

КУРСКИЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

---

# Стандартизация компетенций методистов

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

**Авторы-составители:**

Зубарева Н. Н., старший советник Губернатора Курской области, канд. пед. наук;

Рагулина И.В., проректор по организационно-методической деятельности, заведующий центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ОГБУ ДПО «Курский институт развития образования», канд. геогр. наук;

Федоркова Ж. А., заместитель заведующего центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ОГБУ ДПО «Курский институт развития образования».

**Рецензенты:**

Забнева Э. И., ректор ГОУ ДПО «Институт развития образования Кузбасса», д-р филос. наук, канд. социол. наук, доцент;

Кислицкий М. М., ведущий научный сотрудник Центра институтов социально-экономического развития Института экономики РАН, член-корреспондент Международной академии аграрного образования, д-р эконом. наук.

С 76 Стандартизация компетенций методистов: информационно-аналитические материалы – Курск, 2024. – 48 с.

Развитие методической службы является одной из приоритетных задач в рамках создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. При этом важнейшей задачей является формирование регионального методического актива (РМА), осуществляющего предметно-ориентированное сопровождение педагогов. В состав РМА входят методисты муниципальных методических служб, ЦНППМ, ИРО, члены муниципальных тьюторских команд. Они могут иметь различный статус, в том числе – являться штатными сотрудниками ИРО. Механизмам отбора сотрудников, совершенствованию их компетенций посвящена данная работа.

© Зубарева Н.Н.; Рагулина И.В., Федоркова Ж.А., 2024

© Курский институт развития образования, 2024

01.

Понятийный аппарат и методологические основы подхода.

02.

Модель компетенций для должности "методист".

03.

Апробация.

04.

Рекомендации по внедрению компетентного подхода к должности "методист".

**Анализ профессиональной деятельности** – сбор информации о ключевых задачах и образцах целевой профессиональной деятельности. Полученная информация является основой для определения набора компетенций/критериев, необходимых для успешного выполнения этой деятельности, а также для выбора или разработки методик оценки.

**ИОМ (индивидуальный образовательный маршрут)** – документ, содержащий результаты центра оценки (ЦО) и комплекс мероприятий (со сроками), основанный на персонифицированном подходе и обеспечивающий повышение уровня развития компетенций.

**Классификация** – отнесение описанных примеров поведения к образцам поведения и далее к компетенциям/критериям.

**Компетенция/критерий** – это группа образцов поведения, связанных с успешностью профессиональной деятельности. Образцы группируются на основе их смыслового сходства/различия. В практике ЦО понятия «компетенция» и «критерий» не различаются.

**Компетентностный подход** – инструмент управления персоналом, который дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

**Корпоративные компетенции** – требования, основанные на ценностях компании, которые предъявляют ко всем сотрудникам. Они показывают, какими качествами, навыками и знаниями должны обладать сотрудники, чтобы соответствовать корпоративной культуре и помогать развивать организацию.

**Методические компетенции** – это знания и умения разработки, выбора и применения соответствующих технологий и методик решения педагогических задач обучения, воспитания и развития обучающихся, осознание их как ценностных ориентиров, а также владение рефлексией и способностью к совершенствованию собственной методической деятельности.

**Моделирующее упражнение (задание)** – метод деловой игры, который позволяет воспроизводить (моделировать) наиболее значимые поведенческие аспекты профессиональной деятельности.

**Модель компетенций** – это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

**Наблюдатель-эксперт центра оценки** или «**наблюдатель**» – специалист, который наблюдает, описывает, классифицирует и оценивает поведение участников ЦО.

**Образец поведения (поведенческий индикатор)** – типизированный (устойчивый и регулярно проявляющийся) пример успешного или неуспешного поведения. Группа образцов поведения составляет содержание компетенции/критерия.

**Обратная связь** – представление итоговых результатов оценки заказчикам и участникам, целью которого является обеспечение принятия результатов ЦО.

**Описание** – точная регистрация примеров поведения в протоколе наблюдения.

**Оценка** – определение уровня выраженности компетенции/критерия на основе используемой шкалы.

**Показатель эффективности деятельности** – независимая от результатов ЦО оценка участника, которая рассматривается как объективная в соответствующей профессиональной среде.

**Предметные компетенции** – это специфические способности, необходимые для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающие узкоспециальные знания, особого рода предметные умения, навыки, способы мышления.

**Пример поведения** – способ решения задач профессиональной деятельности, доступный непосредственному наблюдению и объективной регистрации (описанию). Различают два типа примеров поведения: а) проявляющиеся в реальной профессиональной деятельности работника; б) демонстрируемые участником в моделирующих упражнениях центра оценки.

**Профессиональная деятельность** – трудовая деятельность, соответствующая принятым в обществе нормам, в том числе требованиям к эффективности деятельности и квалификации исполнителей.

**Профиль должности** – это описание основных обязанностей, требований и компетенций, связанных с конкретной рабочей позицией в организации. Он помогает определить, какие навыки, знания и опыт необходимы для успешного выполнения задач.

**Управленческие компетенции** – это комбинация профессиональных и личностно-деловых навыков, необходимых для эффективного выполнения задач. Это умения и механизмы, благодаря которым руководители добиваются качественных результатов каждый день.

**Функциональная грамотность** – это способность применять приобретённые знания, умения и навыки для решения жизненных задач в различных сферах. Её смысл – в метапредметности, в осознанном выходе за границы конкретного предмета, а точнее – синтезировании всех предметных знаний для решения конкретной задачи.

**Центр оценки (ассессмент центр, ЦО)** – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях. При решении задач развития вместо термина ЦО может использоваться центр развития (девелопмент центр).

# СТАНОВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

---

В научный обиход термин «компетенция» ввел американский психолог Роберт Уайт в 1959 г. В статье «Пересмотр понятия мотивации: концепция компетенции» он определяет компетенцию как «способность организма эффективно взаимодействовать с окружающей средой, которая обусловлена мотивацией эффективности».

