Областное государственное бюджетное учреждение

дополнительного профессионального образования

«Рязанский институт развития образования»

**О.В. Теняева**

**Положительный опыт**

**формирования кадрового резерва,**

**развития наставничества**

**и подготовки управленческих команд профессиональных образовательных организаций**

*Методические рекомендации*

**

Рязань 2015

Формирование кадрового резерва является одним из направлений деятельности руководителя любой организации. Обеспечение организации квалифицированными управленческими кадрами гарантирует организации перспективы ее развития в соответствии с современными требованиями.

Проблема формирования кадрового резерва в учреждениях СПО на сегодняшний день представляется недостаточно разработанной, поскольку, несмотря на то, что работа с кадровым резервом в современном менеджменте изучена как на теоретическом, так и на практическом уровнях, в сфере среднего профессионального образования не существует четкого представления о формировании кадрового резерва, а также критериев, позволяющих регулировать его осуществление.

Формирование кадрового резерва не предполагает больших затрат, т. е. вполне может быть осуществлено самим учреждением СПО, но в то же время оно не приносит видимых дивидендов в сжатые сроки, поскольку это долгосрочная инвестиция, приносящая свои плоды только при кропотливом и аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования.

Источниками резерва кадров на руководящие должности в учреждении СПО могут стать руководящие работники низшей ступени, главные и ведущие специалисты, специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя, молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Кадровый резерв необходимо формировать для следующих должностей: директор, заместители директора по всем направлениям, руководители отделов, деятельность которых непосредственно связана с учебным процессом, руководители отделов, занимающихся приносящей доход деятельностью, а также руководители кадровых служб.

Формирование кадрового резерва в учреждениях СПО должно базироваться на следующих принципах:

* актуальности резерва;
* постоянства и непрерывности;
* соответствия кандидата должности и типу резерва;
* перспективности кандидата;
* соответствия профессиональным требованиям;
* соответствия требованиям к особенностям личности кандидата;
* предоставления равных условий всем кандидатам[[1]](#footnote-2).

Технология действий по формированию кадрового резерва в учреждении СПО должна состоять из следующих *этапов* (предполагается, что организацию первых этапов формирования кадрового резерва возьмут на себя учредители учреждений среднего профессионального образования, в нашем случае это будет министерство образования Рязанской области):

*Этап 1. Определение перечня должностей, для которых создается резерв (подбирают резервистов). В рамках этого этапа необходимо:*

- запланировать руководящие должности, которые могут появиться;

- провести возрастной анализ руководящего состава учреждений с целью выявления руководителей пенсионного и предпенсионного возраста для определения срочности подготовки резерва;

- определить должности, требующие приоритетного формирования.

*Этап 2. Подготовка информационного и нормативного сопровождения:*

- создание программы процесса формирования кадрового резерва;

- разработка нормативно-правовых актов, методических документов, положений;

- подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы.

*Этап 3. Первичный отбор кандидатов в кадровый резерв.*

На этом этапе целесообразно изучить возраст кандидата, стаж работы, результативность, наличие личных и профессиональных достижений.

Затем работа по формированию кадрового резерва передается «на места» для проведения следующих этапов. При этом задача министерства образования – осуществление постоянного и серьезного контроля. Очень важно, чтобы на первоначальных этапах отбор проводился именно в министерстве, где с кандидатурами не знакомы лично, так как это поможет избежать выдвижения «любимчиков» и поспособствует более объективному и результативному отбору.

*Этап 4.* *Психологическая диагностика кандидатов в кадровый резерв*

Если человек удачно прошел профессиональный отбор, он попадает на оценку выбранных кандидатов (психологический отбор). Важно задать такие параметры оценки, которые позволят с наибольшей долей вероятности получить нужный результат. Суть этого этапа заключается в определении перечня важных характеристик личности, разработке методик и проведении тестирования кандидатов. Нам представляется, что такими характеристиками должны быть:

\* общий интеллектуальный уровень;

\* коммуникативные и организаторские способности;

\* способность к предпринимательской деятельности;

\* факторы мотивации;

\* поведение в конфликтной ситуации;

\* возможность практической деятельности в роли лидера.

Примерные тесты на определение коммуникативных, организаторских, лидерских качеств даны в Приложениях 1-4.

