

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ — это комплексная процедура, состоящая из разных типов упражнений, моделирующих ключевые аспекты деятельности руководителя организации для выявления имеющихся у него в настоящий момент личностно-деловых профессионально значимых качеств.

Общая продолжительность оценки компетенций кандидатов не превышает 4 часов.

В СОСТАВ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР ВХОДЯТ (ОПЦИОНАЛЬНО):

- **ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТОМ**, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте кандидата;
- **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**, в которых кандидаты под наблюдением экспертов разыгрывают управленческие ситуации по заранее подготовленным сценариям;
- **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ (CASE-STUDY)**, в которых каждому кандидату предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

Оценка компетенций кандидатов проводится группой специально подготовленных экспертов-наблюдателей.

В процессе выполнения кандидатами индивидуальных и групповых упражнений каждый наблюдатель оценивает поведение участников и фиксирует в специальном листе наблюдений их поведение (действия, высказывания и т.д.).

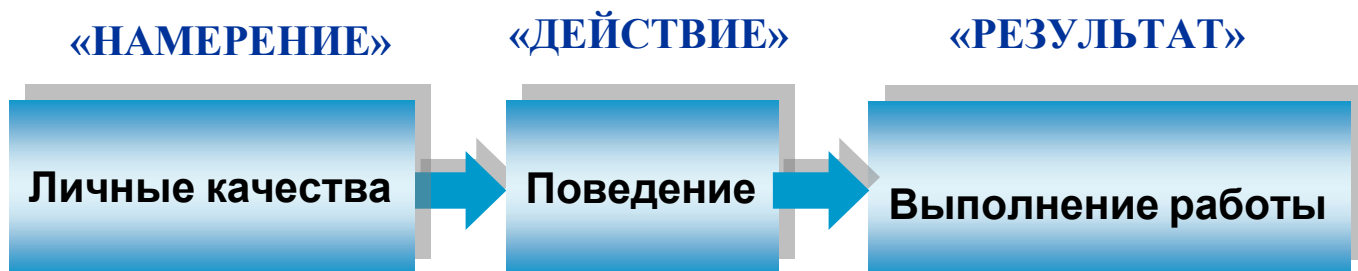
В разных упражнениях кандидатов оценивают разные эксперты таким образом, чтобы все эксперты могли видеть кандидатов в различных игровых ситуациях.

В каждом упражнении наблюдение ведется по тем компетенциям, для оценки которых было разработано конкретное упражнение.

КОМПЕТЕНЦИЯ – это качество человека, описанное в терминах поведения, необходимое для эффективного выполнения определенной деятельности.

Компетенция является интегральной характеристикой, которая может включать в себя:

- **Знания** (владение информацией)
- **Навыки** (умение успешно совершать определенные действия)
- **Мотивы** (стремление к чему-то) и **установки** (отношение, позиция по отношению к чему-то, вера во что-то)
- **Личностные черты** (индивидуальные психологические особенности, определяющие способы поведения в различных ситуациях)

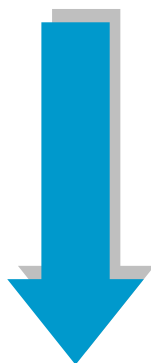


Побуждения

Компетенция

Черты характера

Самооценка



КОМПЕТЕНЦИЯ

– это интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и мотивацию, описанное в терминах наблюдаемого поведения, которое отличает хорошего работника от плохого на определенной позиции

*Оценка компетенций кандидата происходит в соответствии с разработанной **МОДЕЛЬЮ КОМПЕТЕНЦИЙ**.*

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ –

это набор ключевых компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения поставленных перед ним задач.

