

Методика сформированности профессиональных компетенций руководителей

Для оценки сформированности профессиональных компетенций руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательной организации используется методика авт. Т.В.Светенко, Г.В.Галковской, Е.Н. Яковлевой («Инновационный менеджмент в управлении школой», М: АПК и ППРО, 2009г)., описывающая определение степени сформированности компетенций, определения профиля организационной культуры, оценку эффективности средств коммуникации, оценку умения работать в команде, коллективе, группе, необходимых для обеспечения эффективной деятельности образовательной организации. Задания полностью соответствуют методологии научного исследования как критерия латентной переменной, в качестве которой рассматривается профессиональная компетентность.

Цель: Оценить степень сформированности и обновлённости профессиональных компетенций руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций по проблеме: Стратегический менеджмент как основа управления инновационным развитием образовательной организации».

Для определения степени сформированности Ваших профессиональных компетенций управления педагогической системой (Стратегический менеджмент) в условиях модернизации образования предлагаем Вам выполнить задания которые помогут увидеть на какие группы ценностей сориентирован Ваш коллектив (управленческую культуру в организации), определить наиболее эффективные средства коммуникации в Вашей образовательной организации, способность управленческой команды (каждого её члена) эффективно выполнять свою задачу.

Задание 1. Методика определения профиля организационной культуры

Данный профиль поможет Вам увидеть, на какие группы ценностей сориентирован Ваш коллектив.

Прежде чем начать работать, внимательно прочитайте инструкцию!

На следующих страницах представлена серия предложений, каждое из которых должно быть дополнено одним словом. Выбирая это слово, вы должны иметь в виду коллектив в целом, чтобы законченное предложение имело отношение именно к нему, а не только к той группе коллег, с которыми Вы непосредственно общаетесь каждый день.

Отвечая на вопросы № 1 □ № 18, Вы должны выбрать один из вариантов ответа:

1. Никогда. 2. Иногда. 3. В основном. 4. Всегда.

Если Вы выбрали ответ «НИКОГДА», обведите цифру «1» рядом с вопросом. Если Вы выбрали ответ «ИНОГДА», обведите цифру «2» рядом с вопросом. Если Вы выбрали ответ «В ОСНОВНОМ», обведите цифру «3» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «ВСЕГДА», обведите цифру «4» рядом с вопросом.

Например:

– люди здесь ... в хорошем настроении 1 2 3 4

Этот ответ означает, что, по Вашему мнению, «люди здесь В ОСНОВНОМ в хорошем настроении».

Отвечая на вопросы № 19 □ № 40, Вы должны выбрать один из следующих вариантов ответа: 1. Никто. 2. Некоторые. 3. Многие. 4. Все.

Если Вы выбрали ответ «НИКТО», обведите цифру «1» рядом с вопросом. Если Вы выбрали ответ «НЕКОТОРЫЕ», обведите цифру «2» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «МНОГИЕ», обведите цифру «3» рядом с вопросом. Если Вы выбрали ответ «ВСЕ», обведите цифру «4» рядом с вопросом. Например:

– ... хочет(тят) сделать что-то друг для друга 1 2 3 4

Этот ответ означает, что, по Вашему мнению, НИКТО не хочет делать что-нибудь друг для друга.

Просим Вас:

А) внимательно прочитав утверждение, отвечать по возможности спонтанно, не раздумывая;

Б) не пропускать утверждений;