Становление компетентностного подхода и его распространение в области управления персоналом связано с исследованиями Дэвида МакКлелланда и Ричарда Бояциса. В подходе, предложенном Д. МакКлелландом, анализ начинается с изучения человека непосредственно в процессе работы.



Компетентностный подход направлен на формирование компетентного, грамотного, квалифицированного специалиста, имеющего высокий уровень конкурентоспособности на рынке труда. Компетентностный подход выступает новой результативно-целевой основой образования.

Зимняя И. А.,  
доктор психологических наук,  
профессор

# СТАНОВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

---

Понятие «компетенций» широко используется в сфере управления персоналом и приобрело множество определений. Все они сводятся к одному: компетенции — это набор знаний, навыков и личного опыта, необходимый для эффективного выполнения определённой деятельности.

Понятие «компетентность», в свою очередь, означает обладание набором компетенций, требуемых для выполнения профессиональных задач.

Компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

В сфере управления персоналом для поиска сотрудников с новыми знаниями или развития до нужного профессионального уровня уже работающих сотрудников HR-специалисты составляют модели или карты компетенций (или модели компетенций). Они представляют собой описание набора нужных компетенций, а также конкретных знаний и навыков, из которых состоит та или иная компетенция, и, кроме того, поведенческих индикаторов.

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Модель компетенций** – это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

При разработке модели компетенций важно учитывать ее целевое назначение, что отчасти можно проиллюстрировать областями применения моделей компетенций:

- создание и пересмотр должностных обязанностей;
- оценка для выявления потребностей в развитии персонала;
- оценка кандидатов при найме на работу;
- политика ротации, то есть перемещения персонала;
- корпоративный стандарт.

Отличительными чертами моделей компетенций являются следующие:

- задачи, которые необходимо выполнить, и результаты деятельности;
- достаточная детализация деятельности;
- определение того, что необходимо сделать, чтобы выполнить работу хорошо;
- создание возможности оценки: есть у работника компетенция или нет.

# ШАГИ МОДЕЛИРОВАНИЯ

01

**Разработка набора компетенций** для должности (группы должностей со схожим функционалом). Обычно этот шаг включает в себя определение важных, значимых компетенции для каждой должности, в каждом подразделении, а также «расшифровку» (описание) каждой компетенции.

02

**Выделение блоков компетенций.** На данном этапе производится «группирование» данных. Затем даются названия кластерам компетенций.

03

**Проработка уровней модели компетенции.** Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций (3–5 уровней). Больше количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

04

**Выделение поведенческих индикаторов,** на основе которых будет производиться оценка уровня развития каждой компетенции.

# ЛОГИКА РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ «МЕТОДИСТ»  
В ОГБУ ДПО «КУРСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

Начало данной работы предполагало описание, разработку и внедрение модели компетенций методиста, способного отвечать на вызовы современности.

На необходимость разработки модели компетенций методиста повлияли, в том числе, следующие факторы:

1. Необходимость осуществлять адресную методическую помощь каждому педагогу независимо от опыта педагогической деятельности.
2. Сложность контингента обучающихся, с которыми приходится работать педагогам: дети с ОВЗ, одаренные дети, дети с рисками учебной неуспешности, дети с девиантным и деструктивным поведением и т.д., что делает необходимым учет индивидуально-психологических особенностей обучающихся, их социального статуса, образовательных потребностей, мотивации учебной и профессиональной деятельности.
3. Ориентация на выбор оптимальных образовательных технологий, обеспечивающих достижение предметных, метапредметных и личностных результатов обучения.
4. Повышение профессионального мастерства педагогических работников для решения приоритетных задач современного образования.
5. Устранение дефицита педагогических кадров.
6. Обеспечение непрерывного предметно-ориентированного и разноуровневого методического сопровождения педагогических/управленческих кадров образовательных организаций.

# ЛОГИКА РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ «МЕТОДИСТ»  
В ОГБУ ДПО «КУРСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

Модель компетенций отражает результаты анализа проблемных зон в управлении качеством образования на муниципальном уровне, ее задача - организация деятельности по совершенствованию муниципальных методических служб.

Современный педагог, соответствующий требованиям профессионального стандарта, должен быть готов к успешному построению образовательного процесса, использованию всех возможностей образовательной среды в организации взаимодействия субъектов образовательного процесса.

Модель компетенций методиста апробирована в деятельности межмуниципального методического центра (ММЦ) на базе Горшеченского района Курской области, работа которого направлена и на два соседних района – Советский и Касторенский.

Разработка модели компетенций проводилась в соответствии с представленными выше шагами моделирования. Работа по моделированию, тестированию модели и ее внедрению велась в несколько этапов.

# 01

Проведена диагностика профессиональных компетенций педагогов, которая позволила определить претендентов на должности методистов.

Профессиональных компетенций было недостаточно. Для успешного решения задач методического сервиса в условиях относительных автономии и самостоятельности новой структуры потребовался более широкий набор знаний, умений, навыков и личных качеств сотрудников.

С учетом того, что высококвалифицированный учитель не всегда может быть методистом, была разработана программа подготовки к работе в ММЦ. Она предполагала организационно-методическое сопровождение в соответствии с профилем должности «методист», которое осуществляли сотрудники Курского института развития образования.

Параллельно велась работа по открытию ММЦ. Она включала как обновление материально-технической базы, так и разработку документов, необходимых для организации работы центра.

## 02

Проведена стандартизация рамок компетенций методистов. Это стало основой создания модели компетенций сотрудника межмуниципального методического центра.

Модель компетенций создавалась с опорой на квалификационные характеристики должности «методист» Единого квалификационного справочника, перечень профессиональных компетенций (включая функциональную грамотность), предусмотренный в рамках Национальной системы учительского роста, и дополнение в виде набора из корпоративных и управленческих компетенций\*.

