



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА
УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ
педагогических работников
образовательных организаций
для определения зоны роста**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗОНЫ РОСТА**

Методические рекомендации

Казань
2024

ББК 74.584(2)738.8

К63

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией Нугумановой Л.Н., ректора, д-ра пед. наук;
Шамсутдиновой Л.П., проректора по инновационной и научной
деятельности, канд. хим. наук

Автор-составитель:

Яковлева Людмила Александровна, научный сотрудник отдела
развития профессиональных компетенций ГАОУ ДПО ИРО РТ

Рецензенты:

Сахнова Ирина Александровна, заведующий кафедрой педаго-
гики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук;
Мухаметов Айрат Ринатович, декан подготовительного факуль-
тета для иностранных учащихся ФГАОУ ВО КФУ, канд. геогр. наук

Комплексная оценка уровня развития компетенций педагогиче-
ских работников образовательных организаций для определения зоны
роста: метод. рекомендации / авт.-сост. Л.А. Яковлева. — Казань: ГАОУ
ДПО ИРО РТ, 2024. — 112 с.

Методические рекомендации представляют собой информаци-
онно-учебный материал по проведению комплексной оценки уровня
развития компетенций педагогических работников образовательных
организаций для определения зоны роста.

Настоящие методические рекомендации адресованы методистам
отделов (управлений) образования, директорам и заместителям дирек-
торов образовательных организаций.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2024

Оглавление

Введение	4
Построение модели компетенций	6
Выработка единой системы критериев и шкалы оценки	14
Подготовка наблюдателей	16
Составление плана проведения комплексной оценки	24
Проведение комплексной оценки	34
Обработка результатов	45
Предоставление обратной связи (участникам и заказчикам)	58
Заключение	75
Список литературы	76
Приложение	77
1. Индикаторы	77
2. Упражнение «Поездка в Испанию»	90
3. Гайд-интервью	92
4. Упражнение «Башня»	105
5. Упражнение «Фермеры»	105
6. Упражнение «Цейтнот руководителя»	108

Введение

В настоящее время комплексная оценка уровня развития компетенций педагогических работников — востребованная технология у руководителей общеобразовательных учреждений, которая позволяет увидеть, насколько развиты необходимые в профессиональной деятельности личностные компетенции педагогов конкретной общеобразовательной организации. Качество образования учащихся зависит не только от предметных знаний учителя и правильно выбранной методики преподавания предмета, но и от того, насколько учитель умеет коммуницировать с детьми, планировать свою работу, организовать мероприятие, насколько он стрессоустойчив и т. д.

Данные методические рекомендации содержат в себе описание процедуры комплексной оценки уровня развития компетенций педагогических работников.

Цель: практическая помощь в проведении комплексной оценки уровня развития компетенций педагогических работников.

Задачи:

1) оказание методической помощи в проведении комплексной оценки уровня развития компетенций педагогических работников начинающему руководителю;

2) создание памятки (опорного материала) при разработке очередной процедуры комплексной оценки уровня развития компетенций.

Комплексная оценка уровня развития компетенций педагогических работников образовательных организаций – комплексная процедура, позволяющая использовать различные инструменты оценки педагогов, сопоставлять данные, полученные разными методами, и формировать обобщенную и уточненную характеристику оцениваемого сотрудника.

Под компетенциями понимают способы поведения на рабочем месте, которые отличают успешных работников от среднеэффективных и малоэффективных работников. В основе компетенций лежат, как правило, не узкопрофессиональные (предметные и методические знания), а личностные черты, способности, мотивация человека, которые он проявляет в условиях данной должности, в данной организации.

Этапы подготовки и проведения комплексной оценки уровня развития компетенций педагогических работников образовательных организаций:

1. Построение модели компетенций
2. Выработка единой системы критериев и шкал оценки
3. Подготовка наблюдателей
4. Составление плана проведения комплексной оценки
5. Проведение комплексной оценки
6. Обработка результатов
7. Предоставление обратной связи (участникам и заказчикам)

Построение модели компетенций

Прежде чем построить модель компетенций, необходимо определить, по каким должностям будет проводиться комплексная оценка и непосредственно какие компетенции будут оцениваться. За одну процедуру можно оценить не более 4–5 компетенций.

Перечень компетенций, необходимых руководителям ОО и педагогическим работникам в профессиональной деятельности

Планирование / Ориентация на результат	Планирование есть способность прогнозировать развитие событий и предвидеть возможные проблемы, разрабатывать конкретные способы их решения. Ориентация на результат есть способность достижения максимально возможного необходимого результата путем правильной постановки целей/приоритетов; способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач; способность четко представлять конечный результат и стремиться к его достижению в процессе работы.
Аналитическое мышление	Аналитическое мышление есть способность анализировать проблемы и выделять составляющие их элементы, делать систематизированные и логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации.
Умение работать в команде	Умение работать в команде есть способность работать на общий результат, создавая общее информационное поле, честно выполнять свои обязанности, уважать друг друга и достигнутые между собой договоренности.
Эффективное взаимодействие с людьми /	Эффективное взаимодействие с людьми (гибкость в общении) есть способность целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей, располагая их к себе в процессе общения; эффективно

Гибкость в общении	использовать эмпатию; демонстрировать восприимчивость и открытость; во время общения учитывать цели и задачи собеседника, демонстрировать навыки активного слушания. Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях; изменять свой подход и стиль под влиянием изменяющихся обстоятельств; умение конструктивно реагировать на противоположные точки зрения.
Стрессоустойчивость/ Работа под давлением времени	Стрессоустойчивость (работа под давлением времени) есть способность держать эмоции под контролем, адекватно реагировать на враждебное отношение, сохранять спокойствие, эффективно работать перед лицом неудач, а также восстанавливаться после стрессовой ситуации, сохраняя работоспособность.
Управление исполнением	Способность четко планировать выполнение поставленных задач: разбивать задачи на этапы, определять ресурсы, необходимые для выполнения каждого этапа (материальные, временные, человеческие), ставить сроки выполнения. Способность правильно делегировать полномочия. Понимать, что, кому и когда целесообразно делегировать. Учитывать индивидуальные особенности и ограничения исполнителей при распределении задач. При постановке задачи подчиненному ясно определять ее суть, стандарты и сроки выполнения, параметры контроля. Проверять понимание задачи исполнителем. Последовательно осуществлять контроль выполнения работы, быстро замечать отклонения и оперативно вносить коррективы.
Мотивация подчиненных/ Обратная связь	Мотивация подчиненных есть способность применять индивидуальный подход к мотивированию сотрудников, увязывать выгоды от решения задачи с индивидуальными целями и интересами исполнителей; четко знать, как заинтересовать, какими выгодами от выполнения задачи можно мотивировать каждого из своих непосредственных

	подчинённых; поддерживать подчиненного при выполнении им задания. В случае пониженной мотивации подчиненных принимать на себя ответственность за уровень их вовлеченности и достигнутые результаты; способность самому проявлять высокую мотивацию к работе.
Планирование и постановка целей	Определяет и устанавливает ясные цели подчиненным. Определяет приоритеты в достижениях целей подразделения в соответствии с целями организации. Точно оценивает и распределяет ресурсы (человеческие, временные, финансовые), необходимые для выполнения запланированных работ.
Установление контакта	Внешний вид соответствует корпоративным требованиям. Демонстрирует уверенное невербальное поведение (осанка, жесты, мимика). Поддерживает зрительный контакт. Хорошо владеет голосом (средний темп и громкость, богатые интонации). Коротко и понятно представляет себя и организацию. Убедительно и ненавязчиво проводит Small Talk.
Эффективная презентация	Выступает логично, последовательно и структурированно. Выступает достаточно коротко и максимально содержательно. Говорит на языке, понятном и удобном учащемуся (родителю). Уместно активизирует слушателей в нужных местах. Речь позитивна. Владеет разными приемами аргументации.
Способность к обучению (Стремление развиваться)	Есть способность обучаться, открытость к новой информации, а также способность применять имеющиеся знания и опыт в различных условиях.
Инновационность (Стремление развиваться)	Есть способность вносить нестандартные предложения, направленные на улучшение работы организации; проявление инициативы в обсуждениях, стремление продвигать свои идеи, при этом внимательно относиться к идеям других; способность видеть принципиально разные подходы в вопросах повышения эффективности работы организации.

