



АДМИНИСТРАЦИЯ ОКРУГА МУРОМ
УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
П Р И К А З

31 декабря 2020 года

№ 1578

*Об утверждении Программы мониторинга
оценки эффективности деятельности
руководителей муниципальных образовательных
организации округа Муром*

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 22.02.2020 №204 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие образования», рекомендаций для муниципального органа управления образованием, участвовавшего в пилотном обследовании по проекту совершенствования региональных систем оценки качества образования, направленных Департаментом образования Владимирской области, руководствуясь пунктом 2.4 Положения об Управлении образования администрации округа Муром, утвержденного в новой редакции решением Совета народных депутатов округа Муром от 25.02.2016 № 109

приказываю:

1. Утвердить Программу мониторинга оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций округа Муром согласно приложению.
2. Заместителю начальника Управления образования администрации округа Муром по работе с кадрами разместить настоящий приказ на сайте Управления образования.
3. Специалистам Управления образования обеспечить проведение Мониторинга в соответствии с утвержденной программой ежегодно в срок до 31 декабря.
4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Начальник
Управления образования



И.И. Раевская

Обоснование системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций округа

Пояснительная записка (методические рекомендации) к программе «Оценка эффективности деятельности руководителей муниципальных образовательных организаций о. Муром»

В контексте обеспечения глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций разработан и утвержден национальный проект «Образование» на период до 2024 года», включающий в себя десять федеральных проектов: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность», «Экспорт образования» и «Социальные лифты для каждого». Срок реализации нацпроекта: с января 2019 года по 2024 год (включительно).

Национальный проект предполагает реализацию 4 основных направлений развития системы образования:

- обновление его содержания;
- создание необходимой современной инфраструктуры;
- подготовка соответствующих профессиональных кадров, их переподготовка и повышение квалификации;
- создание наиболее эффективных механизмов управления сферой образования.

В рамках исполнения основных положений Нацпроекта разрабатывается Программа, цель которой обеспечить адекватную оценку эффективности деятельности руководителей образовательных организаций округа.

При разработке данной Программы использовались материалы Проекта Приказа Министерства образования и науки РФ от 25 апреля 2018 года "Об утверждении показателей эффективности работы руководителей федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации" (подготовлен Минобрнауки России 12.04.2018г.).

Цель:

Оценка эффективности деятельности руководителей всех образовательных организаций.

Задачи:

- Формирование информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО;
- Выявление ОО с высокой эффективностью руководителей с целью распространения лучших практик и продуктивных моделей управления;
- Своевременное выявление управленческих проблем в ОО и негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказание методической помощи.

Возможные направления использования результатов мониторинга для принятия мер и управленческих решений:

1. Проектирование и реализация комплекса мер по эффективности руководителей через:
 - *Реализацию адресных программ ПК;*
 - *Консультационно-методическое сопровождение группы с низкой эффективностью.*
2. Направление руководителям образовательных организаций методических рекомендаций для собеседования при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового (эффективного) резерва по проблемам.
3. Формирование резерва управленческих кадров образовательных учреждений муниципального уровня.

Предметом мониторинга являются результаты деятельности ОО, руководителя и условия, в которых осуществляется функционирование образовательных организаций округа.

Планируемые результаты:

Определены показатели мониторинга эффективности деятельности руководителя ОО, которые являются значимыми с точки зрения эффективной реализации Указа.

Выявлены эффективные руководители, которые станут лидерами по тем или иным направлениям повышения качества образования.

Обеспечен контроль и оценка деятельности коллективов и руководителей ОО по достижению показателей Указа.

Созданы адресные рекомендации руководителям по повышению качества образования в управляемом ими учреждении.

Источники данных (методы сбора информации)

Для проведения оценки будут использованы данные статистических отчетов, внутренних исследований, анкетирование.

Нормативно-правовая основа мониторинга

В основу программы мониторинга *оценки эффективности деятельности руководителей муниципальных общеобразовательных организаций округа Муром* положены материалы Приказа министерства просвещения РФ от 6 мая 2019 года №590/219 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся», а также выбраны основные критерии эффективности деятельности руководителей, используемые **при аттестации руководителей и при разработке Положений о стимулировании развития приоритетных направлений деятельности государственных общеобразовательных организаций**, согласно Программе поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях в период 2013-2020 г.г., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 года №2190-р.

Направления мониторинга

В основу мониторинга включены 10 критериев оценки деятельности современного руководителя школы /ДООУ:

- *качество профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций*
- *качество управленческой деятельности руководителей образовательных организаций*
- *базовая подготовка обучающихся*
- *качество организации получения образования, обучающимся с ОВЗ*
- *качество подготовки обучающихся высокого уровня*
- *объективность результатов внешней оценки*
- *качество условий осуществления образовательной деятельности*
- *качество организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся*
- *формирование резерва управленческих кадров*
- *оценка компетенций руководителей*

В содержание каждого критерия включены показатели, характеризующие содержание управленческой деятельности и отражающие эффективность управления. Каждый показатель эффективности определяется максимальной суммой внутри каждого критерия. Общая сумма может достигать 236 баллов у руководителей школ и 301 балла у руководителя ДОО. В этой связи могут быть установлены следующие объективные уровни оценки деятельности руководителя.

Уровни оценки деятельности руководителя общеобразовательной организации:

- 200-236 баллов - высший уровень эффективности управления;
- 150-200 баллов - уровень эффективности, соответствующий норме;
- 100-150 баллов - сниженный уровень эффективности;
- 100 и менее баллов - низкий уровень эффективности управления;

Уровни оценки деятельности руководителя дошкольной организации:

- 250-304 балла - высший уровень эффективности управления;
- 200-250 баллов - уровень эффективности, соответствующий норме;
- 150-200 баллов - сниженный уровень эффективности;
- Менее 150 баллов - низкий уровень эффективности управления.