Считаем важным данный аспект, поскольку специфика деятельности ММЦ определила тот набор компетенций, который был включен в модель.

Таким образом, нами были выделены следующие блоки компетенций и определены как необходимые следующие компетенции:

---

\*В основе разработки модели компетенций - принцип конструктора: блоки компетенций подбираются в соответствии с запросами организации, каждый блок компетенций каскадирован на ключевые составляющие, а те, в свою очередь, на поведенческие индикаторы. Модель может быть "собрана" под конкретную задачу.

# БЛОК КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



Личная эффективность – соотношение затраченных усилий и полученного результата.

Деловая этика – правила и нормы делового поведения, а также обязанности всех заинтересованных сторон по отношению друг к другу.



Эффективная коммуникация – коммуникация, при которой отправитель сообщения использует адекватные средства кодирования и передачи своей идеи, а получатель демонстрирует понимание идеи, сохраняя коммуникативное равновесие.

# БЛОК УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ



Управление временем, обязательность – повышение эффективности и результативности деятельности, планирование и грамотное распределение временных ресурсов.

Последовательность – организация деятельности, при которой действия следуют одни за другими и логически обоснованы.



Руководство группой – навыки работы с группой, управления групповой динамикой и проведения совместных мероприятий.

# БЛОК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Профессиональные компетенции** – способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач\*.

1. Предметные компетенции
2. Методические (в т.ч. функциональная грамотность) компетенции
3. Психолого-педагогические компетенции
4. Коммуникативные компетенции

В блоке методических компетенций отражена специфика деятельности по каждому предмету (и, соответственно, методистов, курирующих предмет) и организация деятельности по формированию функциональной грамотности: читательской, естественно-научной, математической, глобальных компетенций.

---

\*Перечень профессиональных компетенций (предметных, методических, психолого-педагогических, коммуникативных) закреплён нормативно и связан с трудовыми функциями профессионального стандарта "Педагог"

# УРОВНИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для каждого блока (за исключением блока профессиональных компетенций) описаны следующие **уровни развития компетенций**:

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
Стратегический уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>• Владеет всеми элементами компетенции. Демонстрирует проявление компетенции в ситуациях, требующих комплексного подхода;</li><li>• является образцом применения компетенции в рабочей деятельности для коллег;</li><li>• создает системы, поддерживающие развитие компетенций в организации.</li></ul>
Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none"><li>• Предполагает высокую степень развития соответствующей компетенции, помощь другим в развитии компетенции;</li><li>• сотрудник полностью освоил компетенцию, эффективно проявляет ее в широком спектре рабочих ситуаций;</li><li>• сотрудник успешно применяет ее в нестандартных ситуациях или для решения особо сложных задач.</li></ul>
Базовый уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>• сотрудник понимает важность всех составляющих компетенции;</li><li>• демонстрирует уверенный навык применения большинства элементов компетенции при решении стандартных рабочих задач в стандартных ситуациях;</li><li>• сотрудник инициативно проявляет компетенцию.</li></ul>
Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"><li>• сотрудник имеет общее представление о составных элементах компетенции;</li><li>• самостоятельно применяет отдельные элементы компетенции в стандартных рабочих задачах;</li><li>• для выполнения компетенции требуется помощь руководителя или более опытных коллег.</li></ul>
Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none"><li>• компетенция не проявляется даже при решении простых и хорошо знакомых задач;</li><li>• сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать;</li><li>• совершает действия, противоречащие компетенции.</li></ul>

Для блока профессиональных компетенций степень сформированности каждой компетенции определяется **дефицитарными уровнями**: высоким, средним, низким.

Применительно к **предметным** компетенциям:

- **высокий уровень** свидетельствует о слабой предметной подготовке, которая позволяет выполнять задания преимущественно базового уровня сложности;
- **средний уровень** свидетельствуют о недостаточной предметной подготовке, которая позволяет выполнять задания базового и частично продвинутого уровня сложности;
- **низкий уровень** свидетельствует о достаточной предметной подготовке, которая обеспечивает выполнение заданий всех уровней сложности.

Применительно к **методическим, психолого-педагогическим, коммуникативным** компетенциям:

- **высокий уровень** дефицита методических, психолого-педагогических, коммуникативных компетенций означает неумение решать стандартные профессиональные задачи;
- **средний** - неумение решать профессиональные задачи в новых условиях.
- **минимальный** - неумение решать профессиональные задачи в нестандартных ситуациях.

Рекомендации к **определению уровней** профессиональных дефицитов и способам их восполнения (на примере предметных дефицитов) :

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДИАГНОСТИКИ	ДЕФИЦИТАРНЫЙ УРОВЕНЬ	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СПОСОБАМ ВОСПОЛНЕНИЯ ПРЕДМЕТНЫХ ДЕФИЦИТОВ
Менее 60% выполнения диагностических заданий	Высокий	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана
61-80% выполнения диагностических заданий	Средний	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана или повышение квалификации по предметным программам
81-100% выполнения диагностических заданий	Минимальный или отсутствие дефицита	Профессиональное развитие в области предметных компетенций на основе неформального и информального образования

Применительно к **функциональной грамотности** выделяется минимально необходимый набор умений: понимание текста; умение обобщать полученную информацию; умение выделять важное для решения задачи; умение перевести информацию в необходимый формат; умение осуществить синтез новой информации из имеющейся. К этим компетенциям добавляются дополнительные в соответствии с различными направлениями функциональной грамотности.