Оценка кандидатов в резервисты обязательно покажет, что является сильной стороной сотрудника, а что – слабой. И именно слабые компетенции нужно развивать и укреплять, поэтому на следующих этапах необходимо будет разработать программы развития и дальнейшей работы с резервистами.

С целью организации 4-го этапа формирования кадрового резерва – психологической диагностики кандидатов в кадровый резерв, можно предложить такой элемент профессиограммы руководителей учреждений СПО, как выделение основных универсальных функций руководителя учреждения СПО[[2]](#footnote-3).

|  |  |
| --- | --- |
| **Направления деятельности** | **Задачи и функции** |
| Разрабатывать стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения | - Формировать миссию, ценности, культуру, общую политику образовательного учреждения (ОУ);  - разрабатывать общую стратегию ОУ;  - получать одобрение стратегии организации со стороны различных заинтересованных сторон;  - отстаивать интересы ОУ;  - разъяснять трудовому коллективу миссию и политику ОУ;  - утверждать к исполнению бюджет ОУ;  - руководить разработкой бизнес-плана;  - принимать решения о программном планировании работы ОУ, участии в различных программах и проектах |
| Руководить реализацией стратегии развития  образовательного учреждения | - Обеспечивать ОУ ресурсами, распределять ресурсы;  - разрабатывать организационную структуру;  - осуществлять постановку задач, определять зоны и сферу ответственности за их невыполнение;  - представлять отчеты о результатах деятельности ОУ заинтересованным сторонам;  - проводить мониторинг и оценку деятельности ОУ в соответствии с изменениями внешней среды;  - оценивать результаты деятельности структурных подразделений;  - минимизировать риски изменения позиции ОУ на рынке образовательных услуг |
| Обеспечивать образовательную (учебно-воспитательную) работу образовательного учреждения | - Обеспечивать реализацию требований федерального государственного образовательного стандарта;  - формировать контингент обучающихся;  - обеспечивать охрану жизни и здоровья контингента обучающихся и сотрудников во время образовательного процесса;  - соблюдать права и свободу обучающихся и работников ОУ в установленном законодательством Российской Федерации порядке;  - обеспечивать соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности ОУ и к качеству образования;  - непрерывно повышать качество образования в ОУ;  - обеспечивать объективность оценки качества образования обучающихся в ОУ;  - осуществлять разработку, утверждение и реализацию образовательных программ ОУ, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, модулей, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка ОУ совместно с советом ОУ и общественными организациями |
| Обеспечивать административ-но-хозяйствен-ную (производст-венную) работу образовательного учреждения | - Распоряжаться бюджетными средствами в пределах своих полномочий и обеспечивать результативность и эффективность их использования;  - формировать фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую части в пределах установленных средств;  - утверждать структуру и штатное расписание ОУ;  - решать кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом ОУ;  - осуществлять подбор и расстановку кадров;  - создавать условия для непрерывного повышения квалификации работников;  - обеспечивать установление заработной платы работников ОУ, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;  - принимать меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда;  - принимать меры по обеспечению ОУ квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта;  - обеспечивать формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в ОУ;  - организовывать и координировать реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в ОУ, рационализации управления и укреплению дисциплины труда;  - создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении ОУ;  - принимать локальные нормативные акты ОУ, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников;  - планировать, координировать и контролировать работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения;  - обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами;  - руководить созданием системы менеджмента качества образовательного учреждения;  - создавать условия для осуществления инновационной деятельности образовательного учреждения;  - обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, общественными организациями, родителями (лицами, их заменяющими);  - представлять ОУ в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях;  - содействовать деятельности педагогических, психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций;  - обеспечивать учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы ОУ;  - организовывать соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом ОУ, дополнительных источников финансовых и материальных средств;  - обеспечивать представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности ОУ в целом;  - выполнять правила по охране труда и пожарной безопасности |
| Демонстрировать лидерские умения | - Создавать условия для внедрения инноваций;  - обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников ОУ, направленных на улучшение его работы и повышение качества образования;  - поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе |
| Руководить изменениями в образовательном учреждении | - Оценивать проведение изменений в ОУ;  - планировать изменения в образовательном учреждении;  - определять необходимость и возможность изменений в ОУ;  - проводить мониторинг и прогнозирование потребностей рынка труда в специалистах;  - анализировать результаты успешности выпускников;  - обеспечивать непрерывность образования |

*Этап 5. Подготовка лиц, включенных в состав кадрового резерва.*

Этот этап включает в себя составление общей и индивидуальной программ подготовки, закрепление за каждым резервистом наставника. Общая программа подготовки направлена на развитие управленческих навыков, универсальных для управленческой должности любого уровня и направления. Эта программа включает в себя групповое обучение, семинары, занятия, тренинги.