1. ПРИМЕРНЫЕ КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОКРУГА МУРОМ

№ п/п	Критерии и показатели	Сопроводительные материалы	Индикаторы	Измерение в баллах	Общее кол-во баллов по критерию
I.	КАЧЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ				max-29 баллов
1.1.	Плановое повышение профессионального уровня	Наличие подтверждающих документов	Освоение программ ПК/ профессиональной переподготовки	3	3
1.2.	Профессиональная активность в межкурсовой период		Результативное участие руководителя муниципальной образовательной организации научно-практических конференциях	2	2
1.3.	Участие руководителя в экспертных комиссиях, жюри профессиональных конкурсов, творческих группах, советах на муниципальном и региональном уровне.	Планы деятельности	- Участие руководителя в экспертных комиссиях, жюри профессиональных конкурсов, ассоциации, советах на муниципальном и региональном уровнях	По 2 балла за каждую форму участия (не более 10 баллов)	10
1.4.	Результативное участие руководителя муниципальной образовательной организации в профессиональных конкурсах, - грантах, - проектах.	Дипломы, сертификаты и пр.	- За каждую форму участия	2 балла (не более 6 баллов)	6
1.5.	Наличие и реализация программы инновационной деятельности как федеральной экспериментальной площадки/ региональной площадки/ муниципальной	Программа площадки, наличие дорожной карты мероприятий	Реализация программы инновационной деятельности	3 балла 2 балла 1 балл	3
1.6.	Соответствие профессионального требованиям стандарта «Руководитель»	Статистические данные результатов аттестации	Соответствует требованиям Не соответствует требованиям	1 балл 0 баллов	1

1.7.	Транслирование собственного опыта управленческой деятельности	Удостоверение Печатное издание	Обобщение опыта работы с занесением региональную базу Представление опыта работы в официальных профессиональных изданиях	2 балла 2 балла	4
II.	КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ				max-53 балла
2.1.	Наличие сформированных органов государственного управления, отражающих интересы обучающихся и их родителей (законных представителей) /Управляющий Совет/Попечительский Совет /Совет школы и др.	Активная деятельность государственно-общественных органов управления, подтвержденная приказами, планами, протоколами и др. документами	- Наличие коллегиальных органов - Наличие планов деятельности - Наличие протоколов деятельности - Наличие принятых решений - Отсутствие коллегиальных органов	1 балл 1 балл 2 балла 2 балла минус 2 балла	6
2.2.	Наличие официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" в соответствии с требованиями к официальному веб-ресурсу (Приказ Рособрнадзора от 29.05.2014 №785 "Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно- телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации").	Сайт организации с информацией о деятельности образовательной организации	- Наличие сайта - Рациональное размещение необходимой информации в соответствии с законодательством - Обновление документов, сведений, информации, размещенных на официальном сайте организации, в соответствии с требованиями законодательства (не позднее 10 рабочих дней с момента изменений) - Эпизодическое размещение информации - Трансляция опыта деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации	1 балл 2 балла 3 балла 1 балл 3 балла	8

2.3.	Своевременность и качество оформления основной образовательной документации школы	Общая документация по организации образовательной деятельности	- наличие необходимой документации: Программа развития ООП Устав ОО и др.	4 балла	4
2.4.	Соблюдение санитарно-гигиенических норм в процессе проведения учебных занятий, определение оптимальной учебной, внеучебной нагрузки, режима учебных занятий и продолжительности каникул.	Документация, материалы проверок Календарные графики учебного процесса: Положение о режиме занятий обучающихся. Правила внутреннего распорядка обучающихся. Приказ об утверждении расписания звонков	- подготовка кабинетов к новому учебному году; - санитарное состояние учебных кабинетов и рекреаций, обеспечение влажной уборки кабинетов и рекреаций; - регулярность проветривания учебных кабинетов и помещений - обеспечение необходимого освещения, - подбор школьной мебели в зависимости от возраста учащихся - организация работы педколлектива по предупреждению несчастных случаев и травматизма; - составление расписания уроков на основе соблюдения режима у отдыха учащихся, наличие динамических пауз на уроках Наличие материалов проверок соблюдения санитарно-гигиенических норм	1 балл 1 балл 1 балл 1 балл 1 балл 1 балл 1 балл	8
2.5.	Создание условий для оказания первичной медико-санитарной помощи в порядке, установленном законодательством в сфере охраны здоровья		Наличие лицензированного медицинского кабинета и соответствующего оборудования	2 балла	2

2.6.	Организация горячего питания	Наличие соответствующих документов	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие утвержденной должности или специально созданной при школе комиссии по организации питания - Осуществление постоянного контроля за питанием обучающихся - Охват питанием (выше, чем среднем по муниципалитету в%) - Наличие двухразового питания 	<p>1 балл</p> <p>1 балл</p> <p>2 балла</p> <p>1 балл</p>	5
2.7	Профилактика несчастных случаев с обучающимися во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность.	Планы, протоколы	<ul style="list-style-type: none"> - мероприятия по профилактике несчастных случаев - наличие случаев травматизма школе - отсутствие травматизма в школе 	<p>1 балл</p> <p>минус 1 балл</p> <p>2 балла</p>	3
2.8	Обеспечение безопасности обучающихся во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность.	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение различными вариантами для исполнения требований Закона (по выбору школы): сторож, вневедомственная охрана при МВД; частное охранное предприятие (ЧОП) - Наличие случаев нарушения безопасности - Отсутствие случаев нарушения безопасности. - Выполнение мероприятий по антитеррористической безопасности: <ul style="list-style-type: none"> •отсутствие замечаний •наличие замечаний 	<p>2 балла</p> <p>минус 2 балла</p> <p>2 балла</p> <p>1 балл</p> <p>минус 1 балл</p>	5