Ответственность за результат	Ответственность за результат есть ответственность за собственные действия / действия своих подчиненных (у руководителя), ответственность за результат, а также готовность брать на себя ответственность, просчитав возможные последствия/риски.
Лидерство	Лидерство есть способность вдохновить, побудить других к действиям, а также способность/желание обучать / передавать знания другим, развивать своих подчиненных.
Системное мышление	Системное мышление есть способность учитывать при анализе всю совокупность внешних факторов, которые могут определить будущее организации; знание зоны ответственности каждого ШМО и вклад каждого в достижение общих целей; прогнозирование влияния своих действий на работу организации; сопоставление разноплановой информации и выявление причинно-следственных связей, увязывание фактов в единую систему.
Инициативность	Инициативность - есть способность предлагать новые подходы к работе и нестандартные решения проблем; поиск и использование возможностей улучшения качества работы; высокая потребность в совершенствовании собственных профессиональных навыков; активные действия, направленные на предотвращение будущих проблем; поиск проблемных областей в работе и предложение способов их исправления; продвижение проектов до их завершения, достижение целей проектов.
Стратегическое мышление / Системный подход	Стратегическое/системное мышление есть способность учитывать при анализе всю совокупность внешних факторов, которые могут определить будущее организации; знание зоны ответственности каждого ШМО и вклад каждого в достижение общих целей; прогнозирование влияния своих действий на работу организации; сопоставление разноплановой информации и выявление причинно-следственных связей, увязывание фактов в единую систему.

Гибкость в принятии решений	Гибкость в принятии решений есть способность адаптироваться и эффективно/позитивно работать в разнообразных ситуациях, в трудных или неоднозначных обстоятельствах, с отдельными людьми или группами; устанавливать приоритеты для себя и других; это способность понимать различные, противоположные точки зрения на проблему, адаптировать подход, по мере изменения требований ситуации и быстро и эффективно принимать решения.
Инициативность / Настойчивость	Выражается в самостоятельной постановке целей в рамках задач компании и в организации действий, направленных на достижение этих целей. Решительность, упорство в достижении целей, стоящих перед организацией. Умение мобилизовать свои возможности для длительного преодоления сложных ситуаций и ситуаций неопределённости.
Межфункциональное взаимодействие	Межфункциональное взаимодействие есть способность озвучивать корпоративные ценности и приоритеты; побуждать коллег действовать в интересах организации; организовывать согласованную и эффективную групповую работу, вовлекать в нее всех, в том числе пассивных, участников; конструктивно работать с разногласиями; увязывать свои предложения с общешкольными целями; формулировать предложения, направленные на улучшение работы всей организации; при расстановке приоритетов исходить из общих задач; учитывать интересы других ШМО.

Компетенция — знания, навыки, способности, личностные качества, проявляющиеся в поведении, связанном с выполнением профессиональной деятельности.

Компетенция — это качество человека, описанное в терминах поведения, необходимое для эффективного выполнения определенной деятельности.

Модель компетенций — это набор ключевых компетенций, необходимых работнику для успешного выполнения своей деятельности на определенном организационном уровне.

Модель компетенций

- Учитывает отличительные особенности деятельности сотрудников;
- Учитывает отличия в требованиях к работникам различных иерархических уровней;
- Отражает преемственность в развитии компетенций для различных иерархических уровней;
- Задаёт приоритеты в развитии отдельных категорий работников (в зависимости от иерархического уровня).

Для построения модели компетенций необходимо знать её предназначение и предпосылки компетенций для различных иерархических уровней.

Предназначение модели компетенций

Критерии	Процессы	Инструменты
Компетенции	Подбор персонала	- Интервью-гайд по компетенциям
	Оценка персонала	- Аттестация - Комплексная оценка уровня компетенций - Обратная связь 360 градусов
	Развитие персонала	- Корпоративные программы развития компетенций - Меню развивающих действий - План индивидуального развития
	Отбор кадрового резерва и назначения	- Процедура принятия кадровых решений на

		основе оценки компетенций (один из критериев)
	Трансляция корпоративных требований	- Профиль компетенций должности

Предпосылки компетенций для различных иерархических уровней

Директор образовательной организации	- Формирует цели и задачи деятельности организации - Отвечает за деятельность организации - Руководит большим коллективом с несколькими уровнями подчинения
Заместитель директора	- Формирует тактику реализации задач в рамках управления - Руководит руководителями ШМО и педагогами - Организует работу для достижения поставленных задач
Руководитель ШМО	- Организует работу для достижения поставленных перед ШМО задач - Отвечает за деятельность педагогов в рамках ШМО - Руководит педагогами
Педагог	- Организует свою деятельность - Выполняет свои профессиональные задачи

Модель компетенций (пример)

Блоки компетенций	Интегральные компетенции	Категории сотрудников			
		Педагоги	Руководители ШМО	Заместители директора	Директор ОО
Эффективность	Мышление	Анализ информации	Тактическое мышление	Системное видение	

	Организа- ция ра- боты	Органи- зован- ность	Управле- ние ис- полне- нием	Управле- ние ре- зульта- тивно- стью	Управле- ние эф- фектив- ностью / Инте- гральная коорди- нация
Взаимо- действие	Влияние	Четкое изложе- ние	Убеди- тель- ность	Построе- ние от- ношений	Лидер- ство
	Команд- ность	Командность			
Адаптив- ность	Готовность к измене- ниям	Гибкость	Проак- тивность	Инициа- тивность	Внедре- ние из- менений
	Стрессо- устойчи- вость	Стрессоустойчивость			
Мотива- ция	Ответ- ственность	Исполни- тельность	Ориента- ция на результат	Управленческая от- ветственность	
	Привер- женность	Приверженность			

Выработка единой системы критериев и шкалы оценки

Для того, чтобы проводить комплексную оценку, мало определить список компетенций для каждой конкретной должности. Также нужно определить шкалу оценки.