В рамках индивидуальной программы подготовки проводятся мероприятия по приобретению теоретических, управленческих и специальных знаний, по выработке практических умений и навыков руководства на уровне современных требований.

Для реализации 5-го этапа работы с кадровым резервом в условиях ОУ СПО необходимо создать эффективные условия, способствующие формированию общекультурных и профессиональных компетенций высококвалифицированного руководителя.

Важность данного этапа работы с кадрами обуславливается, с одной стороны, возможностью соблюдения принципа индивидуализации в целенаправленной работе по формированию и развитию компетенций руководителя у каждого представителя кадрового резерва. С другой стороны, – именно в условиях конкретного образовательного учреждения под руководством управленца-наставника возможно формирование индивидуальных программ профессионального и карьерного роста будущих руководителей.

*Этап 6.* В заключение следует продумать дальнейшую работу с будущей управленческой командой, разработать план продвижения подготовленных резервистов на вакантные целевые должности. Формирование кадрового резерва, в том числе и в области образования, – актуальная и важнейшая задача. Только четкое понимание крайней необходимости этого мероприятия, продуманная политика высшего руководства, слаженные и скоординированные действия высшего руководства и руководства на местах могут способствовать положительному сдвигу в этом вопросе[[3]](#footnote-4).

В заключение хотелось бы отметить, что наиболее значимыми факторами работы с кадровым резервом в условиях учреждения СПО являются:

1. Разработка и реализация представителями кадрового резерва инновационных проектов, направленных как на повышение качества образовательной деятельности учреждения, так и на развитие лидерского потенциала разработчиков проектов.

Стимулирование проектных инициатив, оформление проектных замыслов и их общественная экспертиза, оформление проекта и его реализация направлены на развитие управленческой компетентности в направлении развития навыков стратегического планирования. По итогам реализации инновационных проектов необходима рефлексия и обсуждение результатов.

2. Организация на базе образовательных учреждений СПО стажировочных площадок, на которых стажеры будут наращивать управленческую компетентность и лидерский потенциал, выполняя функции дублеров реальных руководителей-наставников.

Руководитель может делегировать часть своих функций стажеру, исходя из знания его актуальных потребностей и зоны ближайшего развития как руководителя. Например, стажеру со слабо развитой коммуникативной компетентностью передать некоторые представительские функции.

Важной составляющей работы современного руководителя является знание нормативно-правовой базы деятельности ОУ в быстро меняющихся условиях. У молодых руководителей часто это направление деятельности является наиболее проблематичным. В связи с этим на стажировочных площадках необходимо обсуждать на аналитических семинарах новые нормативно-правовые акты, а также формировать практические умения оформления представителями кадрового резерва деловой документации по какому-либо направлению деятельности.

3. Разработка и апробация механизмов отбора представителей кадрового ресурса на руководящие должности различного масштаба в рамках учреждения СПО (председатель ЦК, заведующий методическим кабинетом (старший методист), руководитель структурного подразделения, заместитель директора).

4. Проведение серии тренингов, направленных на формирование и развитие общекультурных и профессиональных компетенций высококвалифицированного руководителя, с использованием современных образовательных технологий.

В рамках работы с кадровым резервом необходимо подготовить серию тренингов по наращиванию управленческих и личностных компетенций у потенциальных руководителей.

Начинать серию тренингов следует с отработки навыков по выявлению, оформлению и обсуждению проектных инициатив, при этом лучше использовать технологии кейсов, элементы организационно-деятельностных игр, технологии критического мышления и мозгового штурма. Для осуществления независимой общественной экспертизы проектных замыслов необходимо широко привлекать в качестве экспертов представителей других учреждений СПО, представителей социальных партнеров, членов родительского комитета и студенческого самоуправления.

