];

— самооценка нравственной зрелости (способность человека выстраивать свое поведение в соответствии с требованиями моральных норм) (подчеркнем, что данный показатель в наших исследованиях, проведенных и среди руководителей, и среди педагогов, и среди обучающихся демонстрирует более низкие значения по сравнению с тремя другими показателями; более того, именно данный показатель вызывает наибольшее обсуждение среди участников практикума и участников исследований). «Чем сосуд наполнен, то из него и льется» — гласит народная мудрость.

Шаг 4. Обсудите с участниками группы, какой из показателей выступает ресурсом профессиональной успешной деятельности, а какой из них требует осмысления, проработки и дополнительного внимания.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК

Часть II

В данной части практикума целесообразно представить информацию об адекватности, точности восприятия управленческой/жизненной ситуации и особенностях профессиональных навыков VIP-руководителей промышленных предприятий, коммерческих организаций и образовательных организаций (более подробно речь об этом шла в предыдущем разделе). Это позволяет избежать стереотипов, навязанных шаблонов и незрелых решений. Особо ценным является представление данного вопроса после результатов самодиагностики феномена личностной зрелости / социального ин-

фантилизма. В этом плане мы рекомендуем использовать материалы проективной методики «Чернильные пятна» Г. Роршаха (карты 1, 2, 3 и 9).

С одной стороны, участники практикума смогут понять, что такое «социальная перцепция», «создание адекватного образа ситуации», увидят разнообразие прочтения стимула (читай «модели ситуации»).

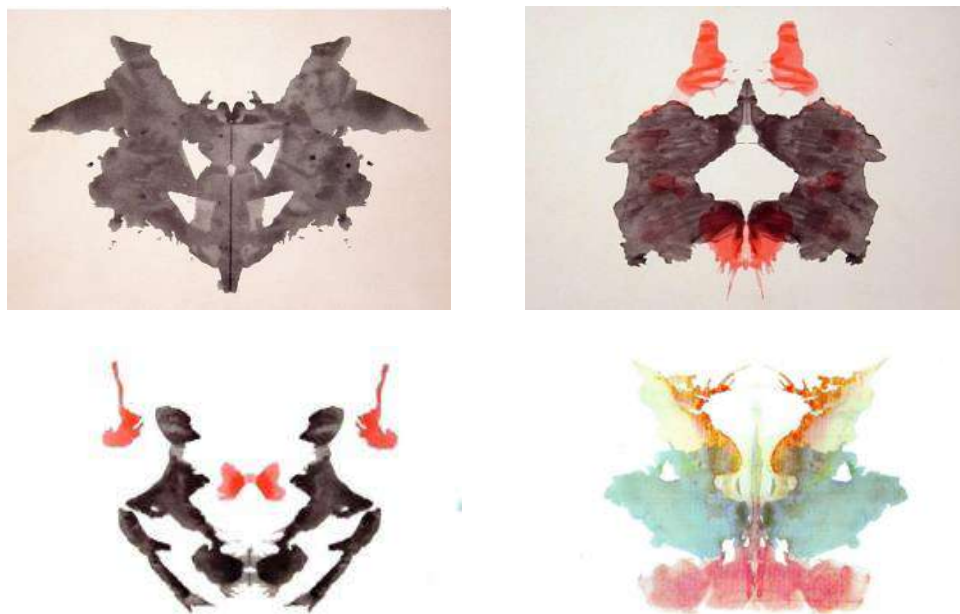


Рис. 10. Пример карт проективного теста «Чернильные пятна» Г. Роршаха

Они смогут понять, что при восприятии и интерпретации ситуаций возможны следующие особенности структурирования ее элементов: целостность восприятия ситуации (W — 24–25% образов в норме); способность выделять главное (D — 65–68% образов); детализированность восприятия, способность замечать, учитывать детали (d — 5–7%); способность к особой точке зрения на ситуацию (S/s — 3–5%).

Также важно учитывать следующие аспекты восприятия ситуации, отраженные в образах, которые порождают пятна — стимулы проективного теста «Чернильные пятна»:

— композиционность мышления — способность к синтезу различных элементов, объединению различных факторов ситуации (Z — обычно 2 образа на 10 карт — стимулов; среди руководителей этот показатель существенно выше; при

этом образы с композицией встречаются уже на первых двух картах);

— гибкость мышления — способность по-разному интерпретировать (видеть, понимать) ключевые элементы ситуации (f — 1–2 образа).

В исследованиях Н. В. Маркиной и А. П. Анохиной-Шумковой при анализе структурных проекций руководителей образовательных организаций (2018–2020 гг.) выявлено два факта. Во-первых, обнаружено **снижение** показателей типа восприятия действительности, связанных с «**целостностью восприятия ситуации**». Во-вторых, значительно **превышены** показатели, связанные с «**детализированностью** восприятия». Данные результаты свидетельствуют о **склонности** руководителей образовательных организаций **концентрироваться на деталях**, подробностях ситуации, не замечая ее основной идеи, сути. Это указывает на **природу ошибок восприятия управленческих ситуаций**, о порою проявляющейся неспособности руководителя «за деревьями увидеть лес». Отметим также, что «гибкость мышления», будучи редким проявлением менеджера, среди руководителей образовательных организаций проявляется достаточно часто. Это позволяет им **воспринимать и интерпретировать** ключевые элементы ситуаций с **различных позиций** [4].

Личная эффективность руководителя образовательной организации:

самодиагностика и приемы развития self-навыков в условиях профессионального стресса

Упражнение 3.2. Самодиагностика личностных ресурсов self-менеджмента

Инструкция. Выполните задания, представленные в приложениях 2, 5, 6 и 8. То есть участникам практикума предлагается заполнить бланки предложенных опросников.

Далее возможны два формата работы.

Формат 1. Участники практикума самостоятельно выполняют задания по самодиагностике: отвечают на вопросы опросников/тестов, обрабатывают свои ответы в соответствии с ключом, прочитывают интерпретацию своих результатов.

Формат 2. Каждое диагностическое задание обрабатывается под руководством ведущего. Результаты и интерпретация результатов обсуждается с ведущим. В том числе слушатели имеют возможность задать вопросы, уточнить понимание своих результатов. Ведущий также раскрывает наиболее популярные варианты проблем или ресурсных состояний, обеспечивающих эффективность самоменеджмента, эффективность приемов развития self-навыков.

Примечание. Самодиагностика осуществляется за один заход (общее время работы с опросниками равно примерно 35 минут). Результаты самодиагностики встраиваются в структуру практикума поэтапно.

Тайм-менеджмент и практики самомотивации и способности управлять своим состоянием

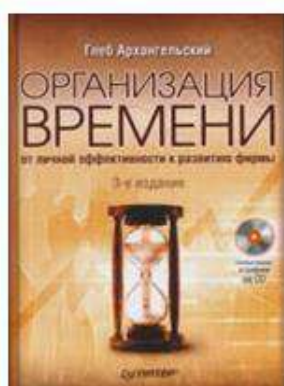


Рис. 11. Управление временем как self-skills-навык

Здесь важно соотнести материалы первого упражнения тренинга и вопросы, связанные с управлением времени и целеполаганием.

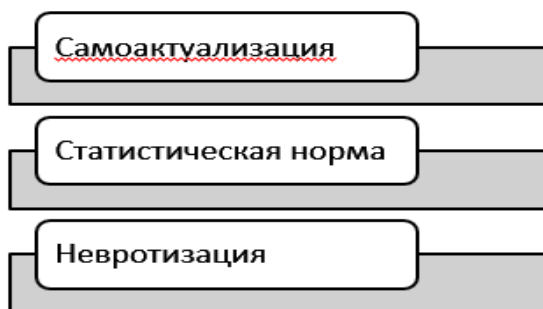
Упражнение 3.3. Диагностика компетентности во времени

Компетентность во времени

CAT (Э.Шострам)

Ключ:

11а, 16 б, 18 б, 21 а, 28 б,
38 б, 40 б, 41 б, 45 б, 64 б,
71 б, 76 б, 82 б, 91 б,
106 б, 126 б



В этой части практикума целесообразно обратиться к материалам самодиагностики (приложение 2). И обсудить проблемы управления времени не с точки зрения «ловушек времени» или инструментов его сохранения, а с точки зрения психологических механизмов, разрушающих или, напротив, интегрирующих психологическое время личности в базовое качество самоактуализирующейся личности — «компетентность во времени» [10]. Здесь чаще всего обнаруживаются «болевые» точки участников практикум. Это представлено в низких значениях компетентности во времени, которая отражает разорванность временного континуума, слабую ориентацию в психологическом времени, «застревание» в переживаниях прошлого или ожидание будущего.

