



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Администрация Ленинградской области

**КОМИТЕТ  
ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

191124, Санкт-Петербург, пл. Растрелли, 2, лит. А.  
Телефон: (812) 539-44-50, факс: (812) 539-44-79  
E-mail: office\_edu@lenreg.ru

№ \_\_\_\_\_

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

О реализации мероприятий проекта «500+»  
в 2022 году

Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области (далее – комитет) информирует, что в целях реализации мероприятий региональной дорожной карты проекта «500+» на 2022 год в период с **5 апреля по 7 апреля 2022 года** проводится исследование «Оценка распределения управленческих функций между членами администрации образовательной организации».

Цель исследования: определение профессиональных дефицитов в управлении образовательной организацией.

Участниками исследования являются управленческие команды школ-участниц проекта «500+» (приложение 1).

В анкетировании принимают участие все члены управленческой команды образовательной организации (не менее 4-х человек).

По итогам анкетирования будут выявлены склонности к исполнению функций менеджмента членами школьной администрации, выявлены неисполняемые управленческой командной функции управления.

Результаты исследования будут переданы директорам образовательных организаций после обработки результатов анкетирования.

Просим ознакомиться с инструментарием данного исследования (приложение 2) и заполнить анкеты (приложение 3).

Анкета заполняется каждым членом школьной административной команды в электронном виде и отправляется в формате Word на электронный адрес [av\\_atanova@lenreg.ru](mailto:av_atanova@lenreg.ru) в срок до **7 апреля 2021 года**.

Приложения в электронном виде.

Председатель комитета

В.И. Реброва

Исп. А.В. Атанова, тел. 8(812)539-44-54

**СПИСОК**  
**образовательных организаций ленинградской области,**  
**участвующих в реализации проекта «500+» в 2021 и 2022 годах**

№ п/п	Муниципальное образование	Наименование образовательной организации	Директор ОО	Год вступления в работу проекта
1.	Бокситогорский муниципальный район	МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво	Карганова Юлия Николаевна	2021 год
2.	Волховский муниципальный район	МОБУ «Потанинская основная школа»	Грибанова Ольга Александровна	2021 год
3.	Всеволожский муниципальный район	МОУ «СОШ «Лесновский центр образования»	Мыщикова Ада Михайловна	2021 год
4.	Всеволожский муниципальный район	МОБУ «Муринская СОШ №3»	Ракитин Никита Викторович	2021 год
5.	Выборгский муниципальный район	МБОУ «Рощинский центр образования»	Григорьев Анатолий Константинович	2021 год
6.	Киришский муниципальный район	МОУ «Киришская СОШ №3»	Горшков Антон Александрович	2021 год
7.	Лодейнопольский муниципальный район	МКОУ «Лодейнопольская СОШ №3 имени Героев Свири»	Воронин Алексей Иванович	2021 год
8.	Ломоносовский муниципальный район	МОУ «Лебяженский центр общего образования»	Балаянц Антонина Сергеевна	2021 год
9.	Лужский муниципальный район	МОУ «Оредежская СОШ»	Андреева Анна Сергеевна	2021 год
10.	Подпорожский муниципальный район	МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького»	Куновская Елена Артуровна	2021 год

11.	Подпорожский муниципальный район	МБОУ «Важинский образовательный центр»	Москвина Ольга Валентиновна	2021 год
12.	Подпорожский муниципальный район	МБОУ «Вознесенская СОШ №7»	Грязнова Татьяна Семеновна	2021 год
13.	Сосновоборский городской округ	МБОУ «СОШ №3»	Ивойлова Оксана Васильевна	2021 год
14.	Тосненский муниципальный район	МКОУ «Красноборская средняя общеобразовательная школа»	Пасынок Владимир Евгеньевич	2021 год
15.	Лужский муниципальный район	МОУ «Осьминская средняя общеобразовательная школа»	Николаева Елена Михайловна	<b>2022 год</b>
16.	Подпорожский муниципальный район	МБОУ «Подпорожская общеобразовательная школа №8»	Бряккиева Анна Сергеевна	<b>2022 год</b>
17.	Волховский муниципальный район	МБОУ «Усадищенская средняя общеобразовательная школа»	Лопина Татьяна Владимировна	<b>2022 год</b>
18.	Приозерский муниципальный район	МОУ «Мичуринская средняя общеобразовательная школа»	Иванченко Екатерина Николаевна	<b>2022 год</b>
19.	Сосновоборский городской округ	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №1» г. Сосновый Бор	Альбицкая Елена Анатольевна	<b>2022 год</b>

от \_\_\_\_\_ 2022 года № \_\_\_\_\_

## ПРОГРАММА МОНИТОРИНГА «Оценка распределения управленческих функций между членами администрации образовательной организации»

### Описание.

Данный инструмент применяется для **анализа степени эффективности распределения управленческих функций между членами школьной администрации**. Инструмент разработан на основе теории профессора Ицхака Кальдерона Адизеса<sup>1</sup> о ролях руководителей.