Тренинговые занятия должны быть направлены на отработку навыков, позволяющих развивать коммуникативную компетентность, необходимую для успешной разработки и реализации как коллективных, так и индивидуальных проектов. Любая проектная деятельность предполагает кооперацию, коммуникацию, поэтому наличие высокого уровня коммуникативной компетенции у проектантов является важным условием. Каждый из представителей кадрового резерва должен подготовить аналитический доклад, в процессе которого проявится уровень способности к проведению анализа. Представителям кадрового резерва рекомендуются упражнения для развития умения слушать и слышать, что позволит им в будущем повысить эффективность взаимодействия с партнерами при реализации проектов[[4]](#footnote-5).

Осуществление работы по формированию кадрового резерва учреждений СПО должно осуществляться во взаимосвязи развития управленческих и личностных компетенций резервистов, а также с учетом основ стратегического планирования управления образовательной деятельностью учреждений СПО.

**Список использованной литературы**

1. Адуков, Р. Научные основы системы подбора кадров АПК. Режим доступа – [http://www.adukov.ru/articles/osnovy\_podbora\_kadrov](http://www.adukov.ru/articles/osnovy_podbora_kadrov/).

Андреева, В.Н. Опыт разработки профессионального стандарта руководителя учреждения среднего профессионального образования   
// СПО. – 2012. – № 9.– С. 5-8.

Атеева, А.В. Этапы формирования кадрового резерва управления учреждений среднего профессионального образования // Экономика   
и социум. – 2014. – №2(11). – С. 498-503.

1. Суханова, К.А. Эффективное управление ОУ СПО: аспекты работы с кадровым резервом // Преемственность в образовании. Электронное периодическое издание. Режим доступа –<http://journal.preemstvennost.ru/arkhiv/30-2012-god/2112012/realizatsiya-fgt-i-fgos/168-effektivnoe-upravlenie-ou-spo-aspekty-raboty-s-kadrovym-rezervom>.

**Приложение 1**

**Тест «Коммуникативные и организаторские способности (КОС)»**

***Инструкция:*** Вам предлагается ответить на 40 вопросов. Имейте в виду, что вопросы короткие и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предпочтительным. При ответе на любой из этих вопросов обращайте внимание на его первые слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с ними. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов.

Итак, если ваш ответ на вопрос положителен   
(вы согласны), то около номера вопроса поставьте «да»; если ваш ответ отрицательный (вы не согласны), – поставьте «нет».

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?

2. Часто ли удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?

3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших товарищей?

4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?

5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?

6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?

7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?

8. Если возникли какие-то помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?

9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?

10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли вам включиться в новую для вас компанию?

12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно бы было выполнить сегодня?

13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли вы добиваться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых для вас людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую для вас компанию?

30. Принимали ли вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую для вас компанию?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания у своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов.

Для того чтобы узнать свои коммуникативные способности, воспользуйтесь «ключом»: поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 вопросы и за каждый ответ «нет» на 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39 вопросы.

Коэффициент коммуникативности (Кк) определяют по формуле:

Кк = т/20,

где т – количество совпавших с «ключом» ответов.

Если Кк соответствует:

от 0,10 до 0,45 – низкий уровень;

от 0,46 до 0,55 – уровень ниже среднего;

от 0,56 до 0,65 – средний уровень;

от 0,66 до 0,75 – высокий уровень;

от 0,76 до 1,00 – очень высокий уровень.

Коммуникативные способности – это способности личности, обеспечивающие эффективность ее общения и психологическую совместимость в совместной деятельности.

Низкие – человек малообщительный, испытывает трудности и определенные неудобства в установлении контактов с людьми.

Ниже среднего – человек не стремится к общению, чувствует себя скованно в незнакомом коллективе, круг своих знакомых ограничивает, не стремится отстаивать свое мнение и трудно переживает обиды.

Средние – человек общительный, разговорчивый (особенно в кругу знакомых людей), круг знакомств не ограничивает.

Высокие – человек общительный, не теряется в новой обстановке, быстро находит друзей, в общении проявляет инициативу, стремится расширить круг своих знакомых.

Очень высокие – человек очень общительный, испытывает потребность в общении, активно вовлекается в события, происходящие вокруг него. Вносит оживление в компании, легко заводит новые знакомства, стремясь к расширению круга своих друзей.

Для подсчета организаторских способностей воспользуйтесь следующим «ключом»: поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 вопросы и за каждый ответ «нет» на 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40 вопросы.