Саморегуляция и саморазвитие

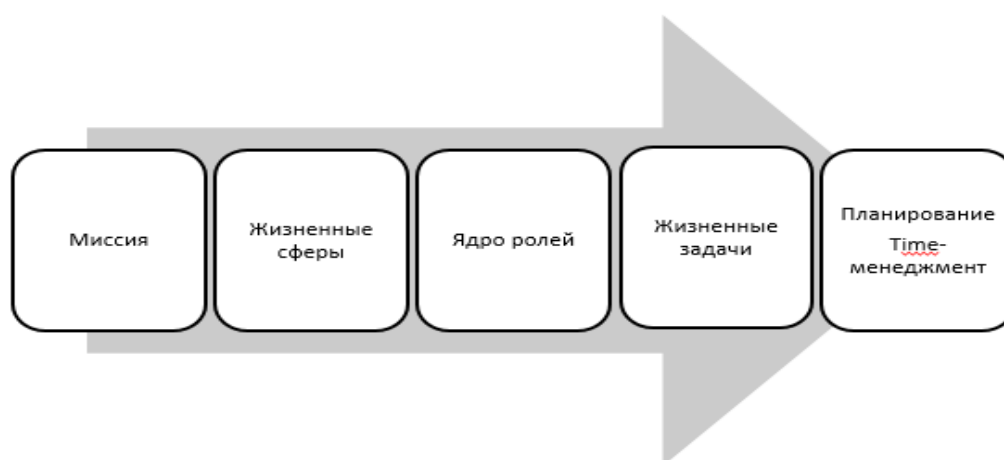


Рис. 12. Логика развития self-навыков, связанных с саморегуляцией и саморазвитием

Бесконечная работа над ошибками прошлого и намерение начать с «понедельника с чистого листа» порождает ловушки и препятствует формированию одного из важных self-навыков.

Отправной точкой для участников практикума служит обсуждение вопроса «Миссия моего возраста»: его смыслы, культурно-мифологическое и социокультурное обоснование в традициях, ценностях и правилах.

Следующая точка — обсуждение ключевых сфер жизни. Среди них:

- семья, близкие;
- работа;
- профессиональное развитие;
- самообразование;
- социум, общественная активность (не путать с рабочими вопросами: речь скорее идет о волонтерстве, гражданской позиции и т. п.);
- здоровье;
- духовное развитие.

Упражнение 3.4. Ролевой репертуар руководителя

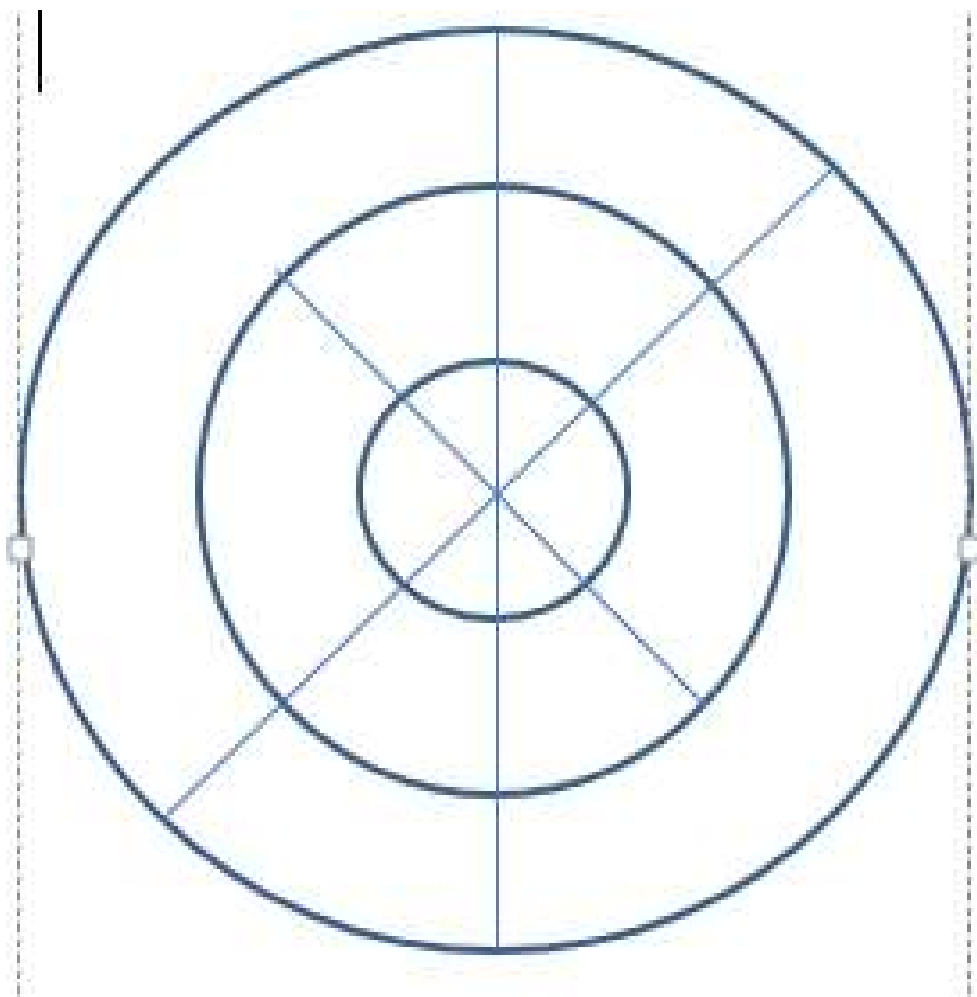
Для выполнения данного задания необходимо обратиться к заполненному ранее бланку «Я — ...» (см. задание 1.3).

Далее используем бланк «Ролевой репертуар личности» (Приложение) Используя составленный вами список ролей, необходимо распределит роли по трем радиусам, в зависимости от частоты их использования за последние одну-две недели. Распределить — означает вписать роль в тот или иной радиус отобранные и сформулированные вами роли.

В центр круга помещаете (вписываете) ту роль, которой вы уделяли внимание ежедневно, то есть выполняли эту роль вдумчиво, тратили на это более двух-трех часов. Во второй радиус — ту роль, которой вы уделяли внимание два-три раза в последние две недели.

Это позволяет обнаружить «ядро ролевого репертуара», а также вскрыть «болевые». неосознаваемые решения, связанные с ролевыми конфликтами, дисбалансом профессиональных и личных социальных ролей. Осмысление вытесняемых, отло-

женных задач по их выполнению позволяет выстроить ролевой репертуар более гармоничным и сбалансированным.



Соотнесение ядра ролевого репертуара с результатами предыдущего упражнения определяет точки для проработки личных задач.

Упражнение 3.5. Личные задачи

Одно из непростых упражнений, выполнение которого, на первый взгляд, очевидно и навык давно натренирован. Но при его выполнении очевидны следующие ошибки.

Во-первых, личные (в том числе и профессиональные) задачи формулируются в укрупненных, обобщенных формулировках. Во-вторых, сроки воплощения обозначенных задач размыты и предполагают достаточно широкий временной диапазон (по принципу «война план покажет» или «как получится»).

Личные задачи

№	Цели - задачи	Дата воплощения	R1 - Ранг значимости цели	R2 - Ранг временного периода	R1 - R2	(R1 - R2) ²
1						
2						
3						
4						
5						
5						
7						
8						
9						
10						

На следующем этапе необходимо из 10 личных задач, прописанных в таблице отобрать три наиболее важные (приоритетные) для участника практикума и сформулировать для каждой из них по три решения. А затем для каждого решения сформулировать по три первых шага.

Планирование. Time-менеджмент

Жизненные задачи	Решения.	Три первых шага
1.	1.	1.
		2.
		3.
	2	1.
		2
		1.
	3	2
		.3.
		1, 2, 3
2.	1	
	2	
	1, 2, 3,	
3.	3	
	1,2	
	1, 2, 3	
3.	1	
	2	
	1, 2, 3	
3.	1	
	2	
	1, 2, 3	

Это позволяет развить навык не только выделения приоритетов и навык поиска оптимального решения и выбора конкретных действий по их воплощению.

Упражнение 3.6. Рефлексивный еженедельник

Попробуйте в течение недели заполнять рефлексивный дневник ежедневно. Что вы заметили? Какие выводы можете сделать? С какими трудностями вы столкнулись и благодаря чему вы смогли справиться с ними?

Рефлексивный дневник

Дата			
УТРО			
СПАСИБО ЗА			МЕНЯ ВОЛНУЕТ
1			1
2			2
3			3
УСТАНОВКА = МЕТАФОРА			
ПРИОРИТЕТЫ НА СЕГОДНЯ	РАСПИСАНИЕ		ЗАДАЧИ

ИТОГИ ДНЯ		
МОИ ПОБЕДЫ		ХОЧУ УЛУЧШИТЬ
1		1
2		2
3		3

Список литературы

1. Абульханова-Славская, К. А. Время личности — время жизни / К. А. Абульханова-Славская, Т. Н. Березина // Психологический журнал. 1—994. — Т. 304. — С. 304.
2. Андерсон, Дж. Когнитивная психология / Дж. Андерсон. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 496 с.
3. Андреев, В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. — Москва : Народное собрание, 1995. — 60 с.
4. Анохина, А. П. Личностные ресурсы менеджеров и эффективность их обучения в условиях корпоративного социально-психологического тренинга / А. П. Анохина, Н. В. Маркина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2017. — № 1 (30). — С. 59–67.
5. Белозеров, С. М. Организация внутреннего мира человека и общества. Теория и метод композиций / С. М. Белозеров. — Москва : Алетейя, 2002. — 768 с.
6. Бузни, А. Н. Когнитивное управление личности собой — главная функция самоменеджмента / А. Н. Бузни // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. — Пенза : Наука и Просвещение, 2018. — С. 72–85.
7. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. — Москва : Дело, 1991. — 320 с.
8. Володина, Е. М. Дзен в большом городе. Искусство плыть по течению и всегда оказываться там, где нужно / Е. М. Володина. — URL: <https://www.labyrinth.ru/reviews/goods/669299/>.
9. Жизнестойкость и факторы управленческой деятельности менеджеров образования с различным стажем и статусом: ресурсный подход / И. В. Выбойщик, Н. В. Маркина, Ю. Л. Юсупова, А. С. Гумницкая // Психология. Психофизиология. — 2022. — Т. 15, № 2. — С. 5–18. — DOI 10.14529/jpps220201.
10. Гозман, Л. Я., Самоактуализационный тест / Л. Я. Гозман, М. В. Кроз, М. В. Латинская. — Москва : Р.П.А., 1995.
11. Гришина, И. В. Анализ особенностей управленческой деятельности руководителя школы в современных условиях /

И. В. Гришина, В. Н. Волков // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2019. — № 2 (39). — С. 22–30.