В) давать свое собственное мнение, не взирая на то, что думают другие.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
	НИКОГДА	ИНОГДА	В ОСНОВ- НОМ	ВСЕГДА	
1	Цели и задачи работы сообщаются каждому				1 2 3 4
2	Люди помогают друг другу				1 2 3 4
3	Работа ... хорошо организована				1 2 3 4
4	В коллективе присутствует дух команды				1 2 3 4
5	Качество работы ... проверяется				1 2 3 4
6	Мероприятия ... тщательно планируются				1 2 3 4
7	Формальные правила и указания ... соблюдаются				1 2 3 4
8	Помощь друг другу в решении проблем ... приветствуется				1 2 3 4
9 поощряются действия в соответствии с правилами				1 2 3 4
10	Сотрудничество между работниками разных уровней ... приветствуется				1 2 3 4
11	Прежде чем начать работу, сотрудники ... думают о том, как они будут это делать				1 2 3 4
12	Вы ... можете не соблюдать правила организации				1 2 3 4
13	Качество работы ... контролируется и оценивается				1 2 3 4
14	Люди ... помогают друг другу выйти из трудного положения				1 2 3 4
15	Информирование сотрудников ... налажено эффективно				1 2 3 4
16	Несоблюдение правил ... наказывается				1 2 3 4
17	Сотрудников ... мотивируют смотреть в будущее				1 2 3 4
18	Повышение квалификации ... стимулируется				1 2 3 4
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
	НИКТО	НЕКОТОРЫЕ	МНОГИЕ	ВСЕ	
19	... уделяют большое внимание научным исследованиям				1 2 3 4
20	... заботятся о сотрудниках				1 2 3 4
21	... отслеживают новое и используют разнообразные методы				1 2 3 4
22	... заинтересованы умственной деятельностью и проблемами				1 2 3 4
23	... быстро разрешают конфликты				1 2 3 4
24	Новым коллегам ... помогают почувствовать себя комфортно				1 2 3 4
25	Шанс в продвижении для ... определяется уровнем компетентности и ответственности				1 2 3 4
26	... читают современные журналы				1 2 3 4
27	... сообщают обо всех изменениях в организации				1 2 3 4
28	Не думать о последствиях рассматривается ... в организации как серьезный недостаток				1 2 3 4

29	работники придерживаются единого стиля в одежде и в поведении	1	2	3	4
30	... всегда знают, что делать	1	2	3	4
31	... считают научные исследования необходимыми	1	2	3	4
32	... ждут указаний о том, что они должны делать	1	2	3	4
33	... чувствуют себя членами команды	1	2	3	4
34	... тщательно читают материалы научного и методического характера	1	2	3	4
35	Распоряжения сверху ... легко адаптируют к своей работе	1	2	3	4
36	... имеют здесь много друзей	1	2	3	4
37	... внимательно относятся к правилам и предписаниям	1	2	3	4
38	... ищут возможности улучшить свою работу	1	2	3	4
39	У есть возможность получать необходимую информацию	1	2	3	4
40	... интересно находить выход из возникающих проблем	1	2	3	4

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Поддержка		2 Иновация		3 Правила		4 Информация	
Вопрос	Баллы	Вопрос	Баллы	Вопрос	Баллы	Вопрос	Баллы
2		17		5		1	
4		18		7		3	
8		19		9		6	
10		21		12		11	
14		22		13		15	
20		26		16		25	
23		28		29		27	
24		31		30		35	
33		34		32			
36		38		37			
		39					
		40					
ИТОГ 1		ИТОГ 2		ИТОГ 3		ИТОГ 4	

Пожалуйста, подсчитайте сумму баллов в каждой колонке и запишите ее в «Итог».

Хотя количество вопросов во всех разделах разное и средние величины тоже все разные, мы переводим наши исходные данные в нормативные данные (НД). Так проще сравнивать результаты.

Вы можете воспользоваться таблицей для перевода ваших данных в нормативные (НД). Нормативные данные основаны на данных персонала более 50 бельгийских предприятий.

Перевод исходных данных (ИД) в нормативные данные (НД)