Коэффициент организаторских способностей (К0) определяют   
по формуле:

К0 = т/20,

где т – количество ответов, совпавших с «ключом».

Если К0 соответствует:

от 0,20 до 0,55 – низкий уровень;

от 0,56 до 0,65 – уровень ниже среднего;

от 0,66 до 0,70 – средний уровень;

от 0,71 до 0,80 – высокий уровень;

от 0,81 до 1,00 – очень высокий уровень.

Организаторские способности – это способность человека организовывать себя и других.

Низкие – человек не умеет себя организовать, отсутствует внутренняя собранность. В общественной жизни инициативы не проявляет.

Ниже среднего – человек избегает принятия самостоятельного решения, проявление инициативы в общественной жизни занижено.

Средние – в экстремальных ситуациях человек может организовать себя и убедить коллег в принятии какого-либо решения.

Высокие – человек все делает согласно внутренним устремлениям. В трудной ситуации способен принимать самостоятельные решения.

Очень высокие – испытывает потребность в организаторской деятельности. Принимает самостоятельные решения, отстаивает свое мнение и добивается, чтобы оно было принято другими.

Методика КОС позволяет определить наличие уровня коммуникативных и организаторских способностей на данный период. При наличии целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные склонности могут развиваться.

**Приложение 2**

**Тест на определение лидерских качеств**

Эта методика направлена на выявление лидерских качеств человека, включает в себя 50 вопросов, на которые вам нужно отвечать только «да» или «нет».

1. Вы часто находитесь в центре внимания?
2. Многие ли из окружающих вас людей имеют более высокое служебное положение, чем вы?
3. Если вы находитесь на собрании с людьми, равными вам по служебному положению, чувствуете ли вы желание не высказываться, даже, когда это потребуется?
4. В детстве вам нравилось руководить играми друзей?
5. Вам приносит большое удовольствие, когда вы переубеждаете своего оппонента?
6. Вас называли нерешительным человеком?
7. Считаете ли вы, что самому полезному в мире мы обязаны лишь небольшой группе выдающихся людей?
8. Требуется ли вам советчик, чтобы он мог направлять вашу профессиональную активность?
9. Случалось ли вам терять хладнокровие при общении с людьми?
10. Нравится ли вам чувствовать, что окружающие вас побаиваются?
11. Стараетесь ли вы всегда занять центральное место за столом, чтобы контролировать ситуацию?
12. Полагаете ли вы, что на людей производите внушительное впечатление?
13. Вы считаете себя мечтателем(ницей)?
14. Вы легко теряетесь, если окружающие с вами не соглашаются?
15. Занимались ли вы по личной инициативе организацией спортивных, рабочих коллективов и команд?
16. При неудаче мероприятия, организацией которого вы занимались, вы будете рады сделать виновным в этом кого-то другого?
17. Вы считаете, что настоящий руководитель, прежде всего, должен сам уметь выполнять работу, которой руководит, и участвовать в ней?
18. Вам больше нравится работать с покорными людьми?
19. Вы стараетесь избегать острых дискуссий?
20. Будучи ребенком, вы часто ощущали властность вашего отца?
21. В дискуссиях на профессиональную тему умеете ли вы склонить на свою сторону тех, кто с вами не соглашался?
22. Представьте, что вы потеряли дорогу, прогуливаясь с друзьями по лесу. Вы предоставите возможность принять решение самому компетентному из вас?
23. Вы согласны с пословицей: «Лучше быть первым на деревне, чем в городе вторым»?
24. Вы считаете, что оказываете влияние на других?
25. Неудача в проявлении инициативы может у вас навсегда отбить охоту так поступать?
26. Вы считаете истинным лидером того, кто проявляет наибольшую компетентность?
27. Вы всегда стараетесь оценить по достоинству и понять людей?
28. Вы уважаете дисциплину?
29. Вы предпочли бы иметь руководителя, который все решает сам, не прислушиваясь ни к чьему мнению?
30. Вы считаете, что для учреждения, в котором вы трудитесь, коллегиальный стиль руководства лучше авторитарного?
31. Часто ли вы ощущаете, что другие злоупотребляют вами?
32. Вам больше подходит характеристика «Громкий голос, выразительные жесты, за словом в карман не полезет», чем «Спокойный тихий голос, сдержанный, неторопливый, задумчивый»?
33. Если на собрании с вашим мнением не согласны, но вам оно кажется единственно верным, вы предпочтете промолчать?
34. Вы подчиняете поведение других людей и свои интересы делу, которым занимаетесь?
35. Вы ощущаете тревогу, если на вас возложено ответственное и важное дело?
36. Вы предпочтете трудиться под началом хорошего человека независимой работе?
37. Вы согласны с тем, что для удачной семейной жизни решение должен принимать один их супругов?
38. Покупали ли что-нибудь, поддавшись убеждениям других людей, а не по собственной потребности?
39. Вы считаете, что ваши организаторские способности выше средних?
40. Трудности вас обычно обескураживают?
41. Вы делаете резкие упреки людям, которые этого заслуживают?
42. Вы считаете, что ваша нервная система может выдержать жизненные нагрузки?
43. Если вам потребуется провести реорганизацию вашего учреждения, вы введете изменения немедленно?
44. Вы сумеете прервать излишне болтливого собеседника, если это потребуется?
45. Вы согласны, что для счастья нужно жить незаметно?
46. Полагаете ли вы, что каждый человек обязан сделать что-то выдающееся?
47. Вы предпочли бы стать художником (композитором, ученым, поэтом) нежели руководителем коллектива?
48. Вам больше нравится слушать могучую и торжественную музыку, чем лирическую и тихую?
49. Вы ощущаете волнение, ожидая важную встречу?
50. Вы часто встречаете людей с волей сильнее вашей?