12. Дорофеев, М. Джедайские техники. / М. Дорофеев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 368 с.

13. Друкер, П. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Друкер. — Москва : Вильямс, 2007. — 416 с.

14. Зайверт, Л. Ваше время — в ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем. — Москва: Интер-эксперт : ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

15. Кареев, Н. И. Письма к учащейся молодежи о самообразовании / Н. И. Кареев. — Изд. 8-е. — Санкт-Петербург : типография М. М. Стасюлевича, 1904.

16. Корсини, Р. Психологическая энциклопедия / Р. Корсини, А. Ауэрбах. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 1096 с.

17. Кравцова, А. К. Тип эмоционального интеллекта лидера как фактор, влияющий на функциональный тип лидерства / А. К. Кравцова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. — 2011. — Т. 11, № 4. — С. 68–71.

18. Кузнецов, Б. Л. Синергетический менеджмент : словарь терминов и определений / Б. Л. Кузнецов. — Набережные Челны, 2011.

19. Левин, К. Динамическая психология : избр. тр. / К. Левин ; под ред. Д. А. Леонтьева. — Москва : Смысл, 2001. — 572 с.

20. Леонтьев, Д. А. Тест жизнестойкости / Д. А. Леонтьев, Е. И. Рассказова. — Москва : Смысл, 2006. — 63 с.

21. Маланов, С. В. О культурно-исторических источниках зарождения целеполагания в составе произвольно-преднамеренной и волевой регуляции / С. В. Маланов // Культурно-историческая психология. — 2019. — Т. 15, № 2. — С. 22–31. — DOI 10.17759/chp.2019150203.

22. Манянина, Т. В. Эмоциональный интеллект в структуре психологической культуры личности : 19.00.01 : автореф. дис. ... канд. психол. наук / Т. В. Манянина. — Барнаул, 2010. — 22 с.

23. Мандрикова, Е. Ю. Современные подходы к изучению временной перспективы личности / Е. Ю. Мандрикова // Психологический журнал. — 2008. — Т. 29, № 4. — С. 54–65.
24. Маркина, Н. В. Особенности мотивационно-смысловой сферы руководителей среднего звена / Н. В. Маркина, Е. С. Теребова // Социальная психология творчества — 2007. — Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2007. — С. 68–75.
25. Микляева, А. В. Социальная идентичность личности: содержание, структура, механизмы формирования : монография / А. В. Микляева, П. В. Румянцева. — Санкт-Петербург : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2008. — С. 8–47.
26. Михальский, А. В. Психология конструирования будущего / А. В. Михальский. — Москва : МГППУ, 2014.
27. Моросанова, В. И. Индивидуальный стиль саморегуляции в произвольной активности человека / В. И. Моросанова // Психологический журнал. — 1995. — № 4. — С. 26–35.
28. Моросанова, В. И. Индивидуальный стиль саморегуляции: феномен, структура и функции в произвольной активности человека / В. И. Моросанова. — Москва : Наука, 1998.
29. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник и др. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2004. — 622 с.
30. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности / Е. Н. Осин, А. А. Горбунова, Т. О. Гордеева [и др.] // Организационная психология. — 2017. — Т. 7, № 4. — С. 21–49.
31. Роль эмоционального интеллекта в профессиональном благополучии человека / Е. А. Хлевная, Т. С. Киселева, Е. А. Сергиенко [и др.] // Казанский педагогический журнал. — 2020. — № 6 (143). — С. 265–274.
32. Сапогова, Е. Е. Экзистенциальная психология взрослости / Е. Е. Сапогова. — Москва : Смысл, 2013. — 767 с.
33. Солсо, Р. Л. Когнитивная психология / Р. Л. Солсо. — Москва : Тривола, 1996. — 600 с.
34. Сулицер, Ж.-Л. Зеленый король. Экономический роман / Ж.-Л. Сулицер ; пер. с франц. — Москва ; Нижний Новгород : СП «Прогресс — Ашет» : «Деком», 1992. — 480 с.

35. Сырцова, А. Возрастная динамика временной перспективы личности : дис. ... канд. психол. наук / А. Сырцова. — 2008. — 317 с.
36. Татенци, К. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена / К. Татенци. — Москва : Изд-во «Московский бизнес», 1990. — 222 с.
37. Тимощенко, А. С. Адаптационные ресурсы субъектов с разным типом выбора жизненного пути в стрессовой ситуации организационных изменений / А. С. Тимощенко, В. Г. Грязева-Добшинская, Ю. А. Дмитриева // Психология. Психофизиология. — 2020. — Т. 13, № 4. — С. 49–57. — DOI 10.14529/jpps200406.
38. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. — Москва : ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013. — 280 с.
39. Хакен, Г. Синергетика / Г. Хакен. — Москва : Мир, 1980. — 405 с.
40. Хащенко, В. А. Субъективное экономическое благополучие как предиктор субъективного качества жизни / В. А. Хащенко // Теоретическая и экспериментальная психология. — 2011. — Т. 4, № 4. — С. 13–29.
41. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка ; пер. с англ. С. Э. Борич. — Минск : Попурри, 1986. — 554 с.
42. Янжул, И. И. В поисках лучшего будущего. Социальные этюды И. И. Янжула / И. И. Янжул. — Санкт-Петербург, 1893.
43. Zimbardo P. G., Boyd J. N. Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric / Journal of Personality and Social Psychology, 1999, No. 77.

Приложения

Приложение 1

«Списки «мест» для жизни (примеры)»⁵

1. Вода:

ручей, река, разлив, водопад, фонтан, канал, пруд, болото, лужа, озеро, море, залив, пролив, прилив, отлив, океан, течение в море, океане, прибой, штиль, шторм, легкая волна, цунами, ливень, дождь грибной, снег, лед, лавина, бассейн, ванна, душ, сильная струя из брандспойта...

2. Воздух:

небо, облако, облака, тучи, ветер, безветрие, легкий ветерок, сквозняк, бриз, ясное утро, сумерки, теплый полдень, буря, ураган, смерч, туман, воздух с разными запахами, чистый свежий воздух...

3. Суша:

горы, вершина горы, ущелье, пещера, плато, у обрыва, пропасть, землетрясение, извержение, долина, поле, степь, остров, пляж, дорога, тропинка, лес, поляна, подземное пространство, тоннель, город, деревня, дом, квартира, крыша...

4. Космос:

солнце, луна, планеты, звезды, созвездия, кометы, пространство, черная дыра, орбита, галактика, Вселенная, млечный путь, созвездие, спутник, кольцо Сатурна, вакуум, рождение новой звезды, заброшенная неизвестная планета...

5. Микромир:

пылинка, песчинка, соринка, перышко, острие, атом, микро-частица, точка, капля, листок, почка, искра, лучик, огонек, узелок, мгновение, прикосновение...

⁵ Данное приложение используется в разделе «Практикум по развитию self-навыков (навыков самоменеджмента) для руководителей образовательных организаций».

6. Вещи, предметы, объекты:

диван, инструменты, музыкальный инструмент, маска, автомобиль, поезд, самолет, чашка, кастрюля, стол, варенье, водка, тоник, яблоко, конфета, колбаса, хлеб, пшеница, сено, стог, ковер, дверь, конвейер, шляпа, очки, платье, кошелек, справочник, компьютер, окно, дерево, воздушный шар...

7. События, отношения, состояния:

праздник, будни, похороны, тусовка, дискотека, наказание, хозяин-раб, управление, командировка, туристическая поездка, кругосветное путешествие, творческая беседа, драка, борьба, партнерство, спектакль, душевная беседа, награждение, похвала, изучение, исследование, чтение, угождение, панибратство, власть, слава, братство, удовольствие, свобода, красота, истина, любовь, тайна, чудо, авторитет...

**Шкала «Ориентации во времени»
самоактуализационного опросника Э. Шострама
(в адаптации М. Кроз и др.)⁶**

Инструкция. Вам предлагается опросник, каждый пункт которого содержит два высказывания, обозначенные буквами «А» и «Б». Прочитайте каждую пару и выберите один из ответов, который в большей степени соответствует вашей точке зрения.

11.

А. Мне кажется, что в будущем меня ждет много хорошего.

Б. Мне кажется, что мое будущее сулит мне мало хорошего.

16.

А. Я часто испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.

Б. Я редко испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.

18.

А. Мне кажется, что большую часть времени я не живу, а как будто готовлюсь к тому, чтобы по-настоящему начать жить в будущем.

Б. Мне кажется, что большую часть времени я не готовлюсь к будущей «настоящей» жизни, а живу по-настоящему уже сейчас.

21.

А. Мне не нравится, когда люди проводят много времени в бесплодных мечтаниях.

Б. Мне кажется, что нет ничего плохого в том, что люди тратят много времени на бесплодные мечтания.

28.

А. Осуществление моих планов в будущем во многом зависит от того, будут ли у меня друзья.

Б. Осуществление моих планов в будущем лишь в незначительной степени зависит от того, будут ли у меня друзья.

⁶ Гозман Л. Я., Кроз М. В., Латинская М. В. Самоактуализационный тест. М. : Р.П.А., 1995.