ИД	НД 1	НД 2	НД 3	НД 4
----	------	------	------	------

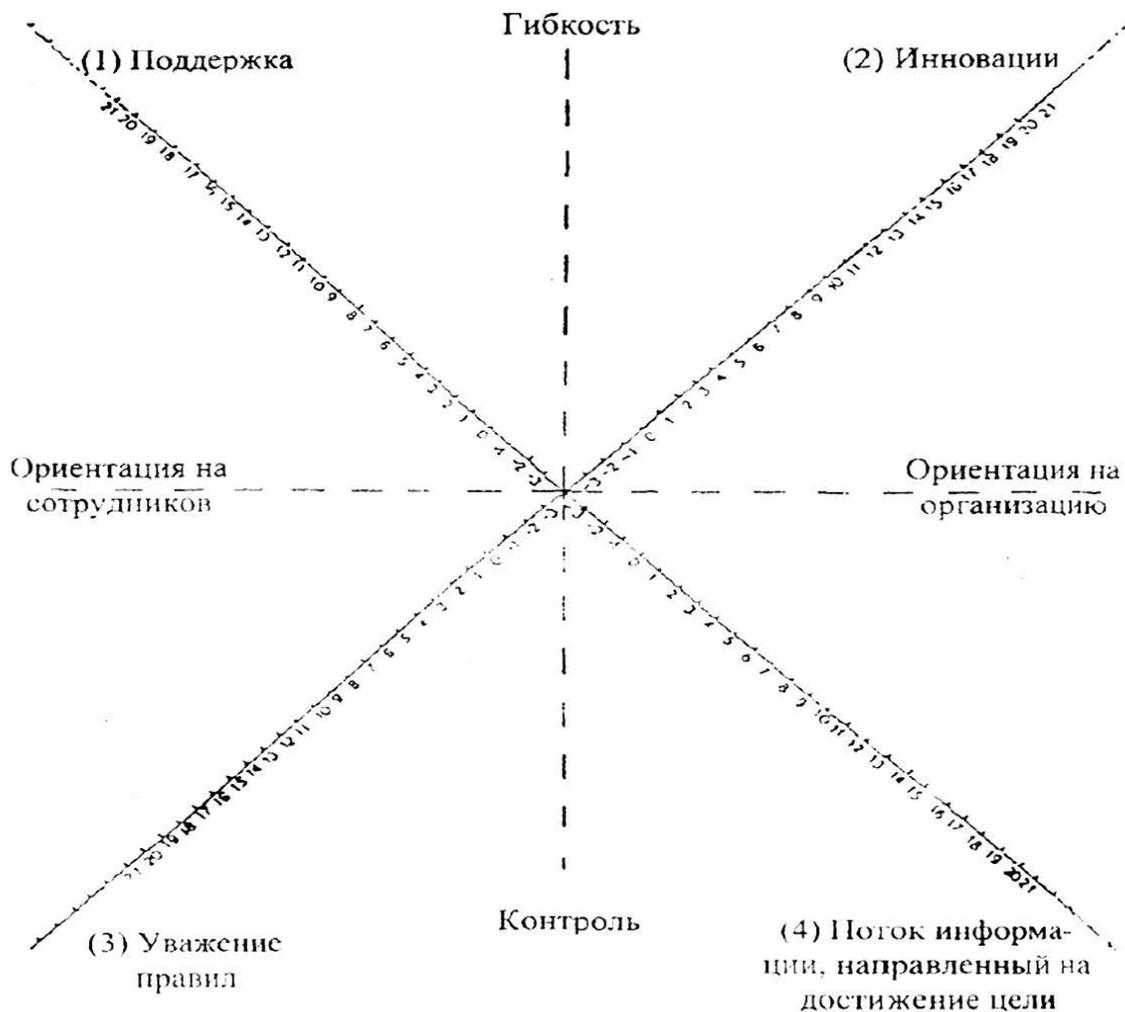
8	-18.09	-19.46	-19.26	-20.69
9	-16.53	-17.87	-17.45	-18.48
10	-14.98	-16.29	-15.64	-16.24
11	-13.42	-14.70	-13.84	-14.02
12	-11.87	-13.11	-12.03	-11.80
13	-10.32	-11.52	-10.22	-9.58
14	-8.76	-9.94	-8.42	-7.36
15	-7.21	-8.35	-6.61	-5.13
16	-5.65	-6.76	-4.80	-2.92
17	-4.10	-5.17	-2.99	-0.69
18	-2.54	-3.59	-1.19	1.53
19	-0.99	-2.00	0.62	3.73
20	0.56	-0.41	2.43	5.98
21	2.12	1.17	4.24	8.20
22	3.67	2.76	6.04	10.42
23	5.23	4.35	7.85	12.64
24	6.78	5.94	9.66	14.87
25	8.34	7.52	11.46	17.09
26	9.89	9.11	13.27	19.31
27	11.45	10.70	15.08	21.51
28	13.00	12.29	16.89	23.76
29	14.55	13.86	18.69	25.98
30	16.11	15.46	20.50	28.20
31	17.66	17.05	22.31	30.42
32	19.22	18.63	24.11	32.64
33	20.77	20.22	25.92	34.87
34	22.33	21.81	27.73	37.09
35	23.88	23.40	29.54	39.31
36	25.44	24.98	31.34	41.53
37	26.99	26.57	33.15	43.76
38	28.54	28.16	34.96	45.98
39	30.10	29.75	36.76	48.20
40	31.65	31.33		50.42
41	33.21	32.92		52.64
42	34.76			54.87
43				57.09
44				59.31

Итог 1=	НД 1=	ПОДДЕРЖКА
Итог 2 =	НД 2 =	ИННОВАЦИЯ
Итог 3=	НД 3=	УВАЖЕНИЕ ПРАВИЛ
Итог 4 =	НД 4 =	ПОТОК ИНФОРМАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ

Результаты можно представить в графическом виде. Для этого вы наносите нормативные данные на соответствующую диагональ. По окончании вы рисуете линию, соединяющую сделанные вами отметки (см. схему).