Идеальных руководителей не бывает. Первое лицо организации не должно и не может быть лидером во всём: особенность высшего менеджмента в том, что он требует разнообразных способностей и, что самое главное, разных характеров, поэтому ни один даже самый гениальный человек не может уметь отлично исполнять все необходимые функции менеджмента.

В связи с этим **необходимо определить склонности каждого члена управленческой команды и разумно распределить между ними сферы деятельности**. При этом все функции менеджмента в ОУ должны реализовываться.

### Цель исследования:

определить склонности к исполнению функций менеджмента членами школьной администрации, выявить неисполняемые управленческой командной функции управления.

### Методика использования.

Методика использования данного инструмента предполагает работу с двумя анкетами. **Анкета № 1** представляет собой фиксацию 16 утверждений, с которыми заполняющий её может согласиться или не согласиться, выбрав один из четырех вариантов ответа.

**Анкета № 2** представляет собой описание типов управленцев и соотнесение описанных портретов с реальными членами школьной администрации («похожесть» фиксируется в колонке справа «Кто это?») путем фиксации ФИО члена администрации).

В основе инструмента лежит сравнение самооценки членов администрации по отношению к выполняемой ими роли с взаимооценкой членами управленческой команды друга друга. В результате этих «перекрестных» оценок может быть выделена объективная картина склонностей членов администрации к исполнению функций управления и отсканировано соотношение управленческих типов в команде.

<sup>1</sup> Ицхак Кальдерон Адизес Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.

### **Этапы проведения опроса:**

- 1. Анкета № 1** заполняется директором ОУ и членами администрации **по отношению к себе.**
- 3. Анкета № 1** заполняется директором ОУ и членами администрации **по отношению к другим членам управленческой команды.**
- 4. Анкета № 2** является своеобразной «проверкой» результата, полученного при использовании Анкеты № 1. Каждый член администрации, получив Анкету № 2, знакомится с описанием портретов типов управленцев и в колонке справа «Кто это?» фиксирует конкретное ФИО члена управленческой команды (включая себя), который, с его точки зрения, более всего подходит под описание. Так как человек может иметь склонность к двум и более функциям управления, то ФИО членов управленческой команды напротив описания типов могут повторяться.

### **Формат проведения анкетирования:**

Анкета заполняется **каждым** членом школьной административной команды в электронном виде и отправляется в формате Word на электронный адрес [av\\_atanova@lenreg.ru](mailto:av_atanova@lenreg.ru) **7 апреля 2021 года не позднее 17.00.**

от \_\_\_\_\_ 2022 года № \_\_\_\_\_

### Материалы анкетирования

Муниципальный район/городской округ	
Образовательная организация	
	Фамилия Имя Отчество
Директор	
1-ый заместитель директора	
2-ой заместитель директора	
3-ий заместитель директора	
4- ...	

#### Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Мне кажется, что Я .....					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				
9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				
13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				

#### Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Мне кажется, что Директор .....					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				

9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				
13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				

### Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Мне кажется, что 1-ый заместитель директора...					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				
9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				
13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				

### Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Мне кажется, что 2-ой заместитель директора...					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				
9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				

13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				

### Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Мне кажется, что 3-ий заместитель директора...					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				
9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				
13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				

### Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Мне кажется, что ...-ый заместитель директора...					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				
9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				
13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				