38.

А. Я считаю необходимым следовать правилу «не трать времени даром».

Б. Я не считаю необходимым следовать правилу «не трать времени даром».

40.

А. Я часто переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.

Б. Я редко переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.

41.

А. Я предпочитаю оставлять приятное «на потом».

Б. Я не оставляю приятное «на потом».

45.

А. Я часто вспоминаю о неприятных для меня вещах.

Б. Я редко вспоминаю о неприятных для меня вещах.

64.

А. Обычно я расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.

Б. Обычно я не расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.

71.

А. Человек должен раскаиваться в своих поступках.

Б. Человек совсем не обязательно должен раскаиваться в своих поступках.

76.

А. Мое прошлое в значительной степени определяет мое будущее.

Б. Мое прошлое очень слабо определяет мое будущее.

82.

А. Довольно часто мне бывает скучно.

Б. Мне никогда не бывает скучно.

91.

А. Прошлое, настоящее и будущее представляются мне как единое целое.

Б. Мое настоящее представляется мне слабо связанным с прошлым и будущим.

106.

А. Мне часто приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.

Б. Мне редко приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.

126.

А. Меня часто беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

Б. Меня редко беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

Ключ для обработки ответов:

№ ответа	Правильный вариант ответа	№ ответа	Правильный вариант ответа	№ ответа	Правильный вариант ответа
1	б	43	а	85	б
2	б	44	б	86	а
3	а	45		87	б
4	а	46	а	88	б
5	б	47	б	89	б
6		48		90	а
7	б	49	б	91	
8	а	50	б	92	
9	а	51	б	93	а
10	а	52	а	94	а
11		53	а	95	б
12	б	54		96	а
13		55	а	97	а
14	б	56	а	98	а
15	б	57	а	99	б
16		58		100	а
17	а	59	а	101	
18		60		102	а
19	а	61	б	103	б
20		62	б	104	а
21		63		105	б
22	б	64		106	
23	а	65	б	107	
24		66	а	108	б

№ ответа	Правильный вариант ответа	№ ответа	Правильный вариант ответа	№ ответа	Правильный вариант ответа
25	б	67	б	109	а
26	б	68	а	110	а
27	б	69	б	111	б
28		70	а	112	
29	а	71		113	а
30		72	б	114	а
31	б	73	а	115	а
32	а	74	б	116	б
33	б	75	б	117	б
34	а	76		118	а
35	б	77	а	119	б
36	б	78		120	а
37		79		121	
38		80	а	122	а
39	б	81	а	123	б
40		82		124	
41		83	а	125	
42	а	84		126	б

Интерпретация результатов по шкале «Компетентность во времени» самоактуализационного теста (Тс):

Интерпретация высоких значений по шкале «Компетентность во времени»	Интерпретация низких значений по шкале «Компетентность во времени»
<p>Высокий балл по этой шкале свидетельствует, во-первых, о способности субъекта жить «настоящим», то есть переживать настоящий момент своей жизни во всей его полноте, а не просто как фатальное следствие прошлого или подготовку к будущей «настоящей жизни»; во-вторых, ощущать неразрывность прошлого, настоящего</p>	<p>Низкий балл по шкале означает ориентацию человека лишь на один из отрезков временной шкалы (прошлое, настоящее или будущее) и (или) дискретное восприятие своего жизненного пути.</p> <p>Теоретическое основание для включения этой шкалы в тест содержится в работах Ф. Пэрла и Р. Мэя.</p>

<p align="center">Интерпретация высоких значений по шкале «Компетентность во времени»</p>	<p align="center">Интерпретация низких значений по шкале «Компетентность во времени»</p>
<p>и будущего, то есть видеть свою жизнь целостной. Именно такое мироощущение, психологическое восприятие времени субъектом свидетельствует о высоком уровне самоактуализации личности</p>	<p>Ряд эмпирических исследований также свидетельствует о непосредственной связи ориентации во времени с уровнем личностного развития</p>

Мои социальные роли»

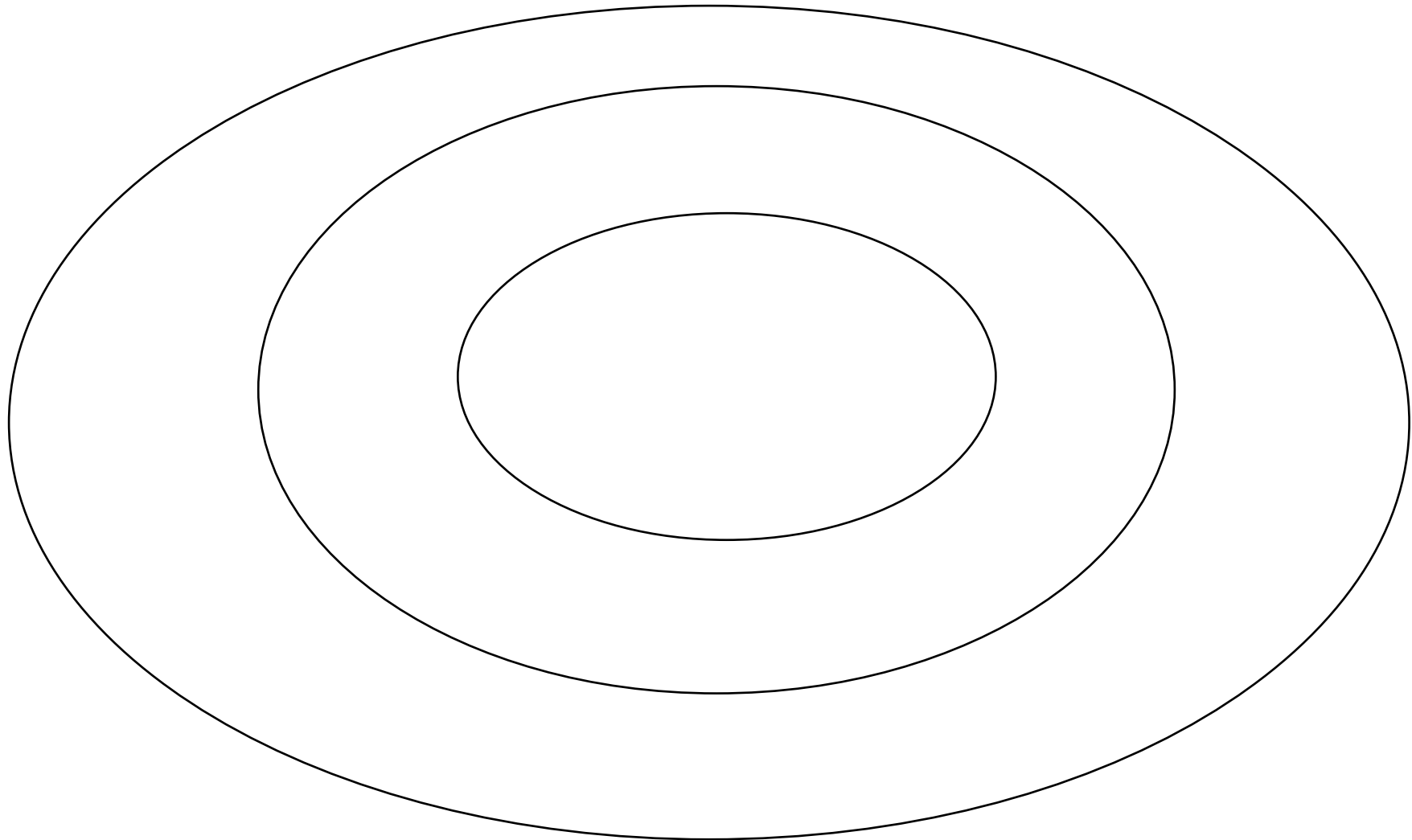
3.1. Бланк для упражнения «Мой ролевой репертуар»

№ п/п	Наименование моей роли	Как часто реализую?		
		в течение последних трех месяцев	в течении последнего месяца	в течение последней недели
1	Я —			
2	Я —			
3	Я —			
4	Я —			
5	Я —			
6	Я —			
7	Я —			
8	Я —			
9	Я —			

№ п/п	Наименование моей роли	Как часто реализую?		
		в течение последних трех месяцев	в течении последнего месяца	в течение последней недели
10	Я —			
11	Я —			
12	Я —			
13	Я —			
14	Я —			
15	Я —			
16	Я —			
17	Я —			
18	Я —			
19	Я —			
20	Я —			

3.2. Ролевой репертуар субъекта»

Задание. Распределите роли по трем радиусам, в зависимости от частоты их использования. В центр круга помещаете ту роль, которой вы уделяли внимание ежедневно. Во второй радиус — ту роль, которой вы уделяли внимание два-три раза в последние две недели.



Опросник социального инфантилизма А. В. Микляевой

Инструкция. Перед вами пары противоположных утверждений. Проанализировав каждую пару, определите, какое** (одно из двух) утверждение точнее описывает вас. Обведите цифру, которая соответствует степени (силе) выраженности данной характеристики. Чем ближе показатель к цифре «3», тем точнее данное утверждение характеризует вас. «0» обозначает, что приведенные в строке утверждения одинаково верны.