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
<p>Уровень профессионального мастерства</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания всех уровней сложности</li> <li>• сотрудник в состоянии не только решать, но и создавать задачи повышенной сложности</li> <li>• сотрудник в состоянии оказывать помощь в решении профессиональных задач (в том числе задач повышенной сложности и нестандартных) другим</li> </ul>
<p>Низкий дефицитарный уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания всех уровней сложности в рамках школьной программы</li> <li>• уровень владения компетенцией не позволяет решать профессиональные задачи в нестандартных ситуациях</li> </ul>
<p>Средний дефицитарный уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания базового и частично продвинутого уровня сложности</li> <li>• уровень владения компетенцией не позволяет решать профессиональные задачи в новых условиях</li> </ul>
<p>Высокий дефицитарный уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания преимущественно базового уровня сложности</li> <li>• уровень владения компетенцией не позволяет решать стандартные профессиональные задачи</li> </ul>

## 03

### Сформирована структура Модели.

На основании расширенного набора компетенций методиста с делением по уровням развития, а также списка выявленных поведенческих индикаторов была сформирована **структура Модели**. В ней три блока, такой состав обоснован общепринятым подходом в менеджменте к кластеризации компетенций при выстраивании процессов управления персоналом в организациях независимо от их отраслевой принадлежности.

## 04

### Проведена оценка сотрудников по компетенциям.

Для **оценки уровня сформированности** компетенций был использован подход Академии Минпросвещения «по порядку и формам диагностики профкомпетенций педработников», банки заданий для формирования и оценки функциональной грамотности ФИПИ и ФГБНУ «ИСРО». Диагностика корпоративных и управленческих компетенции проводилась с использованием **автоматизированной системы** оценки менеджерского потенциала и корпоративной культуры.

Диагностические материалы для оценки профессиональных компетенций включали **два блока**: первый блок содержал оценочные материалы по психолого-педагогическим и коммуникативным компетенциям педагогических работников, второй блок состоял из заданий, оценивающих предметные и методические компетенции педагогических работников в соответствии с курируемым предметом. Каждая диагностическая работа имела уникальный набор диагностических заданий, сформированный случайным образом из общего банка заданий.

Диагностические материалы были разработаны на основе заданий ФГБНУ «Федеральный институт педагогических измерений», ФГБНУ «ИСРО», рассмотрены экспертами на уровне региона (учителя - члены муниципальных тьюторских команд, профессорско-преподавательский состав ОГБУ ДПО КИРО).

Оценка результатов осуществлялась автоматически, отдельно по каждому виду компетенций. Первичные баллы, полученные участниками исследования за выполнение диагностической работы, согласно методическим рекомендациям по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана переводились в трехуровневую шкалу: высокий, средний или низкий дефицитарный уровень.

На должности методистов ММЦ были отобраны специалисты, показавшие высокий уровень сформированности методических и предметных компетенций (>80%).

Следующим шагом исследования была оценка корпоративных компетенций претендентов на должность методиста, которая осуществлялась на основе оценки по методу «360 градусов». Диагностика проводилась с целью определения уровня лояльности и разделения ценностей института новыми сотрудниками.

Оценка показала высокий уровень сформированности корпоративных компетенций в фокус-группе, а также помогла выявить сотрудников, имеющих потенциал разрабатывать и внедрять системный подход по развитию компетенций у других. Они могут занимать позиции, нацеленные на интересы института в долгосрочной перспективе.

Далее была проведена диагностика глобальных компетенций, которая включала в себя:

- способность изучать глобальные и межкультурные проблемы;
- понимать и ценить различные взгляды и мировоззрения;
- успешно и уважительно взаимодействовать с другими;
- принимать меры для коллективного благополучия и устойчивого развития.

Диагностические материалы были разработаны на основе заданий ФГБНУ «ИСРО».

Был также разработан и проведен центр оценки (ассесмент-центр).

# 05

Проведен комплексный анализ результатов диагностики сформированности компетенций по всем блокам компетенций и сформирован ИОМ (индивидуальный образовательный маршрут) для каждого сотрудника, прошедшего оценку.

С помощью ИОМ каждый сотрудник получил конкретный инструментарий по развитию «западающих» компетенций и восполнения дефицитов.

На основе результатов диагностики был также разработан Профиль должности «методиста». Это внутренний документ структурного подразделения ИРО, содержащий, помимо требований к условиям и организации труда, проектных целей должности, ее идеального и мотивационного профилей, КРІ, еще и интегральные качества методиста: знания, умения, навыки, личностные характеристики, описанные на языке рабочего поведения. Этот документ разрабатывается с учетом корпоративной культуры организации, ее миссии, принимается для конкретного работника параллельно с должностной инструкцией, дополняя и расширяя ее. Но если инструкция является документом констатирующего характера, то профиль должности – это **инструмент отбора** и определения **вектора развития** специалиста.

Профиль должности «Методист», является универсальным конструктором. С целью его быстрой сборки для сотрудников другого структурного подразделения или организации разработаны Стандартные операционные процедуры – СОПы.

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ МЕТОДИСТ

## Шкала развития компетенций (универсальное описание)

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4. Стратегический уровень (в дополнение к уровню 3)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Владеет всеми элементами компетенции. Демонстрирует проявление компетенции в ситуациях, требующих комплексного подхода;</li><li>• является образцом применения компетенции в рабочей деятельности для коллег;</li><li>• создает системы, поддерживающие развитие компетенций в организации.</li></ul>
3. Уровень мастерства (в дополнение к уровню 2)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Предполагает высокую степень развития соответствующей компетенции, помощь другим в развитии компетенции;</li><li>• сотрудник полностью освоил компетенцию, эффективно проявляет ее в широком спектре рабочих ситуаций;</li><li>• сотрудник успешно применяет ее в нестандартных ситуациях или для решения особо сложных задач.</li></ul>
2. Базовый уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сотрудник понимает важность всех составляющих компетенции;</li><li>• демонстрирует уверенный навык применения большинства элементов компетенции при решении стандартных рабочих задач в стандартных ситуациях;</li><li>• сотрудник инициативно проявляет компетенцию.</li></ul>
1. Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сотрудник имеет общее представление о составных элементах компетенции;</li><li>• самостоятельно применяет отдельные элементы компетенции в стандартных рабочих задачах;</li><li>• для выполнения компетенции требуется помощь руководителя или более опытных коллег.</li></ul>
0. Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Компетенция не проявляется даже при решении простых и хорошо знакомых задач;</li><li>• сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать;</li><li>• совершает действия, противоречащие компетенции.</li></ul>