2.9.	Организация и создание условий для профилактики заболеваний и оздоровления обучающихся, для занятия ими физической культурой и спортом.	Условия для занятий физической культурой, проведение оздоровительных мероприятий	- Наличие физкультурного зала - Наличие соответствующего оборудования - Сценарии и планы оздоровительных мероприятий - Наличие и реализация программы круглогодичного оздоровления, отдыха и труда обучающихся - Доля учащихся, вовлеченных школьные и муниципальные соревнования: • до 30% • 31% -70%; • свыше 71%	1 балл 1 балл 1 балл 2 балла 1 балл 2 балла 3 балла	8
2.10	Удовлетворенность населения качеством образовательных услуг	мониторинг	90% 70-80% Менее 70 % Наличие положительных отзывов в СМИ	4 балла 2 балла 1 балл 2 балла	4
III.	БАЗОВАЯ ПОДГОТОВКА ОБУЧАЮЩИХСЯ				max – 10 баллов
3.1.	Доля выпускников 9 классов по результатам ГИА (ОГЭ) не преодолевших минимальный порог	Статистика результатов ГИА (ОГЭ)	%		%
3.2.	Доля выпускников 1 I классов от общего количества по результатам государственной итоговой аттестации (ЕГЭ) не набравших 160* баллов по трем предметам	Статистика результатов ГИА (ЕГЭ)	%		%
IV.	КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ОВЗ				max – 28 баллов
4.1.	Разработка и реализация АООП		Наличие АООП	5 баллов	5

4.2.	<p>Создание условий для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ):</p> <ul style="list-style-type: none"> - умение развивать инклюзивную образовательную среду общеобразовательного учебного заведения; - умение управлять социально педагогическими проектами в рамках программ социального партнерства; - умение формировать команду профессионалов по инклюзивному образованию и планировать их профессиональное развитие; - умение управлять рисками в условиях внедрения инклюзивного образования в общеобразовательных учебных заведениях. 	<p>Формирование и развитие компонентов образовательной среды ОО: программы, индивидуальные карты, мониторинг обучения</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие детей с ОВЗ - Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение - система документов и мероприятий, направленная на повышение компетентности всех участников инклюзивного образовательного процесса. - Пространственно-предметный компонент — совокупность условий, наличие оборудования, обеспечивающих доступность всем категориям обучающихся и решающих проблемы преодоления психофизиологических и эмоциональных барьеров – средства, обеспечивающие возможность первоначальной адаптации и социализации детей с ОВЗ в школе - Коммуникативно-организационный компонент - система мероприятий, помогающих при реализации потребности в изучении обучающимися своих интересов, склонностей, возможностей – первые пробы ребенка в различных в деятельности, помогающие самоопределиться. 	<p>2 балла 5 баллов</p> <p>4 балла</p> <p>4 балла</p>	<p>2 5</p> <p>4</p> <p>4</p>
4.3.	<p>Работа с родителями детей (ОВЗ)</p>	<p>Документация ОО</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Использование разнообразных форм работы с родителями детей с ОВЗ (не менее 3-х форм): • Дни открытых дверей • Семинары • Проведение совместных мероприятий • Консультирование • Др. формы 	<p>За каждую форму – 1 балл (не более 5 баллов)</p>	<p>5</p>

4.4	Охват обучающихся с ОВЗ программами дополнительного образования на базе образовательного учреждения.	Форма ФСН №00-1	80-90% 50-80% Менее 50%	3 балла 2 балла 1 балл	3
V.	КАЧЕСТВО ПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ВЫСОКОГО УРОВНЯ				max – 28 баллов
5.1.	Удельный вес обучающихся по ИУП, в общей численности обучающихся ОО	Статданные, форма ФСН № 00-1	10 и более %	5	5
5.2.	Доля обучающихся по программам углубленного изучения предметов	Форма ФСН №00-1 Письмо Минпросвещения России от 23.08.2019 №АН-1268/02 «О предоставлении статистических данных по форме ФСН №00-1 на начало учебного года	%	2	2
5.3.	Доля обучающихся, охваченных основными и дополнительными общеобразовательными программами цифрового, естественнонаучного и гуманитарного профилей	Форма ФСН №00-1	80-90% 50-80% Менее 50%	3 балла 2 балла 1 балл	3
5.4.	Доля обучающихся, осваивающих программу «Технология» в оборудованных кабинетах под новое содержание (робототехника, компьютерный дизайн, прототипирование и т.п.)	Данные внутреннего обследования	80-90% 50-80% Менее 50%	3 балла 2 балла 1 балл	3
5.6.	Охват обучающихся дополнительным образованием	Данные внутреннего обследования	80-90% 50-80% Менее 50%	3 балла 2 балла 1 балл	3

5.7	Участники Всероссийской олимпиады школьников (ВОШ) в общей численности обучающихся: - школьного этапа - Муниципального этапа - Регионального этапа - общероссийского этапа	приказы	Наличие/отсутствие	1 балл 2 балла 3 балла 4 балла	4
5.8.	Наличие победителей Всероссийской олимпиады школьников (ВОШ) в общей численности обучающихся: -школьного этапа -муниципального этапа -регионального этапа -общероссийского этапа	Данные внутреннего обследования	Да/нет	4/0	4
5.9.	Удельный вес участников конкурсных мероприятий (олимпиады, смотры, конкурсы, соревнования) в общей численности обучающихся: -на школьном уровне на муниципальном уровне -на региональном уровне -на общероссийском уровне	Форма ФСН №ОО-1	Наличие/отсутствие	1 балл 2 балла 3 балла 4 балла	4
VI.	КАЧЕСТВО УСЛОВИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				max – 17 баллов
6.1.	Создание доступной среды обучения для различных категорий обучающихся.	Программы обучения с применением ДОТ	- Количество обучающихся на ДОТ от 10 % - Реализация технологии дистанционного обучения	2 балла 3 балла	5
6.2.	Создание условий для реализации обучающимися индивидуальных учебных планов (не включая обучающихся с ОВЗ).	Основные образовательные программы уровней образования	- Наличие индивидуальных планов (не включая обучающихся с ОВЗ) - Отсутствие индивидуальных планов обучения (не включая обучающихся с ОВЗ).	2 балла 0 баллов	2