1. У меня есть вполне определенные жизненные цели	3	2	1	0	1	2	3	1. Я не задумываюсь о жизненных целях
2. Если нравственные законы вступают в противоречие с интересами дела, я считаю их нарушение оправданным	3	2	1	0	1	2	3	2. Я не считаю оправданным нарушение нравственных законов даже в тех ситуациях, когда они противоречат интересам дела
3. Принимая решения, я предпочитаю опираться на свой жизненный опыт, а не на мнения других людей	3	2	1	0	1	2	3	3. Принимая решения, я предпочитаю опираться на мнения других людей, а не на свой жизненный опыт
4. Ради действительно важных целей я легко могу отказаться от отдыха и развлечений	3	2	1	0	1	2	3	4. Мне нелегко отказаться от отдыха и развлечений даже ради действительно важных целей
5. Для меня важно соблюдать в своем поведении нравственные нормы	3	2	1	0	1	2	3	5. Для меня не важно соблюдать в своем поведении нравственные нормы
6. У меня недостаточно жизненного опыта	3	2	1	0	1	2	3	6. У меня достаточно жизненного опыта

для того, чтобы принимать решения самостоятельно								для того, чтобы принимать решения самостоятельно
7. Я способен адекватно оценивать себя и свои возможности	3	2	1	0	1	2	3	7. Я не способен адекватно оценивать себя и свои возможности
8. Я не склонен анализировать причины своих поступков	3	2	1	0	1	2	3	8. Я склонен анализировать причины своих поступков
9. Мои поступки часто не соответствуют требованиям нравственных норм	3	2	1	0	1	2	3	9. Мои поступки как правило соответствуют требованиям нравственных норм
10. Часто я совершаю необдуманные поступки	3	2	1	0	1	2	3	10. Мои поступки, как правило, обдуманы и взвешены
11. В случае необходимости я могу собраться и преодолеть возникшие трудности	3	2	1	0	1	2	3	11. В случае необходимости я не могу как следует собраться и преодолеть возникшие трудности
12. Люди, с которыми я общаюсь, прислушиваются к моему мнению, в том числе в отношении существенных вопросов	3	2	1	0	1	2	3	12. Люди, с которыми я общаюсь, не прислушиваются к моему мнению, в том числе в отношении существенных вопросов
13. Я довольно часто впоследствии сожалею о сказанном	3	2	1	0	1	2	3	13. Я редко впоследствии сожалею о сказанном
14. Я не обладаю житейской мудростью	3	2	1	0	1	2	3	14. Я обладаю житейской мудростью
15. Я не могу назвать себя волевым человеком	3	2	1	0	1	2	3	15. Я могу назвать себя волевым человеком

16. У меня есть жизненные принципы, через которые я не переступаю ни при каких обстоятельствах	3	2	1	0	1	2	3	16. У меня нет таких жизненных принципов, которые я бы не смог переступить при необходимости
--	---	---	---	---	---	---	---	--

При обработке результатов ответы по каждому пункту переводятся в 7-балльную шкалу и суммируются по каждой из субшкал в соответствии с ключом, а также по всем пунктам в совокупности.

Ключ:

Субшкалы	№№ п/п	
	прямые пункты	обратные пункты
Рефлексивная зрелость	8, 10	1, 7
Регуляторная зрелость	13, 15	4, 11
Нравственная зрелость	2, 9	5, 16
Когнитивная зрелость	6, 14	3, 12

Опросник саморегуляции поведения В. И. Моросановой

Инструкция. Предлагаем вам ряд высказываний об особенностях поведения. Последовательно прочитав каждое высказывание, выберите один из четырех возможных ответов: «Верно», «Пожалуй, верно», «Пожалуй, не верно», «Не верно» и поставьте крестик в соответствующей графе на листе ответов. Не пропускайте ни одного высказывания. Помните, что не может быть хороших или плохих ответов, так как это не испытание ваших способностей, а лишь выявление индивидуальных особенностей вашего поведения.

Утверждения		Верно	Пожалуй, верно	Пожалуй, не верно	Не верно
1.	Свои планы на будущее люблю разрабатывать в малейших деталях				
2.	Люблю всякие приключения, могу идти на риск				
3.	Стараюсь всегда приходить вовремя, но тем не менее часто опаздываю				
4.	Придерживаюсь девиза «Выслушай совет, но сделай по-своему»				
5.	Часто полагаюсь на свои способности ориентироваться по ходу дела и не стремлюсь заранее представить последовательность своих действий				
6.	Окружающие отмечают, что я недостаточно критичен к себе и своим действиям, но сам я это не всегда замечаю				

Утверждения		Верно	Пожалуй, верно	Пожалуй, не верно	Не верно
7.	Накануне контрольных или экзаменов у меня обычно появлялось чувство, что не хватило 1–2 дней для подготовки				
8.	Чтобы чувствовать себя уверенно, необходимо знать, что ждет тебя завтра				
9.	Мне трудно себя заставить что-либо переделывать, даже если качество сделанного меня не устраивает				
10.	Не всегда замечаю свои ошибки, чаще это делают окружающие меня люди				
11.	Переход на новую систему работы не причиняет мне особых неудобств				
12.	Мне трудно отказаться от принятого решения даже под влиянием близких мне людей				
13.	Я не отношу себя к людям, жизненным принципом которых является «Семь раз отмерь, один раз отрежь»				
14.	Не выношу, когда меня опекают и за меня что-то решают				
15.	Не люблю много раздумывать о своем будущем				
16.	В новой одежде часто ощущаю себя неловко				
17.	Всегда заранее планирую свои расходы, не люблю делать незапланированных покупок				

Утверждения		Верно	Пожалуй, верно	Пожалуй, не верно	Не верно
18.	Избегаю риска, плохо справляюсь с неожиданными ситуациями				
19.	Мое отношение к будущему часто меняется: то строю радужные планы, то будущее кажется мне мрачным				
20.	Всегда стараюсь продумать способы достижения цели, прежде чем начну действовать				
21.	Предпочитаю сохранять независимость даже от близких мне людей				
22.	Мои планы на будущее обычно реалистичны, и я не люблю их менять				
23.	В первые дни отпуска (каникул) при смене образа жизни всегда появляется чувство дискомфорта				
24.	При большом объеме работы неминуемо страдает качество результатов				
25.	Люблю перемены в жизни, смену обстановки и образа жизни				
26.	Не всегда вовремя замечаю изменения обстоятельств и из-за этого терплю неудачи				
27.	Бывает, что настаиваю на своем, даже когда не уверен в своей правоте				
28.	Люблю придерживаться заранее намеченного на день плана				

Утверждения		Верно	Пожалуй, верно	Пожалуй, не верно	Не верно
29.	Прежде чем выяснять отношения, стараюсь представить себе различные способы преодоления конфликта				
30.	В случае неудачи всегда ищу, что же было сделано неправильно				
31.	Не люблю посвящать кого-либо в свои планы, редко слеую чужим советам				
32.	Считаю разумным принцип: сначала надо ввязаться в бой, а затем искать средства для победы				
33.	Люблю помечтать о будущем, но это скорее фантазии, чем реальность				
34.	Стараюсь всегда учитывать мнение товарищей о себе и своей работе				
35.	Если я занят чем-то важным для себя, то могу работать в любой обстановке				
36.	В ожидании важных событий стремлюсь заранее представить последовательность своих действий при том или ином развитии ситуации				
37.	Прежде чем взяться за дело, мне необходимо собрать подробную информацию об условиях его выполнения и сопутствующих обстоятельствах				
38.	Редко отступаю от начатого дела				

Утверждения		Верно	Пожалуй, верно	Пожалуй, не верно	Не верно
39.	Часто допускаю небрежное отношение к своим обязательствам в случае усталости и плохого самочувствия				
40.	Если я считаю, что прав, то меня мало волнует мнение окружающих о моих действиях				
41.	Про меня говорят, что я «разбрасываюсь», не умею отделить главное от второстепенного				
42.	Не умею и не люблю заранее планировать свой бюджет				
43.	Если в работе не удалось добиться устраивающего меня качества, стремлюсь переделать, даже если окружающим это не важно				
44.	После разрешения конфликтной ситуации часто мысленно к ней возвращаюсь, перепроверяю предпринятые действия и результаты				
45.	Непринужденно чувствую себя в незнакомой компании, новые люди мне обычно интересны				
46.	Обычно резко реагирую на возражения, стараюсь думать и делать все по-своему				

В настоящем пособии в связи с вопросами self-менеджмента предлагается использовать не полный набор шкал опросника. А лишь два из них, которые связаны не с процессуальными, а с личностными факторами саморегуляции. Это связано с многочисленными исследованиями саморегуляции педагогических

и руководящих работников большинство испытуемых дает среднестатистическую норму, что мало информативно для отработки навыков саморегуляции как self-skills-навыков.

Для нашей темы важны именно личностные факторы саморегуляции (гибкость и самостоятельность), поэтому ключ, предложенный В. И. Моросановой — автором методики, нами сведен к двум шкалам:

Ключ к шкалам опросника:

Регуляторные шкалы (личностные факторы саморегуляции)	В том случае, если ответы совпадают с ключом, им присваивается один балл (1 балл)	
	Верно. Пожалуй, верно	Пожалуй, не верно. Не верно
Гибкость	2, 11, 25, 35, 36, 45	16, 18, 43
Самостоятельность	4, 12, 14, 21, 27, 31, 40, 46	34
Общий уровень саморегуляции	1, 2, 4, 8, 11, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 40, 43, 44, 45, 46	3, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 32, 33, 34, 39, 41, 42

Для удобства работы с результатами теста. предлагаем расположить интерпретацию, предложенную В. И. Моросановой в виде таблицы (см. ниже).