Шкала оценки компетенций

Название уровня	Описание уровня
3 Уровень мастерства (оценка 2,5–3,0)	▪ Все индикаторы проявляются в поведении, как в стандартных условиях, так и в сложных, нетипичных ситуациях ▪ Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют, не проявляются даже в стрессовых условиях
2 Уровень опыта (оценка 1,5–2,4)	▪ Демонстрирует большинство индикаторов оцениваемой компетенции во всех рабочих ситуациях ▪ Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют
1 Уровень развития (оценка 0,6–1,4)	▪ Полностью проявляет не менее одного индикатора ▪ Некоторые индикаторы проявляются неполно или нестабильно ▪ Возможно наличие негативных индикаторов (качеств, противоположных описанию индикаторов в компетенции)
0 Неприемлемый (оценка 0,5 и ниже)	▪ Не проявляет индикаторов, относящихся к данной компетенции ▪ Проявляет отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в данной компетенции)

Поведенческий индикатор — описание видов поведения, которые могут проявляться в ходе выполнения заданий.

Индикаторы поведения участников комплексной оценки по каждой компетенции представлены в приложении.

Объективность оценивания достигается за счет:

- специально подобранных упражнений. Участники наблюдаются в упражнениях, моделирующих их реальную деятельность. При этом используются различные методики оценки (деловые игры, тестирование, интервью);

- множественности методов оценки. Достигается необходимый объем данных – по каждому участнику проводится не менее 5 замеров. Одна компетенция оценивается в ходе деловой игры несколько раз в разных ситуациях;

- коллегиального подхода в выставлении оценок по результатам проведенных мероприятий. В ходе комплексной оценки каждого участника оценивают несколько экспертов;

- четко сформулированных критериев оценки. Наблюдение и оценка ведется по единым правилам и стандартам в соответствии со специально разработанными бланками структурированного наблюдения.

Подготовка наблюдателей

Процесс наблюдения является первым этапом в проведении комплексной оценки. Качество наблюдения задает всю логику оценочной сессии и служит основанием последующих этапов — описания, классификации и оценки, поэтому необходимо уделить самое пристальное внимание наблюдению.

Качество процедуры наблюдения зависит от трех главных факторов:

- подготовленности наблюдателей;
- анализа профессиональной деятельности и разработанных образцов поведения;
- грамотной организации процесса наблюдения.

Привлечение наблюдателей к комплексной оценке должно происходить согласно принятым в среде экспертов требованиям. Несоблюдение даже одного требования может существенно снизить качество оценочной сессии или даже привести к неудаче.

Соблюдение требований и получение необходимой подготовки наблюдателей достигается за счет обучения на специальных тренингах, коуч-сессиях.

Основные требования к наблюдателям

1. Наблюдатель должен обладать подробными знаниями, умениями и навыками проведения этапа наблюдения. Кроме того, он должен получить общее представление обо всей совокупности процесса комплексной оценки: его организационных формах, целях и задачах, этапах, методах, видах психологических реакций оцениваемых и оценивающих участников. Компетентность наблюдателя также включает в себя понимание возможностей и барьеров комплексной оценки.

2. Наблюдатель должен иметь общее представление об организации, в которой проводится оценка: видах ее деятельности и модели корпоративной культуры. В том случае, если процедура

оценки проводится повторно, наблюдателю необходимо ознакомиться с описанием и результатами предыдущей (их) оценочной итерации. Это позволит лучше понять модель и логику комплексной оценки, в которой заинтересован заказчик.

3. При подготовке к комплексной оценке наблюдателю следует внимательно ознакомиться с сопровождающей оценку документацией. От наблюдателя требуется ясное понимание целей и задач проводимого мероприятия.

3.1. Наблюдатель должен знать, какие профессиональные категории сотрудников или кандидатов будут подлежать оценке, какие правила регламентируют ознакомление оцениваемых участников и экспертов с документами до начала процедуры оценки и по ее завершении.

3.2. Исходя из целей и задач комплексной оценки, наблюдатель должен получить от заказчика знание о возможных результатах оценки. Это знание поможет четко понимать, чего ждет от работников работодатель и соотносить свои профессиональные действия с заданным целеполаганием. Это, в свою очередь, не означает, что наблюдатель должен предугадывать желания заказчика и следовать его формальным или неформальным пожеланиям. Действия наблюдателя должны быть профессиональными и неангажированными.

4. Наблюдатель должен досконально знать Программу комплексной оценки. Это требование включает в себя:

4.1. Знание выбранных/разработанных для оценки компетенций (в случае очередного проведения оценочной сессии наблюдателю следует ознакомиться с гнездом и профилями компетенций, выбранных/разработанных для предыдущей итерации);

4.2. Знание успешных моделей поведения (в случае очередного проведения оценочной сессии наблюдателю следует

ознакомиться с образцами поведения, выбранными/разработанными для предыдущей итерации);

4.3. Понимание и знание принципа составленной шкалы оценки, а также правил оценивания (в том случае, если предмет комплексной оценки являются образцы поведения, оцененные на предыдущих сессиях, следует рассмотреть и изучить соответствующие шкалы оценок, определить, имеются ли изменения в правилах оценки, понять, чем это вызвано);

4.4. Знание содержания всех упражнений/заданий, включая их цель (какую компетенцию диагностируют/развивают), инструкции, применяемые материалы. Крайне желательно, чтобы наблюдатель понимал возможности и затруднения при выполнении упражнений участником. Если проводится очередная комплексная оценка, целесообразно провести анализ применявшихся упражнений/заданий.

4.5. В случае затруднений в отношении Программы и упражнений наблюдателю рекомендуется провести консультации с руководителем группы.

Профессиональные знания наблюдателей являются необходимым, но не единственным условием. Личностные, деловые, психологические умения и навыки играют значимую роль в компетентностном профиле наблюдателя. Перечислим основные такие требования.

1. Наблюдатель должен обладать компетенциями активного восприятия (активного слушания и визуального наблюдения). Наблюдатель должен различать психологические методы коммуникации оцениваемого участника: уточнения, перефразировку, открытые и закрытые вопросы, «отзеркаливание», уточнения, выражение понимания/непонимания, согласия/несогласия и т. д.

2. Наблюдатель должен обладать компетенциями визуального наблюдения. В этой связи следует уметь различать

модальность, характер действий участника: участвует / не участвует во взаимодействии, степень взаимодействия, количество и характер действий в составе выполняемого упражнения, регулярно/нерегулярно демонстрирует действие, использование/неиспользование языка жестов и т. д.

3. Наблюдатель обладает навыками продолжительной концентрации внимания. Это требование включает в себя умения и навыки продолжительного наблюдения за одним или несколькими участниками в течение длительного времени; сохранение качества активного слушания и визуального наблюдения в течение длительного времени; способность точно фиксировать общие и детализированные действия участников в продолжении длительного времени, не отвлекаться на возможные внешние раздражители.

4. В процессе наблюдения наблюдатель не должен вербально или невербально проявлять реакцию на определенные действия участников, должен сохранять беспристрастность, то есть проявлять ко всем участникам одинаковое качество активного слушания и визуального наблюдения.

5. Глобализация современных социально-экономических процессов нередко приводит к участию в комплексной оценке людей разных культурных, этнонациональных, религиозных взглядов, самоидентификаций. Это относится как к оцениваемым участникам, так и к наблюдателям. В этой связи обязательным требованием к наблюдателю является умение и навык толерантного отношения к различиям.

6. Наблюдатель должен обладать высокими навыками письменной коммуникации. Поскольку наблюдатель выполняет двойную работу — наблюдает и фиксирует, качество фиксации поведения должно быть высоким при постоянном наблюдении за действиями участников. Желательно, чтобы запись сказанного участниками была дословной и максимально полной.