Группа (кластер) компетенций	Название компетенции	Элементы компетенции
1. Управленческие компетенции	1.1. Стратегическое и системное мышление	- Видит стратегические цели и задачи системы образования страны и области, предлагает на их основе планы развития своей образовательной организации. - Эффективно работает с большим объемом информации, структурирует и классифицирует данные. - Прогнозирует развитие ситуации, учитывает влияние значимых факторов, видит и заранее предупреждает возможные риски и предлагает варианты решения проблем.
	1.2. Лидерство и мотивация сотрудников	- Воодушевляет других людей, ведет их за собой и достигает поставленных целей, несмотря на препятствия. - Последователен в достижении общих групповых целей, создает и поддерживает в группе деловую атмосферу, при которой коллектив работает слаженно и без конфликтов. - Меняет стиль руководства группой в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы. - Использует ресурсы и потенциал членов команды: распределяет лидерские функции между членами команды, оставаясь ключевой фигурой, грамотно делегирует полномочия и ставит задачи. - Принимает ответственность за результаты работы группы, признает и учитывает свои ошибки в работе. - Мотивирует коллег и подчиненных, увязывая воедино общие групповые и индивидуальные цели, грамотно применяет инструменты нематериальной мотивации, неадминистративного влияния.
	1.3. Инновативность	- Находит нестандартные решения, генерирует оригинальные идеи и подходы к решению проблем в образовательном процессе и управлении организацией. - Активно выдвигает новые идеи и предложения по улучшению образовательной среды, учебных программ, методов обучения и управления. - Стремится к постоянному улучшению образовательного процесса, повышению качества образования и удовлетворению потребностей учащихся и их родителей. - Быстро адаптируется к изменяющимся условиям и требованиям, корректирует инновационные проекты в соответствии с новыми обстоятельствами. - Принимает взвешенные решения в нестандартной или быстро изменяющейся ситуации. - Настойчив в достижении поставленных целей, несмотря на возможные препятствия и неудачи.

2. Коммуникативные компетенции	2.1. Межличностное понимание и способность к ведению переговоров.	- Корректен и вежлив в общении с другими людьми. - Внимательно слушает и точно воспринимает смысл устного сообщения и аргументы собеседника. - Грамотно поддерживает дискуссию, точно доносит информацию до собеседников, аргументированно отстаивает свою точку зрения и достигает своих целей в процессе непосредственного общения. - Создает атмосферу сотрудничества и достигает согласия с другими людьми, учитывая их индивидуальные особенности, потребности и ожидания.
	2.2. Навыки публичного выступления и взаимодействия с аудиторией.	- Производит благоприятное впечатление, вызывает уважение и заинтересованность слушателей во время выступления. - Грамотно выстраивает и структурирует свою речь в процессе выступления, обладает богатым словарным запасом. - Уверенно доносит свою точку зрения и отстаивает свои взгляды в процессе общения с аудиторией. - Успешно взаимодействует с аудиторией, имеющей иные точки зрения, ценности и установки, не вызывая раздражения у слушателей. - Адаптирует стиль общения с аудиторией в соответствии со своими задачами и настроением слушателей. - Грамотно отвечает на вопросы и комментарии слушателей.
	2.3. Навыки самопрезентации	- Сочетает проявление индивидуальности и общности со слушателями; - Демонстрирует эрудированность и профессионализм в самопредставлении; - Демонстрирует содержательность и культуру речи; - Управляет своим эмоциональным состоянием; - Демонстрирует гибкость и способность адаптироваться к изменениям; - Демонстрирует живость речи, умение заинтересовать слушателей; - Внешний вид соответствует ситуации и содержанию самопрезентации.
3. Личностно-деловые компетенции	3.1. Управление конфликтами и самоконтроль	- Предупреждает конфликтные ситуации и/или эффективно управляет конфликтами, выявляя интересы всех заинтересованных сторон и находя конструктивные решения в конфликтных ситуациях. - Контролирует свои эмоции во время общения с другими людьми, демонстрируя веру в успех и оптимизм. - Организует анализ конфликта/конфликтной ситуации с участниками, делает организационные выводы, отслеживает выполнение решений; - Эффективно работает под давлением и в стрессовых ситуациях, сохраняя объективность и самообладание. - В стрессовой ситуации сохраняет спокойствие, включает логику и принимает четкие решения.