# БЛОК КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Личная эффективность

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Культивирует в коллективе принцип ответственности и обязательности.</li><li>• Устанавливает в коллективе нормы постоянного отслеживания результатов в единой системе оценки.</li><li>• Требователен к себе и другим в отношении выполнения обязательств. Следует принципу: решение должно быть либо выполнено, либо отменено.</li><li>• Использует систему предоставления и получения обратной связи.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создает систему, направленную на недопущение ошибок; внедряет процедуры, которые сводят к минимуму случаи нереалистичных обязательств и срыва сроков.</li><li>• Контролирует качество в процессе работы, а также качество промежуточных результатов.</li><li>• Обеспечивает надежную работу во всех видах своей деятельности, даже если конечный результат зависит от множества людей.</li><li>• Берет на себя ответственность за проблемы и ищет пути их решения.</li><li>• Постоянно совершенствует свою работу на основе обратной связи от коллег и руководства.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обоснованно принимает решения, фиксирует их.</li><li>• Берет на себя обязательства, которые может сдержать.</li><li>• Контролирует факторы, способные повлиять на выполняемую работу, при необходимости корректирует свои действия.</li><li>• Соблюдает сроки выполнения задач и добивается хорошего качества результатов.</li><li>• Не пытается скрыть допущенные ошибки, анализирует их и прилагает усилия к тому, чтобы избежать их в дальнейшем.</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стремится выполнять работу качественно, но результаты нестабильны. Если качество выполненной работы недостаточно, неохотно берется переделывать.</li><li>• Понимает важность обязательств. Иногда обещает больше, чем может выполнить.</li><li>• Сроки выполнения поставленных задач часто не определены.</li><li>• Склонен объяснять неудачи внешними обстоятельствами.</li></ul>
0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Не пытается контролировать качество работы. Работает как получится.</li><li>• Часто не держит слово, нарушает обязательства. В работе допускает много ошибок, делает работу неудовлетворительного качества.</li><li>• Прилагает усилия, чтобы избежать ответственности за допущенные ошибки, перекладывает ответственность на коллег.</li></ul>

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создает командный дух в коллективе. Привлекает всех членов команды к формулированию командной цели. Создает в команде атмосферу творчества и инициативы.</li><li>• Выступает в роли наставника для других членов команды, является неформальным лидером; обладает заслуженным авторитетом.</li><li>• Устанавливает эффективные кооперативные связи со всеми подразделениями института. Устанавливает наиболее эффективные правила коммуникации. Гибко применяет множество стилей коммуникации. Тратит время и ресурсы на организацию мероприятий, направленных на сплочение команды и ее формирование как единого целого.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Самостоятельно предлагает кооперативные формы работы. Постоянно анализирует, как его деятельность может быть полезна другим членам команды, и информирует их о возможной кооперации. Формулирует и доносит до команды общую цель.</li><li>• Выстраивает систему эффективного взаимодействия между всеми членами команды; помогает распределять роли.</li><li>• Выступает посредником при возникновении разногласий и эффективно их решает. Создает вокруг себя атмосферу дружелюбности и открытости.</li><li>• Видит потребности и интересы других людей и отталкивается от них.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Активно работает в команде.</li><li>• Полностью разделяет цели, стоящие перед институтом. Знает функциональные обязанности коллег.</li><li>• Строит отношения на основе взаимного уважения и доверия.</li><li>• Соблюдает принципы корпоративной культуры.</li><li>• Доводит важную информацию до членов команды и руководства в сроки и без потерь.</li><li>• Осуществляет устную и письменную коммуникацию, дает обратную связь.</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участвует в командной работе на благо института только при настоятельных просьбах. Замкнут.</li><li>• Выполняет свою часть работы, но не интересуется ее вкладом в командный результат. Соблюдает приемлемую систему коммуникации с коллегами. Иногда забывает сообщить коллегам или руководству о важной для них информации.</li><li>• Периодически допускает неточности в отчетах о своей деятельности, тем самым ограничивая эффективность команды.</li></ul>
0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отказывается сотрудничать с другими; не умеет договариваться.</li><li>• Конфликтен, не соблюдает деловую этику.</li><li>• Не информирует коллег и руководство о результатах своей деятельности.</li><li>• Не способен поддерживать систематическую коммуникацию с коллегами.</li></ul>

# Эффективная коммуникация

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Умеет взаимодействовать с собеседниками любого уровня как внутри, так и вовне учреждения.</li><li>• Воспринимается как авторитетный, влиятельный собеседник.</li><li>• Добивается формирования прочного авторитета в широких профессиональных кругах.</li><li>• Способствует развитию компетенции у коллег.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Способствует укреплению открытого обмена идеями и мнениями в коллективе.</li><li>• Эффективен в ситуациях «трудной» коммуникации. Способен убедить враждебно настроенных оппонентов.</li><li>• Умеет «считывать» важную информацию, не высказанную прямо.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Активно высказывает свои предложения перед коллегами и руководством.</li><li>• Четко, уверенно обосновывает свою позицию. Подбирает веские аргументы для убеждения собеседника, учитывает его индивидуальные особенности.</li><li>• Внимательно воспринимает и учитывает аргументы собеседников.</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Высказывает свои предложения, когда от него это требуют.</li><li>• Для убеждения использует ограниченный набор аргументов. Не адаптирует их под особенности и ожидания собеседника.</li><li>• Учитывает те чужие точки зрения, которые сходны с его собственной.</li></ul>
0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Избегает высказывать свои идеи и предложения.</li><li>• Влияет на других только опираясь на свои властные полномочия.</li><li>• Критикует идеи других людей, либо соглашается с ними, не оценивая их адекватность.</li></ul>