Особенностями наблюдения как научного метода являются:

- направленность к ясной, конкретной цели;
- планомерность и систематичность;
- объективность в восприятии изучаемого и его фиксации;
- сохранение естественного хода психологических процессов.



**«Три кита» работы наблюдателя
в ходе комплексной оценки**

СОБИРАЙ информацию	- Слова - Эмоции - Невербальное поведение
ФИКСИРУЙ информацию	- Кратко, но понятно/содержательно - По существу - Придерживайся стандартов
АНАЛИЗИРУЙ информацию	- Выделяй главное - Отделяй кажущееся от реального и проверяй - Находи соответствие в бланке оценки компетенции

Ошибки наблюдения

- **Эффект ореола** — тенденция переноса оценки хороших действий в одной ситуации на оценку других аспектов поведения.
- **Эффект «дьявольского копыта»** — то же, что и в первом пункте, только для плохого поведения.
- **Центральная тенденция** — тенденция давать средние оценки, чтобы избежать высоких и низких оценок.
- **Благожелательность** — тенденция видеть все, что делают люди, в позитивном свете.
- **Первое впечатление** — тенденция находиться под влиянием первого впечатления, игнорируя последующие данные.
- **Забычивость** — тенденция судить по последним действиям, забывая все предыдущее.
- **Стереотипия** — стремление судить о ком-то на основе отошения.

«Сложные» участники

С большинством участников наблюдателю не будет сложно проводить интервью. Они будут чувствовать себя комфортно, если наблюдатель задаст правильный тон беседы, и будут кооперироваться с наблюдателем, отвечая на его вопросы. Но не все кандидаты будут такими, как бы хотелось.

Участники-«болтуны»

Для многих представляется затруднительным контролировать очень разговорчивых людей. Они будут говорить без остановки, пока тема для обсуждения не будет исчерпана. Вначале это кажется интересной чертой личности, но со временем начинает утомлять и занимает много времени.

Необходимо остановить участника, как только услышите достаточное количество информации, и быстро сменить тему разговора.

Может быть, понадобится прерывать таких болтунов достаточно часто. Важно, чтобы кандидат не принял такой стиль беседы с ним за желание выслушивать очень подробно обо всем на свете.

Негативно настроенный участник

Некоторые участники, опасаящиеся за отрицательный результат участия в комплексной оценке (решения о снятии с должности и пр.), могут вести себя в ситуации мини-интервью с некоторой враждебностью, говорить с сарказмом.

Причина их враждебности должна быть прояснена в самом начале мини-интервью, иначе оно не будет продуктивным.

Если нет такой возможности, необходимо быстро попросить ответить на основные вопросы, спросить, нет ли у участника вопросов, и закончить интервью.

Тревожный участник

Некоторый уровень тревоги типичен для человека, участвующего в комплексной оценке.

Наблюдатель должен определить, является ли тревога или нервозность кандидата временным явлением, обусловленным ситуацией комплексной оценки, или носит более постоянный характер.

Становится ли кандидат менее тревожным и нервным по ходу мини-интервью участия в комплексной оценке?

Вначале уверенность и спокойствие наблюдателя покажут участнику, что нет причин для беспокойства. Если его нервозность не уменьшится, скажите об этом вслух в дружеской манере, и покажите, что понимаете его. Так как часть тревоги появляется из-за попыток ее скрыть, то, когда нет необходимости ее скрывать и бояться, что она будет замечена, человек расслабляется.

Молчаливый участник

Иногда наблюдателю придется буквально «вытягивать» из участника высказывание, если он будет отвечать на каждый вопрос одним предложением или двумя-тремя словами. Причиной этому могут служить его тревога, небогатый словарный запас или его тип нервной системы.

Возможным решением такой ситуации будет открытое обозначение проблемы и дополнительное напоминание о целях мини-интервью и самой комплексной оценки.

Участник, вводящий в заблуждение

Иногда в ходе комплексной оценки участники сознательно пытаются обмануть интервьюера.

Если наблюдатель думает, что участник переигрывает или искажает важную информацию, необходимо принять эту информацию, но с поправкой на неискренность.

Надо обратить внимание на несоответствия и очень последовательно проверить их.

Также обратите внимание на паузы перед тем, как участник собирается ответить: что он делает в эти секунды, думает или пытается что-то скрыть.

Обратите внимание на отказ участника давать негативную информацию о себе. Люди, которые обсуждают достижения, но избегают говорить о недостатках, очевидно, скрывают что-то.

Не подвергайте опасности установившийся контакт и, если видите несогласованность в сказанном, удержитесь от конфронтации до конца мини-интервью – потери на этом этапе если и будут, то незначительные. Загляните на минуту в свои записи и снова обратитесь к кандидату за разъяснениями.

Составление плана проведения комплексной оценки

Высокая валидность комплексной оценки обеспечивается прежде всего за счет использования нескольких различных инструментов для оценки каждой компетенции, которые позволяют собрать информацию о кандидате с разных сторон.

Теоретически комплексная оценка может состоять из самых разнообразных инструментов. Условно их можно разделить на две большие группы.

1. Интерактивные методы оценки — те, что требуют обязательного присутствия наблюдателей. Они подразделяются, в свою очередь, на две подгруппы: групповые и индивидуальные. В групповых упражнениях одновременно оцениваются несколько человек — как правило, от четырех до семи. В индивидуальном упражнении каждый участник центра оценки самостоятельно выполняет упражнение и оценивается наблюдателями индивидуально.

2. Методы оценки, не требующие участия наблюдателей, — те, которые участники выполняют индивидуально, без присутствия наблюдателей. Для администрирования этих упражнений необходим один администратор, который дает инструкцию и по истечении отведенного времени собирает буклеты с ответами. Такие упражнения могут выполнять несколько участников, находящихся в одной комнате. В таком случае необходимо там же постоянное присутствие администратора, задача которого — следить, чтобы участники выполняли упражнения, не совещаясь друг с другом. Такие методы оценки можно разделить на подгруппы:

- упражнения;
- психометрические инструменты (тесты и опросники).

Методы комплексной оценки

Название метода	Характеристика
Групповые упражнения	За отведенное время проанализировать определенную информацию и выдать свои рекомендации
Упражнения, имитирующие интервью	Имитация непосредственного взаимодействия между заказчиком, коллегой, начальником или подчиненным – в их роли выступает администратор или наблюдатель
Упражнения на поиск информации и принятия решения	Проверка аналитических навыков участника. В этом упражнении ролевой игрок часто является «источником информации», задача участника – получить нужную информацию, чтобы принять обоснованное решение
Упражнения инбаскет (индивидуальные деловые упражнения)	Участника просят разобраться в папке бумаг, в которых содержится информация, аналогичная той, с которой придется столкнуться в будущей работе. Он должен рассортировать бумаги, определить приоритеты и предпринять какие-либо действия по каждому вопросу
Упражнения на анализ информации	Ознакомление с определенным количеством информации, которая может быть представлена в текстовой или числовой форме, и необходимость сделать логические выводы

Подбор, разработка игр должны подчиняться одному правилу: необходимо, чтобы в игре у участников проявлялись именно те компетенции, которые необходимо оценить. Проще говоря, если оценке подлежат коммуникативные компетенции участников, игра должна быть построена на их общении и активном взаимодействии друг с другом. Если же необходимо оценить аналитические способности сотрудников, необходимо предложить кейсы и упражнения, в которых они могут проявить свой аналитический потенциал.