6.3.	Обеспечение безопасности всех субъектов ОУ. Антитеррористическая защищенность организации.	Планы, мероприятия	- Наличие планов - Реализация планов	2 балла 3 балла	5
6.4.	Внедрение профессиональных стандартов в деятельность работников ОУ.	План, мероприятия	-Наличие плана -Реализация дорожной карты по	2 балла 3 балла	5
VII.	ОБЪЕКТИВНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ				max – 41 балл
7.1.	Для учащихся 11 классов, получивших аттестат о среднем общем образовании	Статистические данные выпускных экзаменов	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • Менее 100% 	1 балл минус 1 балл	1
7.2.	Доля учащихся 9 классов, получивших документ об основном общем образовании				
7.3.	Наличие выпускников уровня основного общего образования, получивших документы особого образца	Планы, статистические отчеты.	- Наличие - Отсутствие	5 баллов 0 баллов	5
7.4.	Наличие выпускников уровня среднего общего образования, награжденных медалью «За особые успехи в учении» Российской Федерации		- Наличие выпускников - Отсутствие	5 баллов 0 баллов	5
7.5.	Наличие выпускников уровня среднего общего образования, получивших по результатам ЕГЭ по предметам 80 и более баллов		Наличие: <ul style="list-style-type: none"> • 100 баллов • От 80 до 99,5 баллов 	5 баллов 2 балла	5
7.6.	Наличие учащихся, ставших победителями или призерами межпредметных олимпиад, научно-практических конференций, творческих конкурсов		Мониторинг	Наличие учащихся, ставших победителями или призерами: <ul style="list-style-type: none"> • муниципальный уровень • региональный уровень 	4 балла 6 баллов 8 баллов

7.7.	Удовлетворенность населения качеством образования	удовлетворенности родительской общественности качеством образования	90% 70-80% Менее 70% Наличие положительных отзывов в СМИ	4 балла 2 балла 1 балл 2 балла	6
VIII	КАЧЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ				max – 19 баллов
8.1	Организация внеурочной деятельности в образовательной организации	Пояснительная записка к учебному плану	Реализация программ внеурочной деятельности, обеспечивающие раннюю профориентацию: • 100% обучающихся 1-4 классов (ФГОС); • 100% обучающихся основной школы (ФГОС)	2 балла 2 балла	4
8.2	Организация предпрофильной подготовки в 9-х классах.	Пояснительная записка к учебному плану	-Реализация не менее 4 предпрофильных курсов (для сельской школы) -Реализация не менее 8 предпрофильных курсов (для городской школы)	2 балла 2 балла	2
8.3.	Организация работы с одаренными детьми.	План мероприятий	-Наличие планов работы с одаренными детьми -Реализация планов работы с одаренными детьми (включение в расписание) -Наличие мониторинговых исследований по одаренным детям	2 балла 3 балла 3 балла	8
8.4.	Реализация программ дополнительного образования на базе образовательного учреждения.	Программы	-Мониторинг запросов -Реализация программ дополнительного образования на базе образовательного учреждения	1 балл 2 балла	3
8.5.	Система профессиональной ориентации обучающихся		Наличие программы профессиональной ориентации обучающихся	2 балла	2

IX.	ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ				max – 6 баллов
9.1.	Укомплектованность управленческими кадрами.	Отчетные документы	-Укомплектованность 100%	2 балла	2
9.2.	Повышение квалификации педагогических кадров/ Профессиональная переподготовка.	Удостоверение	-Доля руководителей, своевременно прошедших повышение квалификации, профессиональную переподготовку - 100% - От 80% - 99%	3 балла 1 балл минус 2 балла	3
9.3.	Соответствие требованиям, предъявляемым к должности руководитель ОО	Диагностика	-Соответствует -Не соответствует	1 балл 0 баллов	1
X.	ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ				max – 5 баллов
10.1.	Лидерская компетенция	Результаты	Наличие-1	1/0	1
10.2.	Индивидуальная эффективность	тестирования	Отсутствие-0	1/0	1
10.3.	Способность стратегически мыслить	Данные		1/0	1
10.4.	Технологические и технические навыки	аттестационной		1/0	1
10.5.	Умение организовать работу в команде	комиссии		1/0	1
Общее количество полученных баллов по всем критериям не может превышать - 236 баллов					

1. ПРИМЕРНЫЕ КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОО ОКРУГА МУРОМ

№ п/п	Критерии и показатели	Сопроводительные материалы	Индикаторы	Измерение в баллах	Общее кол-во баллов по критерию
I.	КАЧЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ				max – 29 баллов
1.1.	Плановое повышение профессионального уровня	Наличие подтверждающих	Освоение программ ПК/ профессиональной переподготовки	3 балла	3
1.2.	Профессиональная активность в межкурсовой период		Результативное участие руководителя муниципальной образовательной организации в научно-практических конференциях	2 балла	2
1.3.	Участие руководителя в экспертных комиссиях, жюри профессиональных конкурсов, творческих группах, советах на муниципальном и региональном уровне.	Планы деятельности	- Участие руководителя в экспертных комиссиях, жюри профессиональных конкурсов, ассоциации, советах на муниципальном и региональном уровне	По 2 балла за каждую форму участия (не более 10 баллов)	10
1.4.	Результативное участие руководителя муниципальной образовательной организации в профессиональных конкурсах, грантах, проектах.	Дипломы, сертификаты и пр.	- За каждую форму участия	2 балла (не более 6 баллов)	6
1.5.	Наличие и реализация программы инновационной деятельности как федеральной экспериментальной площадки/ региональной площадки/ муниципальной (ФЭП, МИП, РИП).	Программа площадки, наличие дорожной карты мероприятий	Реализация программы инновационной деятельности	3 балла 2 балла 1 балл	3

