

*Анкета*  
*«Самооценка деятельности руководителя образовательной организации»<sup>1</sup>*

Приведенные ниже предложения описывают умения и навыки менеджмента, 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»). Соответствующий балл поставьте рядом с каждым из предложений.

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.

---

<sup>1</sup> Методика Светенко Т. В. Стратегический менеджмент в образовании. М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.

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 удержать дискуссию в рамках предмета переговоров.
82. Я охотно знакоюсь 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.

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).

**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

**5**

65	59	57
72	86	80
89	99	88
Итого: /5 =	Итого: /5 =	105
Итого		

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 =

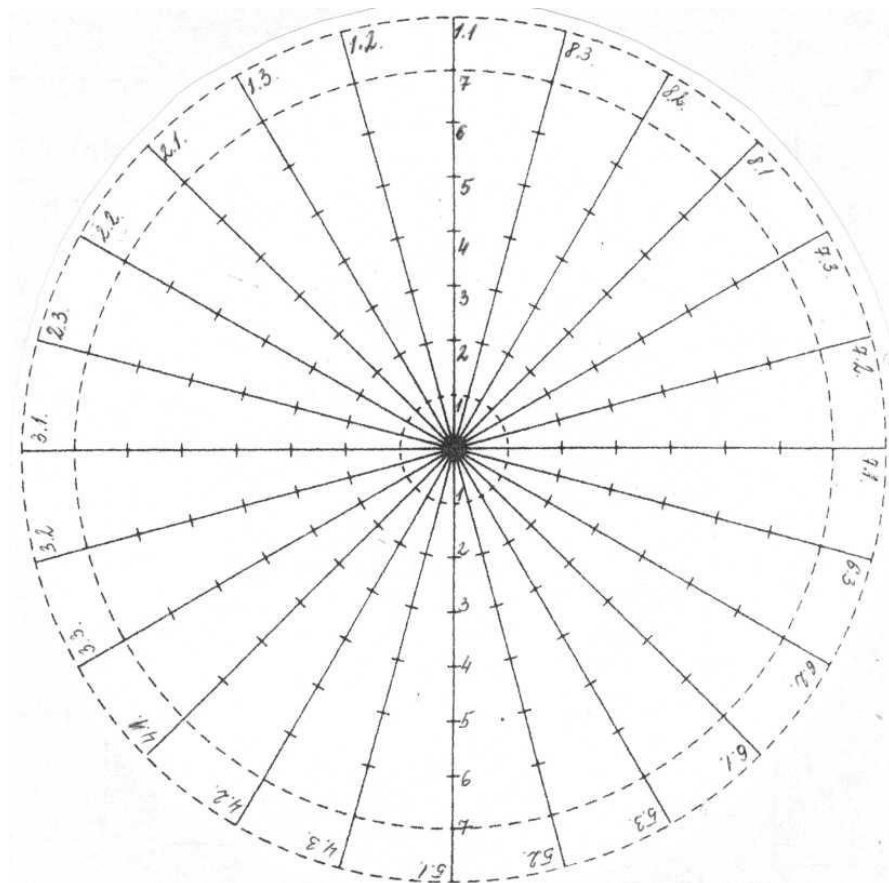
7

7.1	7.2	7.3
24	16	8
48	40	32
90	64	49
110	81	73
Итого: /4 =	Итого: /4 =	104
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 =

Каждое из полученных среднестатистических значений отметьте на соответствующей оси:



Соединив отметки на осях и получив свой лидерский профиль, Вы можете определить свои сильные стороны и точки роста. Для того чтобы Вам было легче работать с профилем, воспользуйтесь описанием основных компетенций по каждому из секторов:

1. *Ментор* – координирует работу сотрудников, способствует мотивации, создает атмосферу комфорта 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.