При этом игры могут быть не только имитационными, отражающими рабочий функционал участников, но и моделирующими, взятыми из наблюдений из жизненных ситуаций, например в общественном транспорте.

Типы упражнений и оцениваемые компетенции

Компетенция	Тип упражнения								
	Групповая дискуссия	Ролевая игра	Упражнения на поиск фактов	Презентация	Бизнес-кейс	Переговоры	Тесты способностей	Профессионально-личностный опросник	Интервью по компетенциям
Ориентация на результат	+	+	+	+	+	+		+	+
Лидерство	+							+	
Мотивация подчиненных		+							
Эффективное взаимодействие с людьми/ гибкость в общении	+	+	+	+	+	+		+	
Эффектная презентация				+					
Установка контакта						+			
Умение работать в команде	+	+				+		+	
Аналитическое мышление			+	+	+		+		+
Межфункциональное взаимодействие	+	+	+	+	+				+
Стратегическое мышление	+			+	+				+
Креативное мышление				+	+				
Планирование					+			+	+
									Упражнения на составление расписания

Примерный план проведения комплексной оценки

№ активности	Время	Активность	Содержание активности	Оцениваемые компетенции	Ресурсы
1	9.00–9.20	Знакомство и обсуждение регламента	Взаимодействие ведущего с группой участников		Бейджи, листы для бейджей, маркеры 1 уп., колонки, ноутбук, ручки, листы А4, планшеты, тайминг, список участников, музыка, тетрадь наблюдателя
2	9.20–9.40	«Верблюды»	Участники индивидуально решают «софический» кейс, а далее в группе обсуждают правильное решение	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - адаптивность к изменениям.	Раздатка ведущему
3	9.40–10.20	«Поездка в Испанию»	Участники индивидуально принимают решение о направлении своих сотрудников в Испанию, а далее в группе оптимизируют бюджет поездки.	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - развитие себя и других;	Раздатка

			10 минут письмо. Проговаривают суть письма и как донесут. Далее выбрать 10 сотрудников.	- адаптивность к изменениям.	
4	10.20–10.30	Индивидуальное гайд-интервью / тестирование	4 участника проходят интервью, остальные заполняют тест	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - развитие себя и других; - адаптивность к изменениям.	Раздатка тестов
<i>Кофе-брейк (10.30-10.45)</i>					
5	10.45–11.00	«Башня»	Участники строят башню из спагетти и зефира. 2 команды: 3 конструкции (30–35–40) с двумя веревками и зефиром на средней конструкции. Каждой команде по 50 спагетти.	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - адаптивность к изменениям.	Спагетти, зефир, веревка, ножницы 3 комплекта
6	11.00–11.30	«Фермеры»	Групповой кейс на выстраивание причинно-следственной	- стратегическое мышление; - результативность;	Раздатка

		связи разобщенной информации	- инициативность; - лидерство; - развитие себя и других; - адаптивность к изменениям.	
7	11.30–11.50	«Шипки» Групповое физическое взаимодействие с теннисными мячами	- результативность; - инициативность; - лидерство; - адаптивность к изменениям.	Мячики
8	11.50–12.00	Индивидуальное гайд-интервью / тестирование	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - развитие себя и других; - адаптивность к изменениям.	
Обед (12.00-13.00)				
9	13.00–13.10	«Шеренга» Групповое взаимодействие с целью синхронного выполнения физического действия	- результативность; - инициативность; - лидерство; - адаптивность к изменениям.	

10	13.10– 13.40	«Цейтнот»	Участники индивидуально письменно выполняют управление на планирование управленческой деятельности в условиях ограниченного времени	- стратегическое мышление; - результативность; - развитие себя и других.	Раздатка
11	13.40– 13.50	Индивидуальное гайд-интервью / тестирование	4 участника проходят интервью, остальные заполняют тест	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - развитие себя и других; - адаптивность к изменениям.	
12	13.50– 14.10	«Распределение офисов» / «Распределение автомобилей»	Участники объединяются в 2 команды. Обе команды работают над групповым кейсом, где необходимо за определенный временной период распределить между собой ограниченный ресурс.	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - адаптивность к изменениям.	Раздатка машин, раздатка офисов
13	14.10– 14.30	«Почта-1»	Участники индивидуально письменно формируют ответные почтовые письма по различным задачам	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность;	Раздатка

					- лидерство; - развитие себя и других; - адаптивность к изменениям.	
14	14.30–14.50	«Почта-2»		Участники индивидуально письменно составляют план event-мероприятия для своих сотрудников	- стратегическое мышление; - развитие себя и других.	Раздатка
<i>Кофе-брейк (14.50-15.05)</i>						
15	15.05–15.25	«О, счастливчик!»		Групповое взаимодействие, направленное на поиск правильного ответа по различным областям знаний	- стратегическое мышление; - результативность; - лидерство; - развитие себя и других.	4 раздатки
16	15.25–16.00	«Остров»		Участники в групповой дискуссии обсуждают варианты своих потенциальных действий в форс-мажорной ситуации и строят из бумаги определенное сооружение	- стратегическое мышление; - результативность; - инициативность; - лидерство; - развитие себя и других; - адаптивность к изменениям.	Бумага, скотч (много), степлер
17	16.00–16.20	Шеринг		Обратная связь участников ассесмент-центра		

Кроме основного плана проведения комплексной оценки, отдельные упражнения также имеют свой сценарий, который ведущему необходимо заранее просмотреть и продумать.

Сценарий для ведущего (пример)

Упражнение «Верблюды»

ЭТАПЫ УПРАЖНЕНИЯ	НАБЛЮДАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ВРЕМЯ
Разогрев «Верблюды»		30 мин.
Инструктаж, подготовка. Ведущий зачитывает вслух условия задачи. Группа работает в полном составе.	- Ориентация на результат - Умение работать в команде - Лидерство	
Инструктаж для «Верблюдов»: Это упражнение на разогрев — как у спортсменов перед стартом. Вы все получите возможность понять формат нашей дальнейшей работы. <i>Итак, задача: «У одного купца было 19 верблюдов. Он оставил их в наследство трем своим сыновьям следующим образом: старшему сыну половину всех верблюдов, среднему сыну 1/4 часть всех верблюдов и младшему сыну 1/5 часть всех верблюдов. Но так как 19 не делится ни на 2, ни на 4, ни на 5, братья растерялись и отправились к мудрецу. Как мудрец им помог?»</i> Эта задача подразумевает нестандартный подход и имеет несколько вариантов решений. Чем больше вы предложите, тем лучше.		2 мин.

Индивидуальное решение задачи: Ведущий просит каждого записать на листе бумаги свои варианты ответа.		5 мин.
Групповое обсуждение для «Верблюды»: <i>«Вам дается 13 минут для обсуждения в группе. Вам надо выбрать из всех предложенных вариантов 2 самых лучших»</i>		13 мин.
Наблюдатели проводят интервью по 5 мин. на каждого участника.		10 мин.

Проведение комплексной оценки

Итак, необходимые для успешности компетенции найдены, упражнения, с помощью которых они будут оцениваться, выбраны, наблюдатели обучены, план (расписание) составлен, а также назначены даты, подобраны помещения, на комплексную оценку приглашены кандидаты и наблюдатели. Что дальше? Дальше мы проводим комплексную оценку. Как она проходит? Участники выполняют каждое упражнение, двигаясь по плану проведения комплексной оценки.