Результаты по шкале «Гибкость» позволяют определить уровень сформированности регуляторной гибкости, то есть **способности перестраивать, вносить коррективы в систему саморегуляции при изменении внешних и внутренних условий**

<p style="text-align: center;">Интерпретация высоких значений по шкале саморегуляции «Гибкость»</p>	<p style="text-align: center;">Интерпретация низких значений по шкале саморегуляции «Гибкость»</p>
<p>Испытуемые с высокими показателями по шкале гибкости демонстрируют пластичность всех регуляторных процессов.</p> <p>При возникновении непредвиденных обстоятельств такие испытуемые легко перестраивают планы и программы исполнительских действий и поведения, способны быстро оценить изменение значимых условий и перестроить программу действий.</p> <p>При возникновении рассогласования полученных результатов с принятой целью своевременно оценивают сам факт рассогласования и вносят соответствующую коррекцию.</p> <p>Гибкость регуляtorики позволяет адекватно реагировать на быстрое изменение событий и успешно решать поставленную задачу в ситуации риска</p>	<p>Испытуемые с низкими показателями по шкале гибкости в динамичной, быстро меняющейся обстановке чувствуют себя неуверенно, с трудом привыкают к переменам в жизни, к смене обстановки и образа жизни.</p> <p>Они не способны адекватно реагировать на ситуацию, быстро и своевременно планировать деятельность и поведение, разработать программу действий, выделить значимые условия, оценить рассогласование полученных результатов с целью деятельности и внести коррекции.</p> <p>В результате у таких испытуемых неизбежно возникают регуляторные сбои и, как следствие, неудачи в выполнении деятельности</p>
<p>Шкала «Самостоятельность» (С) характеризует развитость регуляторной автономности</p>	

<p align="center">Интерпретация высоких значений по шкале саморегуляции «Самостоятельность»</p>	<p align="center">Интерпретация низких значений по шкале саморегуляции «Самостоятельность»</p>
<p>Наличие высоких показателей по шкале самостоятельности свидетельствует об автономности в организации активности человека, его способности самостоятельно планировать деятельность и поведение, организовывать работу по достижению выдвинутой цели, контролировать ход ее выполнения, анализировать и оценивать как промежуточные, так и конечные результаты деятельности</p>	<p>Испытуемые с низкими показателями по шкале самостоятельности зависимы от мнений и оценок окружающих. Планы и программы действий разрабатываются несамостоятельно, такие люди часто и некритично следуют чужим советам. При отсутствии посторонней помощи у них неизбежно возникают регуляторные сбои</p>
<p>Опросник в целом представляет собой единую шкалу «Общий уровень саморегуляции». Это, по мнению В. И. Моросановой, позволяет определить общий уровень сформированности индивидуальной системы осознанной саморегуляции произвольной активности человека</p>	
<p>Испытуемые с высокими показателями общего уровня саморегуляции самостоятельны, гибко и адекватно реагируют на изменение условий, выдвижение и достижение цели у них в значительной степени осознанно. При высокой мотивации достижения они способны формировать такой стиль саморегуляции, который позволяет</p>	<p>У испытуемых с низкими показателями по данной шкале потребность в осознанном планировании и программировании своего поведения не сформирована, они более зависимы от ситуации и мнения окружающих людей. У таких испытуемых снижена возможность компенсации неблагоприятных для достижения поставленной цели личност-</p>

компенсировать влияние личностных, характерологических особенностей, препятствующих достижению цели. Чем выше общий уровень осознанной регуляции, тем легче человек овладевает новыми видами активности, увереннее чувствует себя в незнакомых ситуациях, тем стабильнее его успехи в привычных видах деятельности

ных особенностей, по сравнению с испытуемыми с высоким уровнем регуляции. Соответственно, успешность овладения новыми видами деятельности в большой степени зависит от соответствия стилевых особенностей регуляции и требований осваиваемого вида активности

Методика «Подлинность жизни» (Е. Е. Сапогова)

Источник: Сапогова Е. Е. Экзистенциальная психология
взрослости. М. : Смысл, 2013. 767 с.

Инструкция: прочитав каждое утверждение, решите для себя, согласны вы с ним (поставьте рядом с ним «+») или нет (поставьте рядом с ним «-»).

1. Моя жизнь уникальна и неповторима.
2. Если бы в свое время я использовал предоставлявшиеся мне возможности, моя жизнь выглядела бы сейчас совсем по-другому.
3. Иногда мне кажется, что моя жизнь должна была принадлежать другому человеку, но не мне.
4. Я живу полной жизнью.
5. Моя жизнь похожа на игру, все не по-настоящему.
6. Иногда я думаю, что мне была предназначена другая жизнь.
7. Я построил свою самостоятельно, а не скопировал ее с жизнью других людей.
8. Все, что произошло в моей жизни, должно было произойти.
9. Я доволен своей жизнью и ничего не хочу в ней менять.
10. Иногда мне кажется, что я должен был родиться в другом месте в другое время.
11. На данный момент я добился того, чего хотел.
12. Иногда у меня возникает чувство, что моя жизнь — только репетиция.
13. В моей жизни есть вещи, которые я хотел бы кардинально поменять.
14. Иногда мне кажется, что все происходит как будто не со мной.
15. В своей жизни я делаю все возможное, чтобы реализоваться.
16. Я проживаю не свою жизнь.
17. Я сравниваю свою жизнь с жизнью других людей, когда принимаю решения.

18. Моя жизнь такая, какая есть, я не стараюсь ее приукрасить.
19. Часто я отказываюсь от цели, прежде чем ее достигну.
20. Не представляю, что бы было, если бы я родился другим человеком.
21. Иногда мне кажется, что жизнь проходит мимо.
22. Моя жизнь складывается именно так, как должна сложиться.
23. Моя жизнь оригинальна, в ней много неповторимых событий.
24. Мои планы часто остаются только планами.
25. Я еще во многом не определился в жизни.
26. Есть вещи, которые я хотел бы заимствовать из жизни других людей.
27. В моей жизни не все идет так, как я хотел бы.
28. Я продуктивно использую свое время.
29. Если бы про мою жизнь написали книгу, то ее было бы интересно читать.
30. Если бы у меня была возможность вернуться в прошлое и изменить его, я бы сделал это.
31. У меня есть четкое представление о том, как мне строить свою жизнь.
32. Моя жизнь как кино, а я в ней — актер.
33. Жизнь, которую я хотел бы прожить, отличается от моей.
34. Мне всегда казалось, что жизнь других людей более интересна и насыщена, чем моя собственная.
35. Я совершил много ошибок, о которых жалею.
36. У меня много образцов, на которые я ориентируюсь, когда строю свою жизнь.
37. На самом деле я не такой, каким меня видят многие люди.
38. Я не добился за свою жизнь ничего значимого.
39. Я сам выбрал свою жизнь.
40. Если бы у меня была возможность взглянуть на свою жизнь со стороны, я бы не поверил, что все это действительно происходит со мной.
41. В моей жизни меня все устраивает.
42. Моя жизнь — мозаика, составленная из жизней других людей.

43. Если бы у меня была возможность, я бы выкинул из своей жизни некоторые события или людей.

44. Никто другой не мог бы прожить мою жизнь, она принадлежит только мне.

45. В своей жизни я честен перед собой.

46. На данный момент я добился достаточных успехов в своей жизни.

47. Когда я думаю о своем прошлом, у меня возникает ощущение чуждости.

48. Если бы у меня была возможность выбрать свою жизнь, я бы выбрал именно ту, которую проживаю сейчас.

49. Моя жизнь — красивая подделка.

50. В моей жизни есть много вопросов, на которые я не могу найти ответы.

51. Моя жизнь полна событий, которые могли произойти только со мной.

52. Я много раз совершал поступки, чтобы что-то доказать другим.

53. Моя жизнь скучная и не примечательная.

54. Я не упускаю ни одного шанса, который выпадает на мою жизнь.

55. Жизнь, которой я живу — подмена настоящей жизни.

56. Иногда мне кажется, что моя жизнь и я сам существуем независимо друг от друга.

57. Я поступаю в своей жизни в соответствии со своими убеждениями, вне зависимости от того, что подумают и скажут другие.

58. Моя жизнь обыкновенная и мало чем отличается от жизни других людей.

59. Оглядываясь на свое прошлое, я понимаю, что ничего не хочу в нем менять.

60. В моей жизни практически нет места фальши.

61. У меня бывает чувство, что я нахожусь не в том месте и не в то время, где я должен быть.

62. Мне часто приходится одевать «маску», чтобы что-то изобразить другим.

63. Мне сложно представить, как бы я прожил другую жизнь, отличную от моей.

64. Принимая решения, я ориентируюсь только на себя.

65. Я часто упускаю возможности, которые предоставляет мне жизнь.