Попробуйте сопоставить этот профиль с вашим лидерским профилем. Таким образом, Вы сможете понять причины многих организационных про-

блем в Вашей школе и определить, зависят ли эти проблемы от уровня Вашей профессиональной компетентности.



Задание 2. Пользуясь таблицей «Оценки эффективности средств коммуникации», определите для себя наиболее эффективные средства коммуникации, поставив в графы таблицы баллы от 1 до 5, затем баллы суммируйте. Наиболее эффективным будет средство коммуникации, набравшее максимальное количество баллов.

Доступность (все ли могут воспользоваться в удобное для них время) Средства коммуникации	Периодичность	Полнота передачи информации	Отношение (восприимчивость, сложность)	Отсутствие нарушений, сбоя в передаче информации	Отсутствие нарушений, сбоя в передаче информации	Низкая затратность
Личная встреча						
Доска объявлений						
Памятки						
Официальная документация						
Собрания, планерки						
Журнал организации						
E-mail						

Задание 3 Для того чтобы команда (каждый из ее членов) могла эффективно выполнить свою задачу, нужно иметь четкие представления об ее «точках роста» по 4 направлениям:

- 1) коммуникативная компетентность члена команды;
- 2) профессиональная компетентность члена команды;
- 3) ответственность члена команды;
- 4) креативность члена команды.

Предлагаем выполнить тест оценки компетентности членов команды.

Приведенные ниже высказывания описывают умения и навыки групповой работы, являющиеся базовыми. Используйте шкалу от 1 до 7 баллов, чтобы оценить сформированность у себя каждого из качеств (1 балл – совершенно не согласен, 7 баллов – полностью согласен).

1. Мне постоянно нужна информация о том, как окружающие оценивают мое поведение.
2. Я сильно мотивированная личность.
3. Я владею приемами планирования.
4. Я знаю, как получить информацию о потенциальных клиентах.
5. У меня есть ясное представление о себе.
6. Я владею техникой создания команды.
7. Я умею находить выход в изменившихся условиях.
8. Я знаю, как используя других, укрепить свою личную власть.
9. Если у меня несколько целей, я могу четко расставить их по приоритетам.
10. Я умею хорошо мотивировать других.

11. Я понимаю роль принципов разделения обязанностей в организации.
12. Я могу выявить проблему в ходе работы организации.
13. В общении я чутко реагирую на эмоциональное состояние собеседника.
14. Я знаю, когда нужно пользоваться приемом коллегиального принятия решений.
15. Я считаю себя творческой личностью.
16. Я умею прогнозировать выигрышные для обеих сторон результаты переговоров.
17. Я умею делегировать другим как авторитет, так и ответственность.
18. Я всегда начинаю свой день с планирования своей работы.
19. Я знаю суть концепции многофункциональной команды.
20. Я знаю, как определить удовлетворенность клиента.
21. Я умею эффективно поддерживать коллег в работе.
22. Я знаю, как разрешить конфликт без ущерба для обеих сторон.
23. Я умею точно оценить все «за» и «против» каких либо изменений.
24. При подготовке к устному выступлению, я учитываю его цель, особенности аудитории, имеющиеся в наличии средства.
25. Я знаю, как помочь членам многофункциональной команды наладить сотрудничество.
26. Я полностью включаюсь в работу, которую выполняю.
27. Я умею разложить проект/замысел на составляющие компоненты, чтобы оценить временные и материальные затраты.
28. Я стараюсь узнать, как влияют мои решения на других.
29. У меня есть четкая система ценностей.
30. Я умею превратить группу людей в слаженную команду.
31. Я уверен, что при планировании любых изменений в организации необходим правильный прогноз реакции сотрудников.
32. Я знаю, как можно эффективно пользоваться официальной властью.
33. Я всегда четко представляю цель работы.
34. Я умею создавать у других сильную мотивацию деятельности.
35. Я знаю, какими способами можно изучить окружающую среду при планировании деятельности организации.
36. Я знаю принципы/правила обновления организации.
37. В общении с людьми я предпочитаю непринужденность.
38. Я умею пользоваться техникой принятия коллегиальных решений.
39. Я всегда стараюсь старые проблемы рассматривать с новой точки зрения.
40. На переговорах я могу оценивать результаты объективно.
41. Я не испытываю затруднений с приемами делегирования полномочий.
42. Я всегда заканчиваю день с чувством, что хотя бы одно важное дело выполнено.