1.6.	Соответствие требованиям профессионального стандарта «Руководитель»	Статистические данные результатов аттестации	Соответствует требованиям Не соответствует требованиям	1 балл 0 баллов	1
1.7.	Транслирование собственного опыта управленческой деятельности	Удостоверение Печатное издание	Обобщение опыта работы на муниципальном и региональном уровне Представление опыта работы официальных профессиональных изданиях	2 балла 2 балла	4
II.	Качество управленческой деятельности руководителей образовательных организаций				max – 149 баллов
2.1.	Наличие сформированных органов государственного управления, отражающих интересы воспитанников и их родителей (законных представителей) /Управляющий Совет/Попечительский Совет/педагогический совет и др.	Активная деятельность государственно-общественных органов управления. подтвержденная приказами, планами, протоколами и др. документами	- Наличие коллегиальных органов - Наличие планов деятельности - Наличие протоколов деятельности - Наличие принятых решений - Отсутствие коллегиальных органов	1 балл 1 балл 2 балла 2 балла Минус 2 балла	6

2.2.	Наличие официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" в соответствии с требованиями к официальному веб-ресурсу (Приказ Рособнадзора от 29.05.2014 N 785 "Об утверждении требования к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и формату представления на нем информации").	Сайт организации с информацией о деятельности образовательной организации	-Наличие сайта -Рациональное размещение необходимой информации в соответствии с законодательством -Обновление документов, сведений, информации, размещенных на официальном сайте организации в соответствии с требованиями законодательства (не позднее 1 рабочих дней с момента изменений) -Эпизодическое размещение информации - Трансляция опыта деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации	1 балл 2 балла 3 балла 1 балл 3 балла	10
2.3.	Своевременность и качество оформления документации	Общая документация по организации образовательной деятельности	-наличие необходимой документации: Программа развития ДОО Устав ОО и др.	4 балла	4
2.4.	Соблюдение санитарно-гигиенических норм в процессе реализации ООП ДОО	Акт проверки	Отсутствие предписаний контрольно-надзорных органов	5 баллов	5
2.5.	Организация питания	Наличие соответствующих документов	Отсутствие предписаний контрольно-надзорных органов	5 баллов	5
2.6.	Профилактика несчастных случаев с воспитанниками во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность.	Планы, протоколы	- мероприятия по профилактике несчастных случаев - наличие случаев травматизма - отсутствие травматизма	3 балла минус 5 баллов 5 баллов	8

2.7	Обеспечение безопасности воспитанников во время пребывания в организации, осуществляющей образовательную деятельность.	Договоры	-Обеспечение различными вариантами для исполнения требований Закона (по выбору ДОО): сторож, вневедомственная охрана при МВД; частное охранное предприятие - ЧОП -Наличие случаев нарушения безопасности: -Отсутствие случаев нарушения безопасности. -Выполнение мероприятий по антитеррористической безопасности •отсутствие замечаний •наличие замечаний	5 баллов Минус 5 баллов 5 баллов 1 балл Минус 1 балл	11
2.8.	Организация системной работы по оказанию психолого-педагогической помощи воспитанникам и их родителям (законным представителям).	Психолого-педагогические мероприятия и планы	-наличие плана -организация мероприятий -позитивная динамика в преодолении проблем -мониторинг деятельности	1 балл 2 балла 3 балла 4 балла	10
2.9.	Организация работы с семьями воспитанников, состоящими в группе риска и социально-опасного положения.	Планы социальной работы	- наличие планов - мониторинговые исследования - проведение мероприятий по организации соответствующей работы -позитивная динамика результативности соответствующей работы	1 балл 4 балла 2 балла 3 балла	10
2.10	Успешная реализация на базе ДОО вариативных моделей и форм дошкольного образования.	Наличие документов, представляющих результаты образовательной деятельности ДОО	-Наличие на базе ДОО вариативных моделей и форм дошкольного образования. -Эффективность работы (охват данными формами) - от 85 %	2 балла 2 балла	4

2.11	Обеспечение качества дошкольного образования; оказание платных услуг по запросам родителей.	Обновление основных образовательных программ дошкольного образования с учетом требований федерального государственного стандарта дошкольного образования; мониторинг запросов родителей	-Внедрение ФГОС дошкольного образования в систему ДОУ (соответствие программ целям ФГОС) -Положительные результаты мониторинга введения ФГОС -Мониторинг запросов на платные услуги -Положительные отзывы родителей об оказании платных услуг.	2 балла 2 балла 2 балла 2 балла	8
2.12	Реализация программ, направленных на работу с одаренными детьми.	Планы, дипломы, сертификаты	- Наличие воспитанников, ставших победителями или призерами олимпиад, творческих конкурсов дошкольников (очные, некоммерческие): -муниципальный уровень - региональный уровень - всероссийский или международный уровень	3 балла 5 баллов 10 баллов	10
2.13	Наличие функционирующих групп и количество воспитанников в них в соответствии с планом ДОУ.	Расчетные данные по типу дошкольной организации	-Укомплектованы все запланированные Госзаданием группы на 100% -Укомплектованность групп от 90 до 99 % -Укомплектованность ниже 80% - Сохранение контингента воспитанников (мероприятия, динамика сохранения)	3 балла 1 балл минус 2 балла 4 балла	7
2.14	Своевременное внесение актуальных сведений в АИС «ЭДС» по движению воспитанников.		-Своевременное внесение - Несвоевременное внесение	2 балла минус 2 балла	2