# БЛОК УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Управление временем, обязательность

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрабатывает конкурентоспособные и реалистичные планы с опорой на стратегические цели института.</li><li>• Умеет распределять задачи между сотрудниками, определяет целевые показатели и приоритеты в работе.</li><li>• Отслеживает реализацию разработанных планов и корректирует их по необходимости.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Составляет планы, которые распределяют работу по срокам и приоритетам (от нескольких недель до года).</li><li>• Составляет планы, которые точно соответствуют целям деятельности структурного подразделения.</li><li>• Указывает мероприятия, которые планирует провести, и сроки их выполнения.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Планирует работу, устанавливает реалистичные сроки на период от месяца до трех.</li><li>• Определяет приоритетность работ. Делает акцент на оперативное планирование.</li><li>• Ориентирован на выполнение работы в краткосрочной перспективе.</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Часто не выполняет работу в срок по причине различных обстоятельств.</li><li>• Не находит времени для планирования.</li><li>• Сроки выполнения поставленных задач часто не определены.</li></ul>
0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Не считает планирование необходимым при организации деятельности.</li><li>• Не обеспечивает своевременное выполнение задач, срывает работу.</li></ul>

# Последовательность

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Систематично, максимально быстро и эффективно принимает решения, ведущие к совершенствованию процессов.</li><li>• Вносит улучшения, которые сказываются на деятельности других подразделений.</li><li>• Предлагая инициативы, учитывает, как они повлияют на другие подразделения.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Способен двигаться к намеченной цели, даже под давлением обстоятельств и преодолевая сопротивление других людей.</li><li>• В любых ситуациях верит в успех, транслирует веру в успех коллегам и подчиненным.</li><li>• Умеет быть настойчивым в сложной, проблемной ситуации.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Настойчив в достижении цели, верит в положительный результат, даже если предыдущие усилия не принесли желаемого результата.</li><li>• Проявляет энтузиазм и решимость в решении наиболее важных задач.</li><li>• Способен и заинтересован в том, чтобы довести начатое дело до конца.</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Может отказаться от поставленной цели, если это связано с негативной оценкой его действий.</li><li>• Встречаясь с «типowymi» сложностями, расстраивается, но выражает веру в успех.</li><li>• Способен довести начатое дело до конца при поддержке со стороны.</li></ul>
0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Боится негативной оценки своих действий другими людьми.</li><li>• Может отказаться от намеченного плана действий при появлении трудностей и оставить проекты незавершенными.</li><li>• Быстро теряет веру в успех, если появляются трудности. Столкнувшись с неудачами, теряет уверенность в собственных силах и успехе.</li></ul>

## Руководство группой

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создает климат, в котором члены группы чувствуют себя свободно, могут высказывать свое мнение, предлагать новые идеи или решения.</li><li>• Регулярно и конструктивно проводит собрания, берет обратную связь от членов группы.</li><li>• Способствует развитию компетенции у коллег.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Регулярно информирует членов группы о том, насколько продвинулись в достижении целей.</li><li>• Проводит дискуссии и обсуждения, чтобы вдохновлять группу.</li><li>• Использует различные методы для вовлечения сотрудников в совместную работу.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использует совместные мероприятия как метод влияния на членов группы.</li><li>• Формирует комплексное представление у членов группы о стоящих целях и задачах.</li><li>• Замечает успехи членов группы, но подкрепляет их не систематически.</li></ul>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• При проведении совместных мероприятий временами теряет контроль над процессом.</li><li>• Использует только негативное подкрепление или не использует вообще.</li><li>• Не поощряет инициативу.</li><li>• Не может четко сформулировать задачу для других.</li></ul>
0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Собрания не проводит или проводит их формально, считает их пустой тратой времени.</li><li>• Члены группы не понимают целей и задач, стоящих перед ними.</li><li>• Нет примеров, свидетельствующих об умении четко руководить группой.</li><li>• Не понимает/не проявляет уважения к различным мотивациям других людей.</li></ul>

# БЛОК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Предметные компетенции

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4 Уровень профессионально-го мастерства	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания всех уровней сложности, включая олимпиадные, конкурсные задания и задания повышенной сложности.</li></ul>
3 Низкий дефицитарный уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания всех уровней сложности в рамках школьной программы.</li></ul>
2 Средний дефицитарный уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания базового и частично продвинутого уровня сложности.</li></ul>
1 Высокий дефицитарный уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет выполнять задания преимущественно базового уровня сложности.</li></ul>

## Методические, психолого-педагогические, коммуникативные компетенции

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4 Уровень профессионального мастерства	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет оказывать методическую помощь различным категориям педагогических работников по различным направлениям профессиональной деятельности.</li></ul>
3 Низкий дефицитарный уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией не позволяет решать профессиональные задачи в нестандартных ситуациях.</li></ul>
2 Средний дефицитарный уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией не позволяет решать профессиональные задачи в новых условиях.</li></ul>
1 Высокий дефицитарный уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией не позволяет решать стандартные профессиональные задачи.</li></ul>

## Функциональная грамотность

УРОВЕНЬ	ПРОЯВЛЕНИЯ
4 Стратегический уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет научить других конструировать задания по формированию функциональной грамотности.</li></ul>
3 Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет самостоятельно конструировать задания по формированию функциональной грамотности.</li></ul>
2 Базовый уровень	<ul style="list-style-type: none"><li>Уровень владения компетенцией позволяет корректно осуществлять критериальное оценивание.</li></ul>
1 Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"><li>Демонстрирует средний и низкий дефицитарный уровень сформированности компетенции.</li></ul>
0 Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none"><li>Демонстрирует высокий дефицитарный уровень сформированности компетенции.</li></ul>