1. Наблюдатели администрируют упражнения, наблюдают и записывают действия участников.

2. Наблюдатели оценивают каждое упражнение по компетенциям сразу после его окончания.

3. Наблюдатели, работающие в одной подгруппе, согласовывают между собой оценки по каждому упражнению и вносят результаты в интегральную таблицу.

4. Ведущий управляет интегральной сессией в конце дня и согласовывает с наблюдателями финальные рейтинги по компетенциям.

5. После проведения комплексной оценки наблюдатели пишут отчеты и предоставляют обратную связь.

Все на первый взгляд понятно. Однако как выставить оценки по компетенциям и где уверенность, что мы сделаем это объективно? Для решения этих вопросов проводится семинар (или тренинг) для наблюдателей. Наша задача на семинаре (тренинге) – научиться правильно администрировать и оценивать упражнения, а также согласовывать полученные оценки в ходе интегральной сессии. Причем самое сложное в этом добиться согласованности в действиях в ходе комплексной оценки: одинаково проводить упражнения и аналогичным образом оценивать компетенции.

Как этого добиться? Для этого существует технология оценки. Важно отметить, что на сегодняшний день в мире принята единая технология оценки компетенций (существуют небольшие вариации в названиях основных этапов, однако очень незначительные, не меняющие сути процесса). В английском варианте эта технология оценки чаще всего называется ORCE (иногда ORCEF), в русском языке закрепилось название НОКО (или НОКОО). Это акроним, который состоит из первых букв названий действий, которые являются последовательными этапами процесса оценки (Observation, Recording, Classifying, Evaluating, Feed-back):

- Наблюдение за поведением;
- Описание поведения;
- Классификация единиц поведения относительно индикаторов компетенций;
- Оценка компетенций;
- Обратная связь.

Мы наблюдаем и описываем поведение кандидата, после чего классифицируем его поведенческие проявления относительно тех индикаторов компетенций, которые присутствуют в оценочной форме. Когда все поведения классифицированы, составляем оценки по компетенциям. Затем объясняем, за что они поставлены, что было типичным поведением кандидата в данном упражнении, за что оценка была повышена или понижена. Сейчас подробнее остановимся на этапах процесса оценки: наблюдении за поведением и описании.

Наблюдение за поведением

Участник выполняет упражнение. Наблюдатель наблюдает за его поведением и описывает его. Чаще всего два первых действия осуществляются одновременно. Иногда в ходе ролевой игры, если вы являетесь ролевым игроком, или в ходе

презентации, когда задаются вопросы, одновременно наблюдать и записывать бывает довольно сложно, особенно если вы начинающий наблюдатель. В таких случаях в ходе упражнения рекомендуют делать небольшие пометки, а более подробные записи — сразу по завершении упражнения. Важно, чтобы в плане на это было предусмотрено время. Важно заранее оборудовать помещение и подготовить удобные рабочие места для наблюдателей. Особенно важно это для наблюдения за групповой дискуссией, так как в групповой игре обычно каждый наблюдатель наблюдает за двумя кандидатами. Иногда план составляют таким образом, что каждому наблюдателю приходится наблюдать за тремя-четырьмя кандидатами. Сделать это качественно достаточно сложно, и, если вы планируете задействовать неопытных наблюдателей, составлять план таким образом ни в коем случае не рекомендуется.

Важно найти себе такое место, чтобы вам были хорошо видны лица обоих (трех-четырех) участников, за которыми вам предстоит наблюдать. Ту же задачу придется решить и вашим коллегам. Представляете, какой шум будет стоять в аудитории, если шесть человек одновременно начнут двигать столы? По этой причине до начала комплексной оценки стоит позаботиться о том, чтобы столы и стулья имелись в аудиториях в необходимом количестве и были удобно расставлены.

Чаще всего процедуру комплексной оценки начинают с групповой дискуссии, которая проводится в большой комнате. Это удобно, так как в любом случае нужно собрать всех участников вместе, чтобы познакомиться с ними, представить наблюдателей, рассказать о предстоящей процедуре и плане ее проведения.

После вступительного слова ведущий дает инструкцию к групповой дискуссии, участники получают время на подготовку, по истечении которого начинают обсуждение. Все свои

наблюдения наблюдатели фиксируют в специальных формах (либо на отдельно выделенных для этого листах в оценочных формах). Для этого формы должны быть заранее подготовлены и правильно оформлены.

Первое, что должен сделать наблюдатель непосредственно перед началом упражнения, — заполнить титульный лист оценочной формы (или формы наблюдения), зафиксировав в ней дату проведения оценки, свою фамилию и фамилии участников, за которыми он наблюдает.

Крайне важно следовать общим правилам наблюдения: соблюдать тишину и демонстрировать нейтральное отношение к оцениваемым, быть дружелюбным, в позитивной манере предоставлять информацию, не ставя участников в неравные условия. Если наблюдатель вынужден отказать в предоставлении той или иной информации, необходимо объяснить участнику мотив отказа. Важно помнить, что оцениваемые крайне ранимы в процессе оценки, даже если результаты не влияют на их будущее.

Также не рекомендуется подбадривать участника и сообщать ему (в том числе в виде намека) об успешном выполнении того или иного упражнения, так как это ставит его в преимущественные условия по отношению к другим. Эти правила распространяются на все упражнения комплексной оценки, однако об их соблюдении особенно важно помнить в ходе групповой дискуссии, так как в этом упражнении все участники и все наблюдатели находятся в общем помещении и любые проявления моментально подхватываются всей группой. Например, если один наблюдатель начинает улыбаться, пытаться мимикой передать свое отношение к происходящему, писать своему напарнику записки, аналогичное поведение начинают демонстрировать и его коллеги, так как процесс наблюдения очень утомительное и монотонное занятие. В аудитории появляется гул, который мешает участникам.

О доброжелательно-нейтральном поведении следует помнить не только во время выполнения участниками упражнения, но и после. Часто наблюдатели, выйдя из аудитории, начинают обсуждать участников. Те, услышав эти реплики, принимаются их интерпретировать. Перед тем как начать обсуждение участников в большой комнате, важно удостовериться, что все участники покинули помещение, никто не вернулся за забытыми вещами, что дверь в комнату закрыта, и только после этого обсуждать между собой увиденное.

Также во избежание неприятных ситуаций рекомендуется подготовить отдельное помещение для наблюдателей, где они могут находиться между упражнениями, выставлять оценки, согласовывать их и делиться своими впечатлениями. В остальных помещениях, коридорах, местах для курения и за обедом обсуждать участников и их оценки не рекомендуется.

Важнейшее правило комплексной оценки: мы не обсуждаем участников и их поведение в том или ином упражнении, пока не выставим ему все оценки по компетенциям за это упражнение. Почему? Потому что в ином случае кто-либо из коллег сможет оказать на наблюдателя влияние. Именно наличие нескольких наблюдателей — одно из обязательных условий комплексной оценки, так как это повышает качество оценки. По этой же причине оценки надо выставлять самостоятельно, а лишь затем обсуждать их с напарниками и коллегами. Чем больше эти оценки будут отличаться, чем больше обсуждения это вызовет, тем больше в ходе обсуждения будет возможностей поднять все возможные аспекты поведения участника и правильно оценить его компетенции. Если же обсуждение участников происходит до выставления оценок, наблюдатель на бессознательном уровне может поменять свое мнение (даже не заметив этого); особенно это касается начинающих наблюдателей, не очень уверенных в своих навыках.