**3.2. Эффективное
межличностное
взаимодействие**

- Способность устанавливать и поддерживать конструктивные, доверительные и продуктивные отношения с различными людьми.
- Способность полностью концентрироваться на собеседнике, не только слышать слова, но и понимать скрытые эмоции, мотивы и точки зрения. Проявление искреннего интереса и попытка увидеть ситуацию «глазами другого человека»
- Способность ясно, структурированно и убедительно излагать свои мысли в устной и письменной форме, а также гибко менять стиль общения в зависимости от аудитории
- Способность видеть конфликт как возможность найти лучшее решение, а не как угрозу. Умение управлять своими эмоциями, находить компромиссы и направлять дискуссию в продуктивное русло
- Способность быстро находить точки соприкосновения, создавать атмосферу доверия и психологического комфорта в общении.
- Умение ставить общие цели выше личных амбиций, открыто делиться информацией, оказывать поддержку коллегам и работать сообща для достижения наилучшего результата.
- Уважение к культурным, возрастным, гендерным различиям и иным точкам зрения. Способность менять свою точку зрения под влиянием веских аргументов и адаптировать свое поведение к изменяющимся условиям.

ШКАЛА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка	Название уровня	Краткая характеристика
4	Уровень опыта	<u>Сотрудник достиг повышенного уровня развития компетенции.</u> Все элементы компетенции стабильно проявляются в обычных рабочих ситуациях, часть элементов также стабильно проявляется в новых и /или сложных ситуациях.
3	Уровень базовой компетентности	<u>Сотрудник полностью освоил данную компетенцию.</u> Он эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях. В новых и/или сложных ситуациях часть элементов компетенции проявляется нестабильно.
2	Уровень развития	<u>Сотрудник находится в процессе активного освоения данной компетенции.</u> Часть элементов компетенции на практике проявляется стабильно, часть - от случая к случаю и только в обычных, простых ситуациях.
1	Начальный уровень	<u>Сотрудник не владеет компетенцией.</u> Он понимает важность развития данной компетенции, но большинство элементов компетенции отсутствует. Небольшая часть элементов проявляются нестабильно в виде отдельных фрагментов и только в обычных или простых ситуациях.

После проведения оценочных процедур эксперты-наблюдатели проводят анализ полученной информации и выставление оценок, полученных участниками по каждой компетенции.

В РЕЗУЛЬТАТЕ КАЖДЫЙ УЧАСТНИК ПОЛУЧАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КАЖДОЙ КОМПЕТЕНЦИИ (В ЧИСЛОВОМ ИЛИ БУКВЕННОМ ЗНАЧЕНИИ) В ВИДЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОФИЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ РАЗВИТИЮ.

На следующий этап допускаются кандидаты, набравшие НЕ МЕНЕЕ 50% от максимально возможной суммы оценок по всем компетенциям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта», 2012.
2. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. «Преобразование организации», 2003.
3. Джон ван Маурик «Эффективный стратег», Инфра-М, 2011.
4. Иванова С. «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?», Альпина Паблишер, 2013.
5. Кови Стивен Р. «Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности», Альпина Паблишер, 2023.
6. Кэмпбел Дэвид, Стоунхаус Джордж, Хьюстон Билл «Стратегический менеджмент», Проспект, 2003.
7. Ричард Бояцис «Компетентный менеджер. Модель эффективной работы», Гиппо, 2008.
8. Старобинский Э.Е. «Выдающиеся руководители», Книжный мир, 2002.
9. Хайэм А. «Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями», 2006.
10. Чалдини Роберт «Психология влияния», Эксмо, 2022.
11. Чалдини Роберт, Кенрик Дуглас, Нейберг Стивен «Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других», Питер, 2016.