После того, как тест на выявление лидерских качеств пройден, пора приступать к подсчету баллов. Поставьте себе по одному баллу за положительные ответы на вопросы под номерами: 1, 2, 4, 5, 7, 10-12, 15, 20, 21, 23, 24, 26, 28, 31-34, 37, 39, 41-43, 46, 48. Также оцените одним баллом ответы «нет» на вопросы: 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16-19, 22, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 44, 45, 47, 49, 50. За не совпавшие ответы баллы не начисляйте.

Подсчитайте общую сумму баллов и знакомьтесь с оценкой своих лидерских качеств.

Меньше 25 баллов: лидерские качества выражены слабо, их следует развивать.

От 25 до 35 баллов: лидерские качества развиты средне, этот уровень достаточен для руководителей среднего звена.

От 36 до 40 баллов: лидерские качества хорошо развиты, вы идеальный топ-менеджер.

Более 40 баллов: вы несомненный лидер, склонный к диктату. Возможно, пора что-то менять.

**Приложение 3**

**Тест «Психологический тип в общении»**

***Инструкция:*** Если вы хотите определить свой психологический тип по отношению к окружающим, то оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 4, затем подсчитайте сумму.

1. Я легко сближаюсь с людьми.

2. У меня много знакомых, с которыми я охотно встречаюсь.

3. Я разговорчивый человек.

4. Я непринужденно чувствую себя с незнакомыми людьми.

5. Мне стало бы неприятно, если бы надолго исчезла возможность общения.

6. Когда мне надо что-то узнать, я предпочитаю спросить, а не копаться в книгах.

7. Мне удается оживить скучную компанию.

8. Я говорю быстро.

9. Когда я надолго оторван от людей, мне очень хочется поговорить с кем-нибудь.

**Интерпретация:**

**1-12 баллов**. **Интроверт.** Обращенный в себя, он с трудом вступает в контакт, в компании способен нагнать на всех тоску. Такой человек ориентирован в основном на собственные чувства, сдержан, застенчив, общению предпочитает книгу. В решениях серьезен, эмоциям не доверяет, любит порядок. Пессимистичен, и поэтому вряд ли из него получится хороший организатор.

**13-24 балла**. **Амбаверт.** Для него характерны спокойные, ровные отношения с людьми, ответственность за свои поступки. Именно такими качествами обладают, как правило, лучшие руководители, словом все, чья работа требует умения общаться с людьми.

**25-36 баллов. Экстраверт.** Словоохотливый, общительный оптимист, любит каверзные вопросы, острые шутки. Общение с кем бы то ни было для него не проблема, и тут он прекрасный импровизатор. Все у него получается легко и непринужденно. Но не менее легко относится и к собственным обязательствам, и поэтому хозяином своего слова его можно назвать лишь с иронией. Несдержан, потому что не считает нужным контролировать эмоции и чувства.