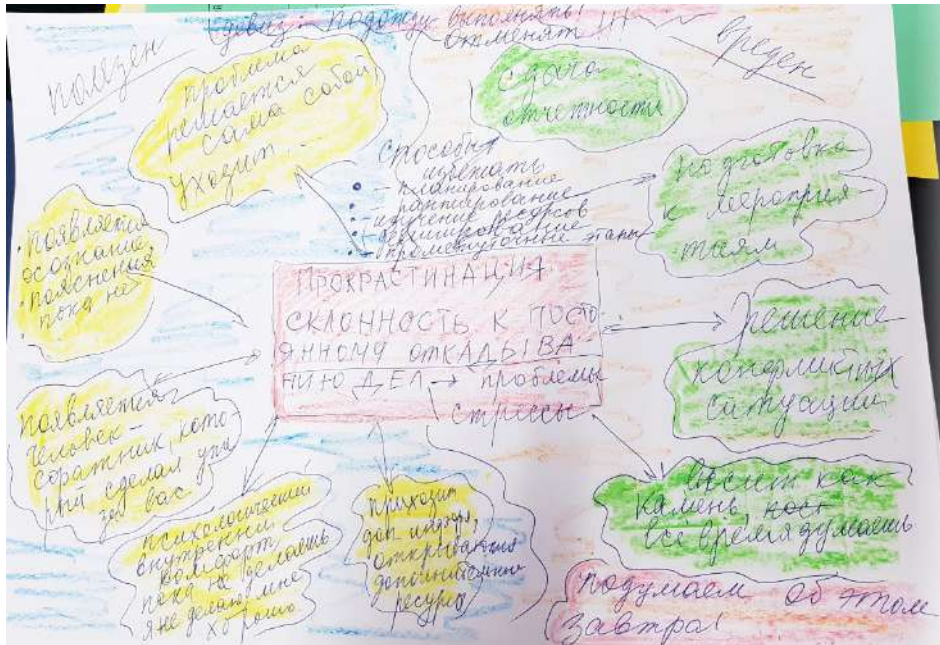
Ключ к методике «Подлинность жизни»:

Шкалы	Восходящие шкалы	Нисходящие шкалы
Оригинальность	1, 7, 23, 29, 39, 57, 64	12, 17, 26, 34, 36, 53, 58
Искренность	18, 45, 60	5, 32, 37, 49, 52, 55, 62
Точность	8, 22, 27, 29, 31, 57, 59	13, 25, 30, 33, 34, 35, 50
Удовлетворенность	9, 11, 46, 59	2, 21, 26, 30, 33, 35, 53
Аутентичность	20, 44, 51, 63	3, 6, 10, 14, 16, 40, 48, 56, 61
Реализованность жизни	4, 11, 15, 28, 46, 54, 65	19, 21, 24, 38

К упражнению 4.1

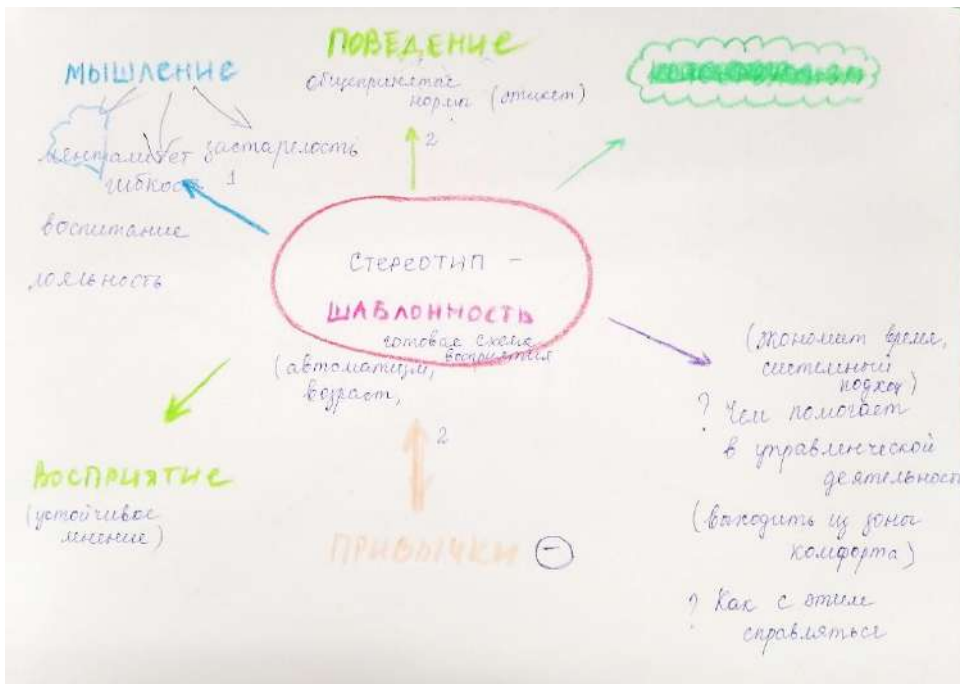
Ментальная карта 1

Пример использования приема «ментальных карт» в групповой работе при обсуждении понятия «прокрастинация»:



Ментальная карта 2

Пример использования приема «ментальных карт» в групповой работе слушателей при обсуждении понятия «стереотип»:



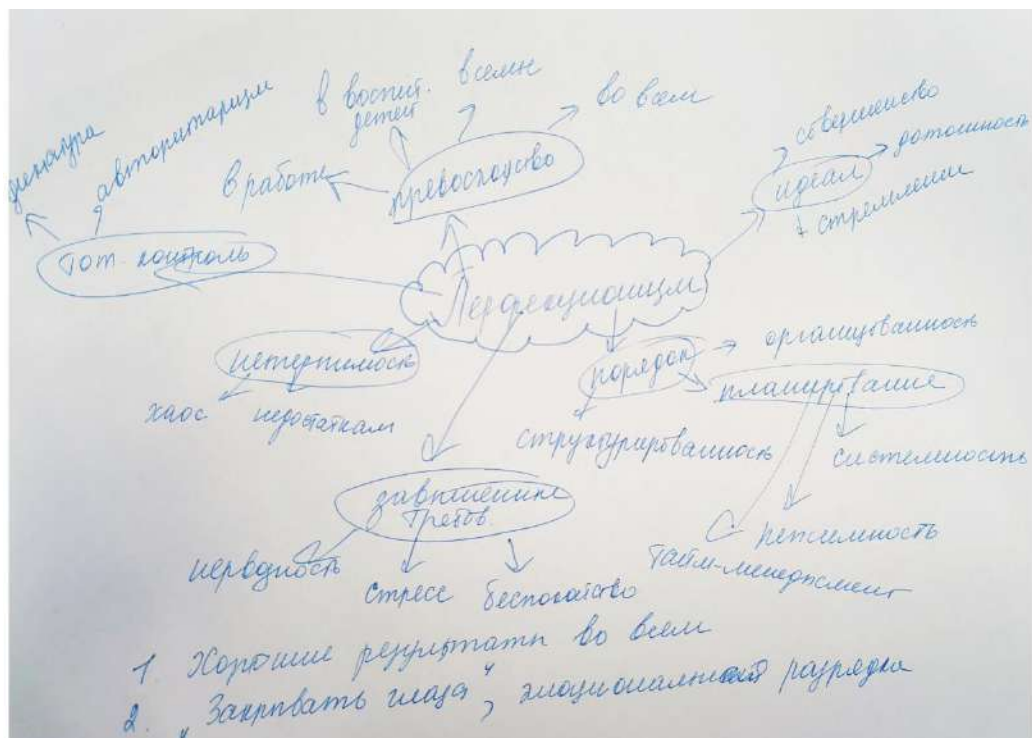
Ментальная карта 3

Пример использования приема «ментальных карт» в групповой работе при обсуждении понятия «цейтнот»:



Ментальная карта 4

Пример использования приема «ментальных карт» в групповой работе при обсуждении понятия «перфекционизм»:



Практическое задание 8.1

Самооценка достигнутых результатов внедрения школьного инновационного образовательного проекта в практику работы образовательной организации. (google-инструмент «Колесо баланса»)⁷.

Примечание 1. Здесь читателю предложен коучинговый инструмент, который может быть направлен на развитие навыков планирования и саморегуляции. Особенно это актуально в условиях включенности руководителя в разработку и реализацию школьного инновационного образовательного проекта, направленного на решение приоритетных и наиболее острых задач в управлении образовательной организацией. В этом случае развитие self-skills-навыков позволит существенно повысить управленческий потенциал руководителя образовательной организации, выступающего в качестве координатора школьной проектной команды педагогов.

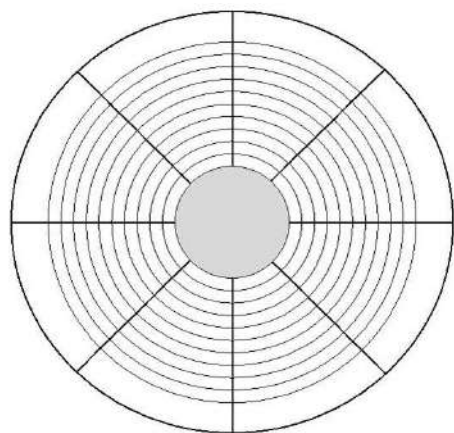
Примечание 2. Пошаговые процедуры могут быть приведены в онлайн-формате практического задания. Отметим здесь некоторые из них⁸.

1. Определите перечень критериев (аспектов) проекта. На рисунке и в сноске приведены различные варианты. При работе с google-инструментом педагоги могут изменять список по своему усмотрению.

⁷ Материалы онлайн-инструмента подготовлены в соавторстве с А. С. Гумницкой и М. Е. Гумницким и апробированы в рамках сопровождения инновационной проектной деятельности образовательных организаций.

⁸ Параметры самооценки достигнутых результатов: «Мониторинг реализации проекта. Соответствие прогнозируемых результатов цели и задачам»; «Степень воплощения организационно-управленческих и методических решений»; «Включенность педагогического коллектива в реализацию ИОП, четкость определения их функциональных задач»; «Степень проработки локальной нормативно-правовой базы реализации ИОП»; «Оптимальность планируемых статей расходов при реализации ИОП»; «Включенность организаций — социальных партнеров и соисполнителей»; «Учет возможных рисков при реализации проекта»; «Соответствие мероприятий дорожной карты и календарного планирования задачам инновационного проекта».

Какие аспекты проекта мы хотим оценить?