## Необходимые профессиональные знания и умения

ПРИОРИТЕТЫ	СТЕПЕНЬ ВЫРАЖЕННОСТИ		
	полезно	важно	необходимо
Знать подходы к диагностике предметных и методических компетенций			
Знать принципы методического обеспечения учебного предмета или направления деятельности			
Знать содержание обновленных федеральных государственных образовательных стандартов общего образования			
Знать планирование и анализ учебного занятия			
Знать современные педагогические технологии продуктивного, развивающего, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода			
Иметь навыки эффективного взаимодействия с организациями и педагогическими работниками			
Вести переговоры и деловую переписку по профилю деятельности			
Владеть инструментами планирования рабочего времени			
Иметь навыки адаптации к новой ситуации и применения новых подходов к решению возникающих проблем			
Иметь навыки организации и проведения массовых мероприятий			
Уметь работать с большим объемом данных			
Иметь навыки организации и проведении мероприятий, в том числе с использованием дистанционных технологий			
Подготавливать план действий, направленных на решение поставленной задачи			
Освещать деятельность на информационных ресурсах			

# КЛЮЧЕВЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- |                 |   |
|-----------------|---|
| Профессионализм | <ul style="list-style-type: none"><li>• Создает систему, направленную на недопущение ошибок; внедряет процедуры, которые сводят к минимуму случаи нереалистичных обязательств и срыва сроков.</li><li>• Контролирует качество в процессе работы, а также качество промежуточных результатов.</li><li>• Обеспечивает надежную работу во всех видах своей деятельности, даже если конечный результат зависит от множества людей.</li><li>• Берет на себя ответственность за проблемы и ищет пути их решения.</li><li>• Постоянно совершенствует свою работу на основе обратной связи от коллег и руководства.</li></ul> |
| Взаимоуважение  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Строит отношения на основе взаимного уважения и доверия.</li><li>• Соблюдает принципы корпоративной культуры.</li><li>• Доводит важную информацию до членов команды и руководства в сроки и без потерь.</li><li>• Осуществляет устную и письменную коммуникацию, дает обратную связь.</li></ul>   |
| Сотрудничество  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Активно высказывает свои предложения перед коллегами и руководством.</li><li>• Четко, уверенно обосновывает свою позицию. Подбирает веские аргументы для убеждения собеседника, учитывает его индивидуальные особенности.</li><li>• Внимательно воспринимает и учитывает аргументы собеседников.</li></ul>  |

# КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Управление

временем,  
обязательность

- Умение составлять планы на срок до года.
- Корректировка планов в зависимости от условий.
- Соблюдение сроков выполнения задач.

Последовательность

- Установление порядка действий для себя и других.
- Установление приоритетов.
- Выбор планировщика задач, определение времени на выполнение задач.

Руководство группой

- Координирование действий других.
- Объединение отдельных результатов в общий.
- Контроль результатов.

# КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ

Читательская  
грамотность

- Поиск и извлечение информации.
- Интерпретация информации. Осмысление и оценивание содержания и формы текста.
- Использование информации из текста.

Глобальные  
компетенции

- Критическое рассмотрение локальных, глобальных и межкультурных проблем.
- Понимание и оценка различных взглядов и мировоззрений.
- Навыки успешного и уважительного взаимодействия.
- Умение действовать в интересах коллективного благополучия и устойчивого развития.

Математическая  
грамотность

- Распознавание математической информации в реальных жизненных ситуациях.
- Построение математической модели и обоснованный выбор математического аппарата для решения реальных проблем.

Естественно-  
научная грамотность

- Научное объяснение явлений.
- Понимание особенностей естественно-научного исследования.
- Интерпретация данных для получения выводов.

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

## Общие рекомендации

Разработка и использование модели компетенций является неотъемлемой частью компетентного подхода, а он, в свою очередь, является частью системы управления персоналом и его развития. Модель компетенций – это ось, вокруг которой строится система управления персоналом компании. Это система координат, которая позволяет выявить не только и не столько наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры.

- 01 Цели и миссия организации
- 02 Требования к персоналу
- 03 Оценка компетенций
- 04 Формирование ИОМ
- 05 Реализация ИОМ
- 06 Оценка эффективности

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

## Общие рекомендации

Внедрение компетентного подхода и модели компетенций требует последовательного прохождения всех этапов разработки модели (описанных в Части 1), освоения инструментов работы с моделью компетенций, а также включение модели компетенций во все основные процессы взаимодействия с персоналом:

01

Подбор и отбор профессиональных сотрудников

02

Аттестация и развитие сотрудников

03

Ротация персонала

04

Анализ динамики роста профессионализма

## Рекомендации по разработке модели компетенций для должности «методист»

1. Прежде чем начинать внедрение предложенной нами модели, рекомендуем оценить ее на предмет соответствия миссии, ценностям и целям вашей организации. В зависимости от них может довольно сильно измениться блок корпоративных компетенций.
2. При формировании собственной модели подумайте и создайте прозрачную основу. Модель должна быть простой и понятной для восприятия. Сложные и громоздкие модели затруднят их внедрение.
3. Соблюдайте правило точности и лаконичности при формулировании компетенций и поведенческих индикаторов. Максимальное единообразие в трактовке текста обеспечивает простоту внедрения и валидность процедур оценки. Создайте список образцов поведения: как должны решаться задачи для достижения успеха в вашей конкретной организации.
4. Описывайте компетенции на языке наблюдаемых поведенческих проявлений, включая только те, что при оценке не требуют построения гипотез или интерпретаций. Выбирайте только те выделенные в ходе анализа профессиональной деятельности образцы поведения, по которым возможна дальнейшая оценка. Задавайте себе вопросы: «Как мы будем это оценивать?», «Как мы сможем это увидеть?», «По каким критериям мы определим выраженность данной компетенции?»
5. Сгруппируйте выбранные образцы поведения. Критерий группировки образцов – их смысловое сходство или различие. Присвойте имя каждой полученной группе, которое в дальнейшем будет использоваться как название компетенции/критерия. Поведение участников должно оцениваться по образцам, а не по названию компетенции/критерия, так как содержание компетенции/критерия задается именно образцами поведения, входящими в группу.
6. Не стремитесь создать исчерпывающую модель компетенций. Компетенций должно быть достаточно, чтобы описать требования к сотрудникам для выполнения конкретной деятельности. Однако они не должны описывать идеального сотрудника. Важно помнить, что компетенции – это то, что отличает эффективного сотрудника от обычного. Оптимальным является набор в 5–8 компетенций.