2.15	Работа с родителями детей (ОВЗ).	Документация. Формы работы	- Использование разнообразных форм работы с родителями (не менее 3-х форм): * Дни открытых дверей * Семинары * Проведение совместных праздников, занятий, •Консультирование	За каждую форму 1 балл (не более 5 баллов)	5
2.16	Укомплектованность педагогическими кадрами.	Отчетные документы	-Укомплектованность 100%	3 балла	3
2.17	Уровень квалификации.		-Наличие у 70% и более педагогических работников квалификационных категорий - Наличие у 50% и более педагогических работников квалификационных категорий - Наличие менее чем у 50% педагогических работников квалификационных категорий	3 балла 2 балла минус 2 балла	3
2.18	Повышение квалификации педагогических кадров/ Профессиональная переподготовка.		Доля педагогических работников, своевременно прошедших повышение квалификации, профессиональную переподготовку - 100% - От 80% - 99% - Менее 80%	3 балла 1 балл минус 2 балла	3
2.19	Привлечение молодых специалистов.	Планы, отчеты	Доля педагогических работни возрасте до 30 лет: - 10% и более -от 5% до 10%	5 баллов 3 балла	5
2.20	Наличие в образовательной организации различных форм работы с молодыми педагогами.	Планы работы, приказы	- Наличие плана работы - Наставничество, закрепленное соответствующими документами - Отсутствие соответствующих форм работы	2 балла 2 балла минус 2 балла	4

2.21	Наличие педагогических работников, принимающих участие в мероприятиях методической направленности различного уровня (муниципальные, региональные) с трансляцией собственного опыта.	Планы работы. приказы	-Доля педагогических работников, принимающих участие в мероприятиях методической направленности: * 50% и более * 30%-49% * 10%-29%	3 балла 2 балла 1 балл	3
2.22	Наличие победителей профессиональных конкурсов педагогического мастерства.	Дипломы, сертификаты и пр.	-Муниципальный уровень (наличие) * Победитель * Призер *Участник -Региональный уровень * Победитель * Призер * Участник	5 баллов 3 балла 1 балл 10 баллов 8 баллов 6 баллов	15
2.23	Отсутствие судебных решений, предписаний, представлений контрольно-надзорных органов.	Наличие подтверждающих документов	- Отсутствие - Наличие - Наличие неисполненных в срок предписаний	4 балла минус 2 балла минус 2 балла	4
2.24	Отсутствие подтвержденных жалоб со стороны участников образовательного процесса.		- Отсутствие подтвержденных жалоб - Наличие жалоб	2 балла минус 2 балла	2
2.25	Соблюдение исполнительской дисциплины		- Соблюдение сроков предоставления отчетов, информации - Несоблюдение сроков предоставления отчетов, информации	2 балла минус 2 балла	2
III.	БАЗОВАЯ ПОДГОТОВКА ВОСПИТАННИКОВ				max – 5 баллов

3.1.	Освоение ФГОС ДОО	Справка о качестве освоения целевых ориентиров в развитии личности (требований ФГОС ДОО) воспитанниками подготовительной к школе группы	100% Менее 100%	2 балла 1 балл	2
3.2.	Готовность выпускника ДОО к систематическому школьному обучению	Справка о результатах диагностики первоклассника	100% 80-90% Менее 80 %	3 балла 2 балла 1 балл	3
IV.	КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИМИС				max – 30 баллов
4.1.	Разработка и реализация АООП		Наличие АООП	5 баллов	5
4.2.	Создание условий для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ): - умение развивать инклюзивную образовательную среду общеобразовательного учебного заведения; - умение управлять социально педагогическими проектами в рамках программ социального партнерства; - умение формировать команду профессионалов по инклюзивному образованию и планировать их профессиональное развитие; - умение управлять рисками в условиях внедрения инклюзивного образования в общеобразовательных учебных заведениях.	Формирование и развитие компонентов образовательной среды ОО: программы, индивидуальные карты, мониторинг обучения	- Наличие детей с ОВЗ - Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение - система документов и мероприятий, направленная на повышение компетентности всех участников инклюзивного образовательного процесса. - Пространственно-предметный компонент- совокупность условий наличие оборудования, обеспечивающих доступность всем категориям обучающихся и решающих проблемы преодоления психофизиологических и эмоциональных барьеров – средства, обеспечивающие возможность первоначальной адаптации и социализации детей с ОВЗ в школе.	2 балла 5 баллов 4 балла	15

			- Коммуникативно-организационный компонент - система мероприятий, помогающих при реализации потребности в изучении обучающимися своих интересов, склонностей, возможностей - первые пробы ребенка в различных видах деятельности, помогающие самоопределиться.	4 балла	
4.3.	Работа с родителями детей (ОВЗ)	Документация ОО	- Использование разнообразных форм работы с родителями детей с ОВЗ (не менее 3-х форм): <ul style="list-style-type: none"> • Дни открытых дверей • Семинары • Проведение совместных мероприятий • Консультирование • Др. формы 	За каждую форму 1 балл (не более 5 баллов)	5
V.	КАЧЕСТВО ПОДГОТОВКИ ВОСПИТАННИКОВ ВЫСОКОГО УРОВНЯ				max – 12 баллов
5.1.	Организация работы с одаренными детьми	План работы	Наличие системы работы	3 балла	
5.2.	Охват воспитанников дополнительным образованием	Данные внутреннего обследования	70 и выше 50-70 Менее 50	5 баллов 2 балла 1 балл	5
5.3.	Удельный вес участников конкурсных мероприятий (олимпиады, смотры, конкурсы, соревнования) в общей численности обучающихся: - на уровне ДОО - на муниципальном уровне - на региональном уровне - на общероссийском уровне		%	1 балл 2 балла 3 балла 4 балла	4
VI.	КАЧЕСТВО УСЛОВИЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				max – 41 балл