**Приложение 4**

**Тест «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»**

***Инструкция:*** Вам нужно нарисовать фигуру человека, составленную из 10 элементов, среди которых могут быть треугольники, круги, квадраты. Вы можете увеличивать или уменьшать эти элементы (геометрические фигуры) в размерах, накладывать друг на друга по мере надобности. Важно, чтобы все эти три элемента в изображении человека присутствовали, а сумма общего количества использованных фигур была равна десяти. Если при рисовании вы использовали большее количество фигур, то нужно зачеркнуть лишние, если же вами использовано фигур меньше, чем десять, необходимо дорисовать недостающее.

***Материал:*** испытуемым предлагается три листа бумаги размером 10х10 см, каждый лист нумеруется и подписывается. На листе №1 выполняется первый пробный рисунок, далее, соответственно, на листе   
№2 – второй, на листе №3 – третий. После выполнения трех рисунков данные обрабатываются. При нарушении инструкции материал   
не обрабатывается.

***Обработка данных:*** подсчитывается количество затраченных в изображении человечка треугольников, кругов и квадратов (по каждому рисунку отдельно), и результат записывается в виде трехзначных чисел, где сотни обозначают количество треугольников, десятки – количество кругов, единицы – количество квадратов. Эти трехзначные цифры составляют так называемую «формулу рисунка», по которой происходит отнесение рисующих к соответствующим типам.

**1 тип – «руководитель».** Обычно это люди, имеющие склонность к руководящей и организаторской деятельности. Ориентированы на социально значимые нормы поведения, могут обладать даром хороших рассказчиков, основывающемся на высоком уровне речевого развития. Обладают хорошей адаптацией в социальной сфере, доминирование над другими удерживают в определенных границах.

Формулы рисунков: 901, 910, 802, 811, 820, 703, 712, 721, 730, 604, 613, 622, 631, 640.

Наиболее жестко доминирование над другими выражено у подтипов 901, 910, 802, 811, 820; ситуативно – у 703, 712, 721, 730; при воздействии речью на людей – вербальный руководитель, или «преподавательский подтип» – 604, 613, 622, 631, 640.

**2 тип – «ответственный исполнитель»** – обладает многими чертами типа «руководитель», однако в принятии ответственных решений часто присутствуют колебания. Данный тип ориентирован на «умение делать дело», высокий профессионализм, обладает высоким чувством ответственности и требовательности к себе и другим, высоко ценит правоту. Часто они страдают соматическими заболеваниями нервного происхождения как следствие перенапряжения.

Формулы рисунков: 505, 514, 523, 532, 541, 550.

**3 тип – «тревожно-мнительный».** Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 4.

**4 тип – «ученый».** Эти люди легко абстрагируются от реальности, обладают «концептуальным умом», отличаются способностью разрабатывать «на все» свои теории. Обычно обладают душевным равновесием и рационально продумывают свое поведение.

Формулы рисунков: 307, 316, 325, 334, 343, 352, 361, 370.

**5 тип – «интуитивный».** Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 2.

**6 тип – «изобретатель, конструктор, художник».** Лидерских качеств не имеет.

В формуле первая цифра – 1.

1. Адуков, Р. Научные основы системы подбора кадров АПК [http://www.adukov.ru/articles/osnovy\_podbora\_kadrov](http://www.adukov.ru/articles/osnovy_podbora_kadrov/). [↑](#footnote-ref-2)
2. Андреева, В.Н. Опыт разработки профессионального стандарта руководителя учреждения среднего профессионального образования // СПО. – 2012. – № 9. – С. 5-8. [↑](#footnote-ref-3)
3. Атеева, А.В. Этапы формирования кадрового резерва управления учреждений среднего профессионального образования // Экономика и социум. – 2014. – №2(11). – С. 498-503. [↑](#footnote-ref-4)
4. Суханова, К.А. Эффективное управление ОУ СПО: аспекты работы с кадровым резервом   
   / Преемственность в образовании. Электронное периодическое издание. <http://journal.preemstvennost.ru/arkhiv/30-2012-god/2112012/realizatsiya-fgt-i-fgos/168-effektivnoe-upravlenie-ou-spo-aspekty-raboty-s-kadrovym-rezervom> [↑](#footnote-ref-5)