## Анкета 2. Оценка склонности к выполнению функций управления

Типы администраторов	Кто это?
<p style="text-align: center;"><b>Производитель</b></p> <p>Этот человек всегда сосредоточен на том, что нужно сделать. Он бросается от одного дела к другому. <b>Он хорошо разбирается во всех аспектах деятельности и понимает, что ждут от организации.</b> К нему обычно направляют людей с вопросами типа "А как делается вот это?" Этот человек всегда нацелен на результат и добивается его любыми способами. Он не очень любит разговоры о неопределенном, о том, что не имеет прямого отношения к текущей деятельности. Иногда от него можно услышать примерно такое: "У меня так много работы, что нет времени остановиться и подумать". Он не задумывается о том, что ждет организацию «за поворотом».</p> <p>Этого человека однозначно можно назвать отличным исполнителем. <b>Если ему что-то поручить, то можно не беспокоиться: результат будет.</b> Он из тех, кто последними уходит с работы, и даже в отпуске его нередко можно увидеть на своем рабочем месте. Этот человек не очень различает нюансов. Для него "да" - это "да", а "нет" - это "нет". Участие в совещаниях, где приходится что-то продумывать, дается ему нелегко. Ему кажется, что пора уже заняться делом, а все еще рассуждают и рассуждают.</p> <p><b>Он предпочитает многое делать сам.</b> Ему кажется, что, так как надо, может сделать только он сам. Ему часто неуютно впрямую приказывать кому-то. Он воспринимает любую задачу как личную ответственность и очень гордится своей незаменимостью. С точки зрения обучения новичков для него привлекателен тип взаимоотношений "мастер - подмастерье" - "Посмотрите, как это делаю я, и делайте также".</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Администратор</b></p> <p>Этот человек сосредоточен на том, как что-то делается, а не что и зачем. <b>Он методичен и любит, когда все хорошо организовано.</b> При обсуждении любой идеи именно этот человек задает вопросы о том, как конкретно идея будет реализовываться. Для него хорош тот работник, который действует согласно правилам и не создает проблем.</p> <p>Этот человек всегда хочет знать, что происходит, иначе он не сможет спать спокойно. <b>Этот человек то и дело беспокоится.</b> Его беспокоит точность и достоверность информации, все ли придут вовремя и т.д. и т.п. Чаще всего этот человек приходит и уходит вовремя, его стол в абсолютном порядке.</p> <p><b>Он предпочитает не рисковать.</b> Ему хочется надежности и порядка, изменения скорее им воспринимаются как угроза. Он очень не любит, когда меняются планы. "Все уже решено, - говорит он. - Мы потратили уйму времени, чтобы договориться, а вы хотите все начать сначала!" Он очень любит все документировать.</p> <p><b>Этот человек просто обожает обучение.</b> В организации постоянно проводятся семинары, учебы и совещания. С помощью этого он пытается привить в организации общие стандартные подходы к решению проблем.</p>	

### Новатор

**Этот человек, который постоянно «выдает на гора» новые предложения.** Одни удачные, другим не слишком. Иногда это просто поток идей. Именно он больше всех говорит на совещаниях. Часто он подобен школьнику, который тянет руку всегда, даже не дослушав вопрос учителя. Какое бы решение ни было предложено, у него есть другой вариант. Он очень любит перемены.

Этот человек не лишен способности выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали. Однако от него почти нереально услышать: «Позвольте мне возглавить это дело и сделать его». Он только предлагает и ждет, что другие найдут способ их реализовать. **Основной интерес этого человека не сделать работу, и даже не то, будет ли работа сделана, а убедить всех, что именно эту работу надо делать.** Этот человек часто очень нравится людям, он пробует новое, он всегда полон энергии.

Этот человек нередко обожает спешку и суету, ему нравится, когда все в движении, когда работа кипит. **Ему очень важна аудитория, он любит собрания и совещания.** Обычно он умеет очень хорошо выступать. Этот человек нередко меняет свои планы, с ним бывает тяжело договориться до чего-то конкретного.

### Интегратор

**Этот человек проясняет недоразумения в отношениях, примиряет людей, может договориться с каждым.** Проблема в том, что ему неважно, о чем договориться, главное - найти компромисс. Он тонко чувствует других людей, соперничает им. Нередко у него у самого есть ряд личностных проблем, что позволяет ему откликаться на чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

Именно этот человек чаще всего приходит просить за кого-то. У этого человека редко появляются свои идеи, но он отлично выражает мнение большинства. Он всегда «держит нос по ветру». Он очень стремится получить одобрение других. Очень редко кого-то критикует. **Он один часто знает личные проблемы людей.**

Чаще всего этот человек очень мягкий и комфортный для многих. Он очень ценит единство, и старается гасить возникающие конфликты, примиряя людей. При этом он не задумывается о том, что иногда и конфликты нужны. **Для него не очень значима эффективность организации, важнее - хороший климат и отношения.** Он очень понимающий человек. Он хочет знать, кто, что и о чем думает, он хочет всеобщего согласия.

Он не задумывается о долгосрочной перспективе, главное, чтобы сейчас все было тихо и мирно.