6.1.	Создание доступной среды обучения и воспитания для различных категорий воспитанников.			3 балла	3
6.2.	Обеспечение безопасности всех субъектов ОУ. Антитеррористическая защищенность организации.	Планы, мероприятия	- Наличие планов - Реализация планов	2 балла 3 балла	5
6.3.	Внедрение профессиональных стандартов в деятельность работников ДОУ.	План, мероприятия	- Наличие плана - Реализация дорожной карты по введению профстандартов.	2 балла 3 балла	5
6.4.	Создание условий для занятий физической культурой, проведения содержательного и активного отдыха, соревнований.	Условия для занятий физической культурой, проведение оздоровительных мероприятий	- Наличие физкультурного зала - Наличие соответствующего оборудования - Сценарии и планы оздоровительных мероприятий	1 балл 2 балла 2 балла	5
6.5.	Создание условий для обучения воспитанников с ограниченными возможностями здоровья.	Программы, индивидуальные карты, кадровое обеспечение деятельности	- Наличие детей с ОВЗ - Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение - Создание развивающей среды - Индивидуальные программы - Кадровое обеспечение - Взаимодействие специалистов разных ведомств	2 балла 5 баллов 3 балла 2 балла 3 балла	15
6.7.	Создание условий для оказания первичной медико-санитарной помощи в порядке, установленном законодательством в сфере охраны здоровья		Наличие лицензированного медицинского кабинета и соответствующего оборудования	3 балла	3
6.8.	Организация и создание условий для профилактики заболеваний и	Условия для занятий физической	- Наличие физкультурного зала - Наличие соответствующего	1 балл 1 балл	4

	оздоровления воспитанников, для занятия ими физической культурой и спортом.	культурой, проведение оздоровительных мероприятий	оборудования - Сценарии и планы оздоровительных мероприятий - Наличие и реализация программы круглогодичного оздоровления	1 балл 1 балл	
6.9.	Удовлетворенность детей, родителей, законных представителей, населения. общественных организаций качеством оказываемых образовательных услуг.		- Наличие мониторинга удовлетворенности качеством воспитания - Степень удовлетворенности по результатам мониторинга: * высокая (80% и более от числа опрошенных) * средняя (70%-79%) * низкая (менее 70%) - наличие жалоб на качество образования	2 балла 2 балла 1 балл 0 баллов минус 1 балл за каждую жалобу	4
VII.	ОБЪЕКТИВНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ				max – 6 баллов
7.1.	Удовлетворенность организацией работы по реализации образовательных программ по результатам независимой оценка качества условий осуществления образовательной деятельности	Справка по результатам проведения НОК	85-100% 70-85% Менее 70 % Наличие положительных отзывов в СМИ	4 балла 2 балла 1 балл 2 балла	6
VIII.	КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ				max – 11 баллов
8.1.	Организация работы с одаренными детьми.	План мероприятий	- Наличие планов работы с одаренными детьми - Реализация планов работы с одаренными детьми (включение в расписание) - Наличие мониторинговых исследований по одаренным детям	2 балла 3 балла 3 балла	8

8.2.	Реализация программ дополнительного образования на базе образовательного учреждения.	Программы	- Мониторинг запросов - Реализация программ дополнительного образования на базе образовательного учреждения	1 балл 2 балла	3
IX.	ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ				max – 13 баллов
9.1.	Укомплектованность управленческими кадрами.	Отчетные документы	- Укомплектованность 100%	2 балла	2
9.2.	Повышение квалификации педагогических кадров/ Профессиональная переподготовка.	Удостоверение	- Доля руководителей, своевременно прошедших повышение квалификации, профессиональную переподготовку - 100% - От 80% - 99% Менее 80%	3 балла 1 балл минус 2 балла	3
9.3.	Привлечение молодых специалистов на должность руководителя ОО (Возрастной ценз)	Планы, отчеты	Доля руководителей в возрасте до 35 лет: - 10% и более -от 5% до 10%	5 баллов 3 балла	5
9.4.	Имеющийся управленческий опыт	Приказ о назначении	Не менее 3 лет	2 балла	2
9.5.	Соответствие требованиям, предъявляемым к руководителю ОО	Диагностика	Соответствует Не соответствует	1 балл 0 баллов	1
X.	ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ				max – 5 баллов
10.1.	Лидерская компетенция	Результаты тестирования Данные аттестационной комиссии	Наличие-1 Отсутствие-0	1/0	1
10.2.	Индивидуальная эффективность			1/0	1
10.3.	Способность стратегически мыслить			1/0	1
10.4.	Технологические и технические навыки			1/0	1
10.5.	Умение организовать работу в команде			1/0	1
Общее количество полученных баллов по всем критериям не может превышать - 301 балл					

Тест на оценку управленческих компетенций

20 утверждений, приведённых в этом тесте, помогут оценить слабые и сильные стороны соискателя. На каждое из них необходимо ответить «никогда», «редко», «иногда», «часто», «всегда». Попросите кандидата описывать фактическую ситуацию, а не ту, которая считается правильной. По завершении теста полученные баллы необходимо просуммировать.

	20 утверждений	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1	Когда у меня возникает проблема, я пытаюсь решить ее сам, прежде чем спрашивать босса что делать.	1	2	3	4	5
2	Когда я делегирую работу, я передаю ее тому, у кого есть больше окон в расписании.	5	4	3	2	1
3	Я корректирую членов команды всякий раз, когда вижу, что их поведение негативно влияет на уровень обслуживания клиентов.	1	2	3	4	5
4	Я принимаю решения после тщательного анализа, а не полагаюсь на интуицию.	1	2	3	4	5
5	Я не даю коллективу терять много времени на обсуждение стратегий и распределение ролей, во время реализации задач все равно может произойти много изменений.	5	4	3	2	1
6	Я жду, прежде чем дисциплинировать сотрудника, предоставляя шанс исправиться самостоятельно.	5	4	3	2	1
7	Умение идеально делать работу, которую выполняют мои сотрудники — это те навыки, которые мне нужны, чтобы быть эффективным менеджером.	5	4	3	2	1
8	Я выделяю время для обсуждения с командой того, что идет хорошо, а что нуждается в улучшении.	1	2	3	4	5
9	В ходе встреч, я беру на себя роль ведущего / содействующего, когда это необходимо. Это помогает команде достичь лучшего понимания вопроса или прийти к консенсусу.	1	2	3	4	5
10	Я полностью понимаю, как работают бизнес-процессы в моем отделе, и устраняю узкие места.	1	2	3	4	5
11	Когда необходимо собрать команду, я определяю, какие навыки нужны — и ищу людей, лучше всего соответствующих выбранным критериям.	1	2	3	4	5
12	Я делаю все, что могу для избегания конфликтов в команде.	5	4	3	2	1
13	Я стараюсь мотивировать людей, адаптируя свои подходы к ним, чтобы соответствовать потребностям каждого сотрудника.	1	2	3	4	5