1. Точность выбора целевой аудитории
2. Соблюдение сроков
3. Командность, взаимоподдержка
4. Включенность педагогов всей ОО
5. Финансово-экономический аспект, ресурсное обеспечение
6. Методическая оснащенность
7. Результативность проекта
8. Обобщение и распространение опыта

Рис. 8.1 «Колесо баланса». Шаг 1

Шаг 2. Алгоритм использования «Колеса баланса»

— Подпишите части колеса, обозначив аспекты, которые вы планируете оценить.

— Оцените каждый аспект от 1 до 10, где 10 — максимальная эффективность и удовлетворенность.

— Заштрихуйте выбранные диапазоны.

— Опишите в нескольких словах, что для вас означает выбранное значение по каждому аспекту. Какие на этом уровне есть плюсы, какие минусы?

— Опишите в нескольких словах, что будет означать оценка в 10 баллов по каждому аспекту. То есть как максимально эффективно будет реализовываться этот аспект проекта?

Может быть так, что развитие одного из аспектов может подтянуть за собой развитие других, и, наоборот, возможно какой-то аспект на текущий момент оттягивает слишком много сил, мешая развитию других.

Шаг 3. Ответьте на вопросы (образец выполнения приведен на рисунке 8.2).

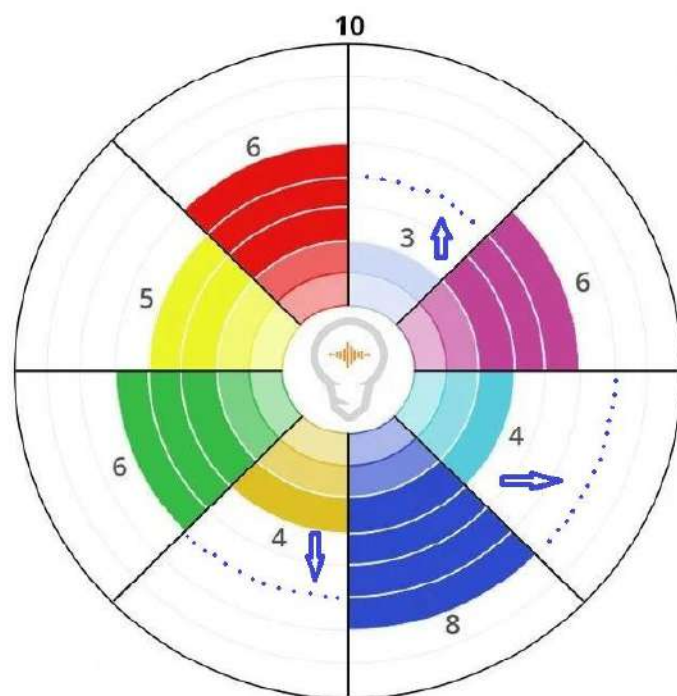


Рис. 8.2. Образец выполнения задания «Колесо баланса»

При работе с предложенным инструментом развития навыков планирования и саморегуляции необходимо ответить на ряд последовательных вопросов:

— Какой аспект нужно «подтянуть», чтобы увеличить эффективность проекта (вашей работы в проекте)?

— До какого уровня его(их) нужно «подтянуть»?

— Напишите в нескольких словах, что для вас означает выбранный уровень. Какие плюсы, преимущества на этом уровне появляются?

— Выделите те аспекты, которые нужно подтянуть и обозначьте, до какого уровня их надо подтянуть.

Приложение 9.2

Транзактный опросник (Д. Джонгвард)

Бланк (из опыта апробации опросника В. К. Калининко, В. А. Петровский):

№ п/п	Высказывание	Никогда	Почти никогда	Иногда	Редко	Часто	Почти всегда	Всегда
1.	Я разъясняю людям причины, по которым моя работа не сделана							
2.	Я переживаю по поводу чего-либо (из-за того, что кто-то сделал или сказал мне) или из-за того, что сделал или сказал я сам							
3.	Я опаздываю на встречу с кем-либо							
4.	Я требую чтобы люди делали то, что я говорю							
5.	Я заполняю предложенные мне анкеты и отвечаю на вопросы информационного характера							
6.	Я делаю то, что от меня требуется, даже если это трудно сделать							
7.	Я передаю слухи							
8.	Я чувствую вину по поводу чего-либо (не сделанной вовремя работы, опоздания, жестких требований, предъявляемых мной)							

№ п/п	Высказывание	Никогда	Почти никогда	Иногда	Редко	Часто	Почти всегда	Всегда
9.	Я пользуюсь тем, что подсказывает мне интуиция, не задерживаясь на сборе фактов							
10.	Я радуюсь новому и необычному (непривычной еде, одежде, смене устоявшегося порядка, места и др.)							
11.	.Я советую больному человеку обратиться к врачу или отдохнуть день-другой							
12.	Я веду себя так, как мне нравится							
13.	Я чувствую, что мой долг — использовать свои знания и силу для руководства другими людьми							
14.	Я говорю о вещах , в которых совсем не разбираюсь							
15.	Я многократно переспрашиваю, не готово ли то, чего я жду, хотя заранее знаю, что еще не готово							
16.	Я нахожу пути, чтобы сделать скучную работу интересной							
17.	Я сдерживаю обещание, даже если мне это невыгодно							
18.	Я четко и ясно передаю другим людям суть того, что я хочу сообщить							

№ п/п	Высказывание	Никогда	Почти никогда	Иногда	Редко	Часто	Почти всегда	Всегда
19.	Я заранее знаю, как поведут себя люди в определенных обстоятельствах							
20.	Я внимательно анализирую имеющиеся факты перед тем, как принять решение							
21.	Я говорю (или думаю) что-либо типа — «Что они будут делать без меня!..»							
22.	Я открыто и непосредственно выражаю свои чувства и живо реагирую на происходящее							
23.	Я говорю только правду							
24.	Я призываю к порядку других людей, когда они не соблюдают установленные правила							
25.	Я ясно соображаю, как сделать так, чтобы люди действовали в моих интересах							
26.	Я сохраняю спокойствие, когда вокруг накаляется атмосфера							
27.	Я прихожу на помощь к людям, оказавшимся в затруднительном положении							
28.	Я уйду, чтобы побыть наедине с собой, чувствуя себя обиженным							
29.	Я непреклонно отстаиваю свои убеждения и принципы							

№ п/п	Высказывание	Никогда	Почти никогда	Иногда	Редко	Часто	Почти всегда	Всегда
30.	У меня бывают мысли, которыми я не хотел бы делиться с другими							
31.	Я прерываю работу для физической разминки и чувствую истинное наслаждение, разминая мышцы и расслабляясь							
32.	Я чувствую бессилие, неспособность справиться с ситуацией							
33.	Я ободряю и утешаю людей, когда у них неприятности							
34.	Я апеллирую к фактам, обрисовывая реальное положение дел							
35.	Я без колебаний беру последнее оставшееся пирожное и другую вкусную вещь из того, что принесли к чаю							
36.	Я знаю, как себя повести, чтобы добиться своего							
37.	Я помогаю окружающим в случае необходимости, даже если они меня об этом не просят							
38.	Я настаиваю, чтобы люди заботились о себе, например, чтобы тепло одевались в холодную погоду или брали с собой зонт, если ожидается дождь							

№ п/п	Высказывание	Эго-состояния						
		Никогда	Почти никогда	Иногда	Редко	Часто	Почти всегда	Всегда
39.	Я чувствую, что должен добиться совершенства в том, что я делаю							
40.	Я по выражению лица и другим особенностям поведения человека, заранее знаю, что он скажет или сделает							
41.	Разозлившись, я раздражаюсь и выхожу из себя							
42.	Я прямо высказываю неудовольствие другим людям, не выполняющим работу должным образом							
43.	Я требую соблюдения обычаев и традиций							
44.	Я завершаю за день все, что предполагалось сделать							

Обработка результатов:

Количество баллов за совпадение с ключом	Никогда	Почти никогда	Иногда	Редко	Часто	Почти всегда	Всегда
		0	0	0	1	2	3

Ключ к транзактному опроснику:

№ п/п	Наименование эго-состояния				
	контролирующий родитель (КР)	опекающий родитель (ОР)	взрослый (В)	спонтанный, естественный ребенок (СД)	адаптивный ребенок (АД)
1.			В		
2.					АД

№ п/п	Наименование эго-состояния				
	контролирующий родитель (КР)	опекающий родитель (ОР)	взрослый (В)	спонтанный, естественный ребенок (СД)	адаптивный ребенок (АД)
3.					
4.	КР				
5.			В		
6.					АД
7.					
8.					АД
9.					
10.				СД	
11.		ОР			
12.				СД	
13.	КР				
14.					
15.				СД	
16.					
17.					
18.			В		
19.					
20.			В		
21.		ОР			
22.				СД	
23.					
24.	КР				
25.					
26.			В		
27.		ОР			
28.					АД
29.	КР				
30.					
31.				СД	
32.					АД
33.		ОР			
34.			В		
35.				СД	
36.					
37.		ОР			

№ п/п	Наименование эго-состояния				
	контролирующий родитель (КР)	опекающий родитель (ОР)	взрослый (В)	спонтанный, естественный ребенок (СД)	адаптивный ребенок (АД)
38.		ОР			
39.					АД
40.					
41.					
42.	КР				
43.	КР				
44.					

Уважаемый читатель, обращаем ваше внимание, что мы используем только ту часть ключа, которая позволяет выявить основные пять эго-состояний. Часть вопросов останется необработанной, но исключать их при работе с транзактным опросником нецелесообразно.