Описание

Чаще всего наблюдатели одновременно наблюдают за поведением кандидата и описывают все, что видят и слышат. Обычно они ведут свои записи по ходу упражнения в оценочной форме, в специально отведенном для наблюдения месте. Однако для групповой дискуссии принято делать отдельные формы для наблюдения, так как в этом упражнении наблюдатель одновременно наблюдает за двумя (и более) участниками.

Слева указывают время, основное поле разделено на две части, для того чтобы фиксировать поведение двух участников в разных полях. Надо сказать, что многие наблюдатели предпочитают делать записи сплошным текстом, просто указывая номера участников.

Групповая дискуссия — самое сложное для наблюдения упражнение, так как в ней участвуют шесть (и более) участников одновременно, поэтому фиксирование контекста часто имеет не меньшее (а иногда и большее) значение, чем высказывания самого участника. Что здесь имеется в виду?

Групповая дискуссия — это командная работа. Одно и то же высказывание может быть оценено по-разному, в зависимости от контекста игры и реакций на него других участников группы. Шутка участника в одной ситуации может разрядить атмосферу и содействовать формированию позитивного командного духа, в другой же — демотивировать и выключить из дискуссии на продолжительное время кого-то из коллег. Например, при проведении комплексной оценки в ходе групповой дискуссии один из участников пошутил по поводу высказывания своего коллеги (который к этому моменту работал в компании третий день). В результате сотрудник-новичок следующие полчаса молчал, не сделав ни одного высказывания.

Другой пример — одно и то же предложение по распределению бюджета может быть по-разному оценено в зависимости

от контекста. Если оно было высказано впервые в ходе этой групповой дискуссии, это будет оценено как достаточно весомый индикатор в компетенции «лидерство»: «вносит новые предложения по решению поставленной задачи». Если же это было повторением чужого предложения, то это проявление индикатора «высказывает свое мнение» из общения. Эти два индикатора — проявление разных компетенций, и вес их различен.

Стоит обращать особое внимание на то, кто первым высказал ту или иную идею и как на нее отреагировала группа. В зависимости от этого наблюдатели могут по-разному оценить данное высказывание. Например, участник высказал идею первым и коллеги его поддержали, либо участник ее высказал, но не получил поддержку группы. Либо второй участник повторил ее после первого, которого не услышали, и ему удалось настоять на ее принятии. Он мог представить идею как собственную, а мог сказать: «Обратите внимание, наш коллега сделал очень дельное предложение...» Либо кто-то из участников высказал новую идею, которая была поддержана группой, и потом в ходе обсуждения каждый участник ее повторил. Это, кстати, бывает крайне часто. Что же происходит при разборе этой ситуации в ходе интегральной сессии? Каждый наблюдатель приписывает авторство этой идеи своему участнику. Почему? Потому что наблюдатели (особенно менее опытные) наблюдают не за всей групповой дискуссией, а избирательно, выбирая и фиксируя только проявления тех участников, которых он должен будет оценить.

Проблема в том, что правильно оценить участника в групповой дискуссии невозможно, не учитывая контекст игры и то влияние, которое данное высказывание оказало на других участников и на весь ход дискуссии. Участник команды высказывает какое-либо предложение в нейтральной обстановке или в тот момент, когда в группе разыгрывается конфликт? Его кто-либо услышал? Он пытался отстоять свое мнение или это была

попытка урегулирования конфликта? Ему удалось урегулировать конфликт в группе или его реплика только еще больше накалила атмосферу?

Различный контекст – различный результат, в зависимости от этого одно и то же высказывание может оказаться проявлением различных компетенций либо разного уровня одной и той же компетенции. Если, например, участник внес новое предложение по решению задачи и оно не было принято группой, это индикатор из двойки по пятибалльной системе по компетенции «лидерство». Если же оно было принято командой, это проявление из тройки того же «лидерства». По этой причине крайне важно записывать, к кому обращается участник, какое это оказывает воздействие, а также отмечать основные события, которые происходят в группе, даже если ваш участник в данный момент в них не принимает участие. В дальнейшем это поможет понять его роль в том или ином событии, общий уровень его активности, значимость его вклада в решение поставленной перед группой задачи. Также в случае необходимости это поможет восстановить ход событий, если во время интегральной сессии у наблюдателей появятся противоречивые мнения по поводу происходящего в группе в тот или иной момент.

Для удобства ведения записей и фиксации общего контекста дискуссии принято всех участников команды помечать номерами. Эти номера присваиваются участникам комплексной оценки до начала процедуры, их указывают на табличках с именами и фамилиями, которые ведущий расставляет на столе напротив того места, которое должен занять каждый участник. Таблички принято расставлять по часовой стрелке, и участники не могут поменять свое место за столом — это делается для удобства ведения записей наблюдателем, который без труда может высчитать номер участника, взаимодействующего с «его»

участником. Достаточно будет записать: «3-й обратился к 5-му» либо «4-й перебил 3-го», что позволяет сэкономить время.

Мы не только фиксируем содержание высказываний участника, но и описываем по возможности характер оформления его речи: как он говорит (темп речи, тембр, интонация, выражение лица, эмоциональная окрашенность речи, дружелюбность его тона), насколько ясно и понятно выражает свои мысли, насколько уверенную манеру демонстрирует в процессе говорения.

Если участник долго молчит в ходе групповой дискуссии, наблюдатель должен отметить это, указать, как долго он молчит, а также описать, чем он занят в это время: смотрит в окно, листает буклет, считает что-то на калькуляторе, внимательно смотрит на коллег и демонстрирует признаки активного слушания (поддерживает взглядом контакт с говорящим, периодически кивает, повторяет ключевые слова).

Возникает вопрос, как это возможно — зафиксировать и содержание высказываний участника, и характер оформления его речи? На самом деле это не так сложно. Человек, высказывая одну и ту же мысль, многократно повторяет ее разными словами, чтобы лучше донести содержание своего высказывания до слушателей, — таковы особенности разговорной речи; так что, даже если наблюдатель будет наблюдать за очень разговорчивым участником, все равно успеет зафиксировать его высказывание, пусть и не дословно. Помните при этом, что для повышения убедительности обратной связи и отчета крайне важно зафиксировать в форме наблюдения примеры прямой речи участника в тех случаях, когда вы отмечаете какие-либо негативные проявления.

Например, вы зафиксировали в форме наблюдения, что он говорит недостаточно грамотно, — здесь очень важно привести пример в виде прямой речи, который подтверждает ваши слова. Любое негативное проявление также должно быть подкреплено

примером. Как известно, люди с бóльшим доверием принимают позитивную обратную связь и при этом достаточно критичны, когда им рассказывают об их негативных. То же можно сказать и о руководителях оцениваемых людей: если сотрудник нравится руководителю, тот часто подвергает сомнению достоверность негативных суждений и оценок наблюдателей, если сам не присутствовал на упражнении.

Яркие, неординарные проявления позитивного поведения тоже лучше всего зафиксировать как можно более точно. И здесь тоже прямая речь будет хорошей доказательной базой, ее использование в отчете повысит уровень доверия к тексту и в итоге к оценкам, выставленным наблюдателями.