14	Когда команда делает грубую ошибку, я сообщаю о ней боссу, а потом анализирую важность полученного урока.	1	2	3	4	5
15	При возникновении конфликта в новой команде, я воспринимаю это как неизбежный этап процесса ее развития.	1	2	3	4	5
16	Я обсуждаю с членами команды их индивидуальные цели, и объединяю это с целями всей организации.	1	2	3	4	5
17	Если я формирую команду, то выбираю людей схожих по личности, возрасту, сроку работы в компании, и другим характеристикам.	5	4	3	2	1
18	Я думаю, что утверждение: «Если хочешь сделать хорошо, сделай сам» верно.	5	4	3	2	1
19	Я нахожу индивидуальный подход к каждому, чтобы обеспечить эффективную, комфортную и продуктивную работу.	1	2	3	4	5
20	Я информирую членов команды о том, что происходит в организации.	1	2	3	4	5

Интерпретация результатов

20 - 46 баллов. Навыки управленца необходимо улучшать. Чтобы стать эффективным руководителем, необходимо научиться организовывать и контролировать работу команды. Сейчас самое подходящее время для развития этих навыков и увеличения успешности коллектива.

47 - 73 баллов. Кандидат на верном пути к хорошему менеджеру. Ряд компетенций уже успешно развиты и обеспечивают определенную долю комфорта на работе. Но определенные навыки и умения все еще нужно прокачать. Необходимо сфокусироваться на тех утверждениях, где кандидатом была поставлена самая низкая оценка.

74 - 100 баллов. Кандидат владеет развитыми навыками в управлении командой. Важно не останавливаться на достигнутом и продолжать наращивать свои навыки. Компетенции с менее высокой оценкой - то, что все еще требует доработки.

Тест для самооценки профессиональных компетенций руководителя

Тест «Анализ своих ограничений» («Вы сами»)*

Рекомендован: И.Д. Чечель, д-р пед.наук, профессор, завлабораторией профессионального развития руководителей образования ФГНУ «Институт управления образованием РАО, г.Москва

Назначение теста:

Дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

Время на выполнение

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

Материалы теста

Содержание теста и таблица для ответов.

Условия проведения теста

Важно не торопиться с завершением работы, поэтому выберите спокойное место, где вас не будут беспокоить.

Процедура работы

1. Прежде чем приступить к тесту, прочитайте инструкции.
2. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите их анализ до окончания всего теста
3. По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованы.

Некоторые другие возможности теста

Тест можно использовать в занятиях по обучению руководителей.

Издательство разрешает копировать материалы теста для личного или некоммерческого использования.

Предупреждение

Несмотря на последовательность и логичность теста, его результаты отражают ваши субъективные взгляды и поэтому рассматриваются как содействие в самоанализе, чем мера анализа научного. Далее в книге мы научим вас собирать дополнительные данные, которые позволят оценить достоверность и объективность ваших выводов.

Анализ своих ограничений («Вы сами»)

Инструкции по выполнению теста

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов, проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о своей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.

20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в натаскивание и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
29. Я эффективно распределяю свое время.
30. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
31. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
32. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
33. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
34. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
35. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
36. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
37. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
38. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
39. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
40. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
41. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
42. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
43. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
44. Я хорошо составляю планы.

45. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
46. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
47. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
48. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
49. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
50. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
51. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
52. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
53. Для меня важно чувство успеха.
54. Я принимаю вызов с удовольствием.
55. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
56. Я уверен в себе.
57. Я в общем влияю на поведение окружающих.
58. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
59. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
60. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении
61. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
62. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
63. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
64. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
65. Моё участие в собраниях обычно удачно.
66. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
67. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
68. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
69. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.

70. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
71. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
72. У меня имеется четкий план личной карьеры.
73. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
74. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
75. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
76. Мое слово не расходится с делом.
77. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
78. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
79. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
80. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
81. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
82. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
83. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
84. «Открытый и легко приспособляющийся» — это хорошее описание моего характера.
85. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
86. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
87. Я умею слушать других.
88. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
89. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
90. Я способен давать хорошие советы.
91. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
92. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
93. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
94. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
95. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
96. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.

97. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица ответов для теста

«Анализ своих ограничений» («Вы сами»)

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 97 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений текста. Если Вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой. Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Проработав все 97 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

Итого:

Таблица результатов теста «Анализ своих ограничений» («Вы сами»)

Инструкции

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – 2 и т.д.

Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т.д. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» — области, требующие первоочередного развития.

Таблички итогов

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг».

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Обратный ранг».

Краткие определения ограничений

1. Неумение управлять собой. Неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей. Отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели. Отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие. Отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Недостаточность навыка решать проблемы. Отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. Недостаток творческого подхода. Отсутствие способности генерировать новые идеи: неумение использовать новые идеи.
7. Неумение влиять на людей. Недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда. Недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. Слабые навыки руководства. Отсутствие практических способностей добиваться результата от подчиненных.
10. Неумение обучать. Отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности
11. Низкая способность формировать коллектив. Неспособность содействовать развитию рабочих групп или коллективов.

*** Вудкок М., Френсис Дж. Раскрепощенный менеджер (для руководителя практика)/ пер. с англ. М.: Дело, 1991**

Текст из книги, с которого целесообразно начать работу с будущим или действующим руководителем для формирования «осознанной компетентности» и мотивации к развитию.