43. Я умею создать самоуправляющуюся команду.
44. Я знаю, как составить анализ-схему моих поступков и как ею пользоваться.
45. Я могу и умею давать рекомендации сотрудникам.
46. Я устойчив к стрессу, поэтому конфликтные ситуации при мне разрешаются спокойно.
47. Я знаю, что делать, если сотрудники сопротивляются изменениям.
48. Поручения, которые я даю, всегда эффективны.
49. Я умею убеждать людей.
50. Я не боюсь перемен.
51. Я знаю, как из рабочей группы сделать эффективно работающую команду.
52. Я честен с самим собой.
53. Мне интересны мнения о том, как оценивают мои поступки другие люди.
54. Я умею составлять критическую диаграмму («дорожку в обход всех препятствий»).
55. Мне нравится, когда в моей работе есть своеобразный вызов.
56. Я знаю, как сформулировать/изменить задание с учетом нужд сотрудника.
57. У меня всегда есть четкий план на каждый день.
58. Я умею вдохновить людей так, что они делают больше, чем от них ожидалось.
59. Я умею составлять схему функционирования организации.
60. Я знаю, как выявить бесполезную работу в организации и устранить ее.
61. Во время разговора я наблюдаю за реакцией собеседника.
62. Я знаю, в каких ситуациях не подходит коллегиальное принятие решений.
63. Я знаю «плюсы» и «минусы» расширения функционала сотрудников.
64. Я знаю, как определить наличие конфликта среди сотрудников.
65. Делегировав часть своих обязанностей сотрудникам, я освобождаю время для более важных дел.
66. Я знаю, как стимулировать сотрудников к поиску путей обновления работы организации.
67. Я умею использовать различные подходы к управлению конфликтом, в зависимости от ситуации.
68. Я умею сопровождать сотрудников и помогать им в их профессиональном росте.
69. Я знаю, каким образом можно точно узнать желание клиента.
70. Я могу перечислить все трудности в работе многофункциональной команды.

71. Самые важные дела я делаю в то время, когда моя работоспособность наиболее велика.
72. Я могу передать часть своих полномочий своим коллегам.
73. Я знаю, как использовать поощрение для эффективного воздействия на сотрудников.
74. Я быстро приспосабливаюсь к изменяющимся условиям (новым обстоятельствам).
75. Чтобы повысить эффективность работы команды, я поощряю регулярную смену ролей членами команды.
76. Я знаю, что мне свойственна позиция «руководитель всегда прав», и работаю над этим.
77. Я поощряю людей давать как положительную, так и отрицательную оценку моих поступков.
78. Я могу находить дополнительные средства для руководства деятельностью.
79. Я одержим идеей постоянного улучшения своей работы.
80. Я знаю, как создать имидж моей организации.
81. Я знаю, как во время переговоров удерживать дискуссию в рамках предмета переговоров.
82. Я охотно знакомлюсь с новыми идеями.
83. Я затрудняюсь в привлечении сотрудников к принятию коллегиальных решений.
84. В общении я чутко реагирую на невербальные сигналы (жесты, мимика, поза собеседника).
85. Я могу ввести в действие и завершить план улучшения чего-либо.
86. Я понимаю преимущества децентрализации и передачи дел различным структурам организации.
87. Я знаю, как можно быстро стимулировать человека показать себя с лучшей стороны.
88. Я всегда прошу ясно высказываться по поводу моей манеры работать.
89. Я понимаю принцип делегирования и знаю, как его применять.
90. Если я готовлю устное выступление, то знаю, как привлечь внимание аудитории.
91. Я умею стимулировать изменения в организации.
92. Я знаю, каким образом конфликтную ситуацию превратить в продуктивную.
93. Я могу дать моим подчиненным совет по важнейшим вопросам, связанным с их профессиональным совершенствованием.
94. Мне известны актуальные тенденции, которые помогут предвосхитить желания клиента.
95. Я знаю принципы руководства многофункциональной командой.
96. Я знаю, как надо вести себя в стрессовой ситуации.