## Рекомендации по оценке текущего уровня развития компетенций

1. Для оценки текущего уровня развития компетенций рекомендуем использовать Центр оценки (ассесмент центр) – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

2. При проведении ЦО не оценивайте эффективность выполнения человеком своих текущих обязанностей. Для этого существуют другие процедуры. Хорошая команда, проводящая ЦО, оценивает именно потенциальную успешность и не ориентируется на прошлые результаты участников.

3. Моделирующие упражнения (инструментальная основа ЦО) должны быть разработаны с учетом требований деятельности и имитировать ее. Это позволяет наиболее точно определить, насколько успешен будет сотрудник в реальной работе.

4. Процедура не является ЦО, если:

- Используется только одна методика оценки
- Используются только тесты и опросники
- Не используются моделирующие упражнения, кейсы, ролевые игры
- Оценка основана на наблюдениях только одного человека
- Не используется процедура сведения оценок и интеграции данных

5. Важно помнить, что ключевая особенность ЦО в том, что они, объединяя множество методов, позволяют оценить несколько составляющих:

- Особенности личности и потенциала человека (с помощью личностных тестов).
- Знания (с помощью тестов на знания).
- Навыки (с помощью моделирующих упражнений).
- Компетенции (с помощью интервью по компетенциям и моделирующих упражнений).

Измерив эти параметры в совокупности, можно наиболее точно определить сильные стороны и области, требующие развития.

6. ЦО могут проводиться в двух форматах: групповом и индивидуальном. Рекомендуем проводить ЦО с одним участником при оценке небольшого количества кандидатов, их территориальной разрозненности. В этом случае арсенал инструментов ситуационной диагностики у ведущих немного уменьшается. При групповой оценке рекомендуем формировать группу от 6 до 12 участников, которые проходят оценку по одним и тем же критериям.

7. При подготовке центра оценки необходимо разработать (подготовить) инструменты оценки, направленные на выявление описанных поведенческих индикаторов. Такими инструментами (методами) могут быть: дискуссия (деловая игра) для принятия совместных решений, аналитическая презентация (самопрезентация), письменное задание (анализ кейса), ролевая игра (например, методист-учитель), интервью по компетенциям.

8. При подготовке центра оценки разработайте листы оценки, сформируйте группу наблюдателей-экспертов. Рекомендуем заранее познакомить экспертов с моделью компетенций, подготовленными инструментами оценки.

9. При организации центра оценки для внутренних сотрудников (а не кандидатов на должность), необходимо уведомить их о предстоящем мероприятии за 7-10 дней до начала мероприятия.

10. Подготовьте помещение для проведения оценки. Оно должно быть просторное, чтобы можно было образовать два круга для участников оценки и наблюдателей на расстоянии не менее чем 1 метр друг от друга (лучше 1,5 метра). Подготовьте для участников воду, бумагу, маркеры, ручки, при необходимости флип-чарт, калькуляторы, бэйджи. Желательно, чтобы помещение проветривалось.

11. По завершении центра оценки необходимо свести полученные данные, сформировать отчет, на основании которого и будут разрабатываться ИОМ для каждого участника ЦО.

## Рекомендации по формированию и внедрению ИОМ, развитию компетенций

1. Рекомендуем использовать форму ИОМ, в которой будут отражаться текущие уровни развития компетенций и рекомендации по развитию компетенций в рамках зоны ближайшего развития.

2. Необходимо, чтобы ИОМ содержал конкретный перечень мероприятий в области:

- развития на рабочем месте,
- участия в специализированных проектах,
- обучения на опыте других,
- самообучения,
- прохождения тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации и т.д.

3. Все мероприятия, перечисленные в ИОМ для развития той или иной компетенции, должны быть ограничены сроками. Обычно сроки определяют исходя из установленной периодичности оценочных мероприятий в рамках системы развития компетенций.

4. Каждый сотрудник, прошедший процедуру оценки, должен получить ИОМ, а также развернутую обратную связь по процедуре оценки и выявленному уровню развития компетенций. Сотрудник должен четко понимать, какие именно пробелы в компетенциях у него выявлены, к какому уровню развития компетенций он должен стремиться, какое поведение сможет демонстрировать при достижении этого уровня, а самое главное – какие конкретно действия он должен произвести для развития компетенции и покрытия дефицитов. Обычно такая обратная связь предоставляется в устной беседе с экспертами ЦО и руководителем. Обратная связь может быть разбита на два этапа:

- Выдача обратной связи по итогам ЦО по текущему уровню развития компетенций, обсуждение дефицитов и пробелов в компетенциях.
- Обсуждение ИОМ, выработка единого подхода к развитию компетенции, прояснение сложных моментов.

5. По завершении срока, на который формировался ИОМ, необходимо провести повторную оценку уровня развития компетенций.

## Риски внедрения модели

При разработке и внедрении компетентностного подхода в целом и модели компетенций в частности нами были выявлены следующие риски:

- снижение мотивации части педагогических работников – претендентов на должность методиста - в связи с увеличением их трудонапряженности в ходе выполнения качественно новой работы;
- пассивная позиция ряда педагогов в вопросах самообразования и развития трудовых функций, соответствующих профилю компетенций;
- недостаточный уровень владения необходимыми профессиональными знаниями и умениями у педагогов - претендентов на должность методиста;
- учитывая, что основным объектом внедрения модели является методическая служба, измерение качественных результатов ее деятельности затруднено их отсроченным характером.

Считаем, однако, что данные риски могут быть нивелированы подробной презентацией, разъяснением целей и задач данного проекта, демонстрацией его преимуществ и значимости как для отдельных учебных заведений, так и для развития образовательной отрасли и Курской области в целом.