97. Я могу на практике осуществить поэтапное делегирование руководящих функций.
98. Я из тех, кто много и усердно работает.
99. Я знаю, как определить выгоды и недостатки различных проектов.
100. У меня есть система получения честного отзыва о моих поступках.
101. Я стараюсь быть честным и справедливым.
102. Я знаю, как провести собрание, чтобы каждый ощущал свою важность и значимость в принятии решений.
103. Я знаю, как использовать внутреннюю культуру организации, чтобы помочь сотрудникам приспособиться к изменениям.
104. Я могу влиять на людей с помощью убеждения.
105. Я всегда ставлю перед собой цель: решать задачи, находящиеся на грани возможного.
106. Я умею организовать работу сотрудников в оптимальном режиме.
107. Я знаю, как выявить суть самых острых проблем.
108. Я умею сочувствовать и внимательно/заинтересованно слушать.
109. Я стараюсь во всякой новой проблеме видеть свой позитивный шанс.
110. Я не напряжен, если мне предстоит выступать перед аудиторией.
111. Мои новые предложения чаще всего целесообразны.
112. Я регулярно использую технику руководства стрессом.
113. Я знаю, как анализировать процесс изменений в организации.
114. Я умею определять задания и использовать принцип их усложнения.
115. Я умею составлять аналитические схемы.
116. Я умею во время собрания спровоцировать конфликт, чтобы услышать различные мнения.
117. Я могу перечислить преимущества многофункциональной команды.

Далее заполните лист самооценки, вписывая рядом с номером каждого вопроса тот балл, который вы вписали в опросник. Подсчитав сумму баллов по каждому столбцу, найдите среднее арифметическое (сумму поделите на количество вопросов).

ЛИСТ САМООЦЕНКИ

1

1.1	1.2	1.3
21	13	5
45	37	29
68	61	52
93	84	76
Итого: / 4 =	108	101
	Итого: /5 =	Итого: /5 =

2

2.1	2.2	2.3
22	14	6
46	38	30
67	62	51
92	83	75
116	102	
Итого: / 5 =	Итого: /5 =	Итого: /4 =

3

3.1	3.2	3.3
1	12	4
28	36	20
53	60	44
77	85	69
100	107	94
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

4

4.1	4.2	4.3
3	43	19
27	56	25
54	63	70
78	97	95
115	114	117
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

5

5.1	5.2	5.3
17	11	9
41	35	33
65	59	57
72	86	80
89	99	88
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /6 =

6

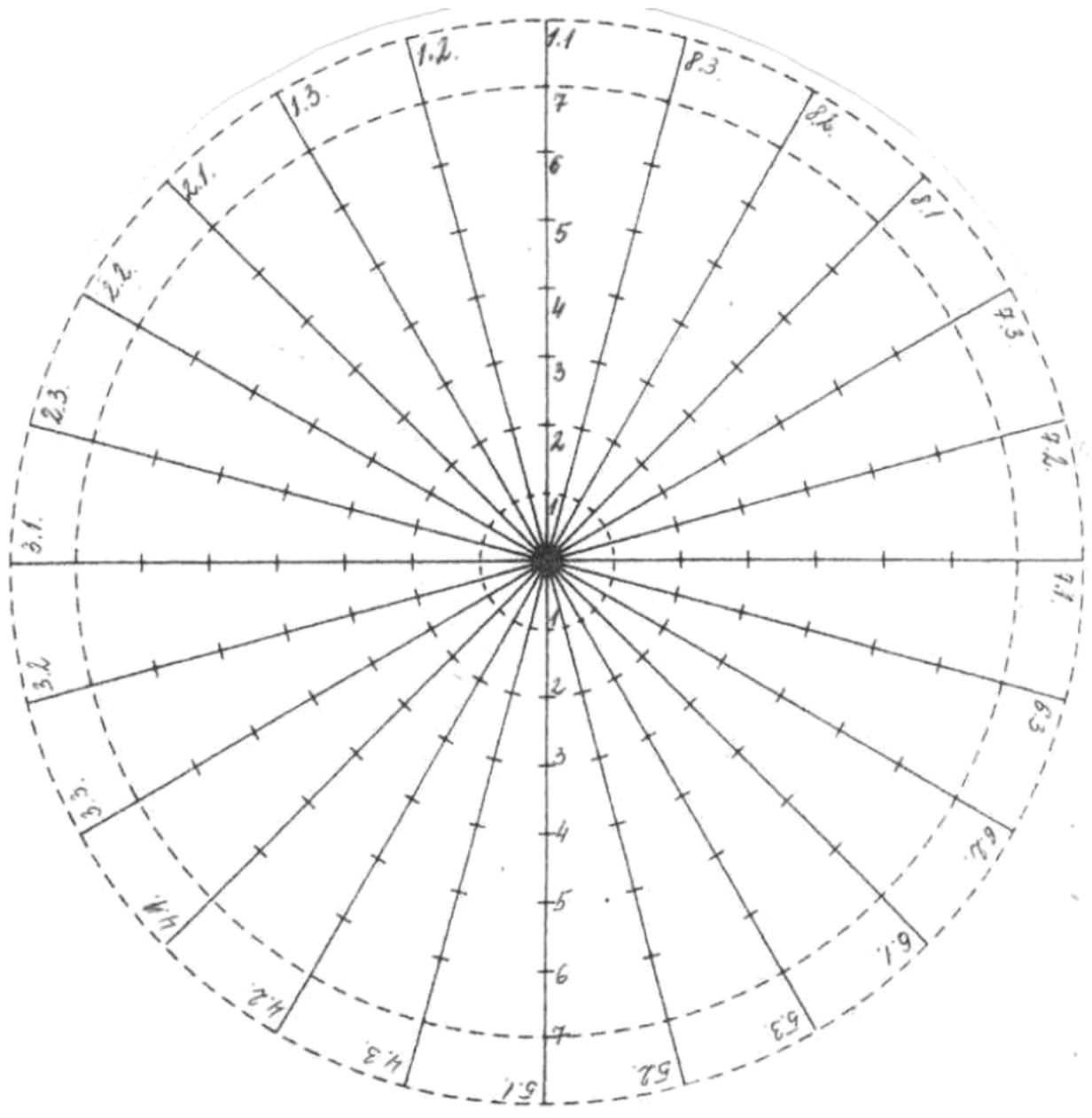
6.1	6.2	6.3
18	10	2
42	34	26
71	58	55
96	87	79
112	106	98
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =

7

7.1	7.2	7.3
24	16	8
48	40	32
90	64	49
110	81	73
Итого: /4 =	Итого: /4 =	Итого: /5 =

8

8.1	8.2	8.3
23	15	7
47	39	31
66	82	50
91	109	74
113	111	103
Итого: /5 =	Итого: /5 =	Итого: /5 =



1. Ментор – координирует работу сотрудников, способствует мотивации, создает атмосферу комфортности взаимодействия.

1.1. Установление субординации, формирование мнения о себе и о других.

1.2. Эффективность общения.

1.3. Понимание потребностей подчиненных в профессиональном росте.

2. Стимулятор – активизирует работу сотрудников, содействует созданию команды.

2.1. Управление конфликтом.

2.2. Коллегиальное принятие решений.

2.3. Создание команды.

3. Контролер – следит за качеством работы, соблюдением иерархии, обеспечивает четкость выполнения управленческих действий.

3.1. Контроль за своей работой.

3.2. Контроль за работой команды.

3.3. Контроль за работой организации в целом.

4. Координатор – обеспечивает слаженность, стабильность и эффективность работы команды.

4.1. Общее руководство организацией.

4.2. Руководство проектом: умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения.

4.3. Управление многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать ответственность.

5. Управляющий – обеспечивает продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу.

5.1. Умение делегировать функции.

5.2. Умение создавать проекты и реализовывать их.

5.3. Способность иметь свой взгляд, мнение, исходя из этого, ставить цели, планировать деятельность

6. Производитель – способствует организации работы, нацеленной на максимальный результат, обеспечивает четкое и эффективное управление.

6.1. Способность рационально использовать время и средства.

6.2. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе.

6.3. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы

7. Посредник – обеспечивает продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствует конкурентоспособности организации.

7.1. Умение презентовать идеи.

7.2. Умение вести переговоры, договариваться, согласовывать мнения.

7.3. Способность определить и сохранить свой статус руководителя.

8. Инноватор – обеспечивает выживание и эффективное функционирование организации в изменяющихся условиях, задействует средства из внешней среды для реконструкции организации.

8.1. Умение генерировать новые идеи, творчески мыслить

8.2. Умение творчески решать проблемы, руководить изменениями.

8.3. Способность принимать изменения как должное, приспосабливаться к ним.