Скажем, отрицать факт неуважительного отношения к коллегам намного тяжелее, если наблюдатель зачитает оскорбительные реплики. В случае необходимости всегда можно найти свидетелей, других наблюдателей, которые присутствовали во время оценки и смогут подтвердить правильность записей.

В ходе наблюдения и описания поведения участников крайне важно не делать никаких выводов и научиться не интерпретировать их до проведения классификации. Это важный навык, который повышает качество оценки: заранее сделанные выводы будут в дальнейшем мешать непредвзятому наблюдению.

Построив ту или иную гипотезу, наблюдатель начнет собирать данные, которые смогут ее подтвердить или опровергнуть, и в результате он пропустит массу других проявлений, которые не имеют отношения к проверке его гипотезы. Это не индивидуальная личностная особенность — так устроена человеческая психика. Именно по той причине необходимо научиться непредвзято наблюдать за поведением людей и описывать только то, что вы видите и слышите, а не то, что думаете об услышанном и увиденном. Не следует делать комментарии типа «говорит

убедительно» — просто зафиксируйте то высказывание, которое позволило сделать вывод об убедительности речи участника. Почему еще это важно? Потому, что одно и то же поведение, одно и то же высказывание разные люди интерпретируют по-разному.

При наблюдении за одним человеком в одно и то же время один наблюдатель скажет, что его поведение было агрессивным, второй сочтет его просто уверенным, третий — высокомерным. Если мы не зафиксируем свою интерпретацию данного поведения, то вряд ли сможем в итоге договориться о том, что же было в реальности. Если же мы запишем прямую речь участника, а также опишем характер оформления его речи и сопровождающие ее действия (например, встал, опираясь о стол руками), в случае несовпадения оценок по компетенциям у нас в конце дня появится возможность договориться, сравнив те проявления, которые каждый из нас описал.

Подведем итоги. Для того чтобы делать качественные записи во время комплексной оценки, необходимо точно описывать содержание высказываний участника и характер оформления его речи. Также необходимо описывать действия участника в ходе упражнения. При описании ярких позитивных и негативных проявлений важно фиксировать прямую речь, особенно при описании негативного поведения. При этом следует просто записывать все, что мы видим и слышим, избегая делать какие-либо оценки и выводы и интерпретировать действия участника. Мы не начинаем обсуждение участников и их поведения в упражнении, пока не выставим все оценки по компетенциям за это упражнение, в противном случае есть опасность на бессознательном уровне поменять свое мнение (даже не заметив этого).

Обработка результатов

В обработку результатов комплексной оценки входят:

- классификация единиц поведения относительно индикаторов компетенций;
- оценка компетенций.

Классификация единиц поведения относительно индикаторов компетенций

После того как упражнение закончено, все записи готовы и расшифрованы (если в этом была необходимость), можно приступить к классификации поведения. Важно, чтобы время на классификацию и оценку компетенций было заложено в плане проведения комплексной оценки сразу после каждого упражнения. Почему это важно? Потому что, во-первых, это займет меньше времени, чем работа в конце дня. Во-вторых, так больше вероятность не упустить важные детали и аспекты поведения участника. При составлении плана принято закладывать не менее 15 минут на оценку каждого участника после каждого упражнения (для менее опытных наблюдателей имеет смысл заложить не менее 20 минут). Помните о том, что в групповой дискуссии каждый наблюдатель оценивает двух (трех-четырех) участников, поэтому после нее необходимо заложить на оценку не менее получаса (либо 45 минут, если необходимо оценить трех-четырех участников). Не очень опытным наблюдателям для оценки групповой игры понадобится не менее часа на оценку двух участников.

Как происходит классификация? Берут две формы (наблюдения и оценочную) и начинают последовательно классифицировать каждое поведение. Читая текст в форме наблюдения фразу за фразой, выделяют отдельные единицы поведения и находят соответствующие им индикаторы компетенций из

оценочной формы. Прежде всего нужно помнить, что в качестве оценочной формы не может использоваться стандартное описание компетенций с индикаторами из модели компетенций (за исключением интервью по компетенциям, в котором нет необходимости разрабатывать дополнительную форму для оценки, можно просто взять описание компетенции с индикаторами из модели компетенций).

Для каждого упражнения должна быть разработана специальная оценочная форма. Почему? Потому что не все поведенческие индикаторы компетенции из модели компетенций могут быть продемонстрированы в данном конкретном упражнении. Например, вы оцениваете компетенцию «лидерство», в ней есть индикатор «информирует людей о том, что происходит в организации». Но этот индикатор невозможно продемонстрировать в ходе групповой дискуссии в том понимании, в котором он проявляет лидерство. Что здесь имеется в виду? Руководитель должен постоянно информировать сотрудников о принятых в организации решениях, инициированных проектах, планирующихся в ближайшее время изменениях, стратегических приоритетах. Когда же этот индикатор встречается в групповой дискуссии, то несет совсем другой смысл и его демонстрируют 99 % кандидатов — таковы правила игры. Участник понимает, что его оценивают; единственная информация, с которой он может обратиться к группе, — та, что есть у него. И то, что он делится этой информацией, свидетельствует лишь о том, что он готов принимать участие в обсуждении, то есть следует инструкции и правилам игры, которые существуют в комплексной оценке. Его намерение в этот момент — показать себя, а не объединить команду. Все участники в групповой дискуссии чаще всего получают общую информацию об организации. А если дополнительная информация содержится только у участника и он об этом сообщает группе, то это никак не может оцениваться как проявление

компетенции «Лидерство» — это просто обмен информацией. В таком случае этот индикатор не должен быть отражен в оценочной форме. При этом в ходе групповой дискуссии можно продемонстрировать следующие поведения: предложить структуры обсуждения и добиться, чтобы группа им следовала (либо не добиться этого; можно попытаться разрешить конфликт между коллегами и т. д.).

А теперь подробнее о процессе классификации. Наблюдатели читают последовательно свои записи и выделяют по очереди каждое отдельное поведение, описание которого выделяют квадратными скобками, кодируют его порядковым номером и ищут сначала соответствующую компетенцию, а потом соответствующий индикатор данной компетенции в оценочной форме.

Ставим напротив этого индикатора плюс или минус (в зависимости от того, был данный пример позитивным либо негативным проявлением данной компетенции) и над поставленным плюсом ставим номер поведенческого примера.

При выполнении классификации стоит помнить о том, что каждый пример поведения можно оценить единожды, то есть отметить его плюсом либо минусом, выбрав индикатор только в одной компетенции.

Что делать, когда для данного примера подходят несколько индикаторов одной и той же компетенции? Это хороший знак — вероятнее всего, наблюдатель правильно нашел компетенцию. Он должен внимательно прочитать подходящие индикаторы и выбрать только один из них, тот, что лучше подходит для описания данного поведения.

Что делать, если несколько компетенций имеют подходящие индикаторы? Это один из наиболее сложных моментов в классификации. Среди способов правильно выбрать компетенцию — попытка определить намерение участника. Самые большие трудности встречаются при необходимости

классифицировать поведение в групповой дискуссии между такими компетенциями, как «Лидерство», «Умение работать в команде» и «Оказание влияния». Какие общие рекомендации здесь существуют? Компетенция «Лидерство в команде» направлена на организацию работы группы по решению поставленной задачи, компетенция «Оказание влияния» — на отстаивание своей позиции в ходе групповой игры. Таким образом, если участник отстаивает свою идею либо предложение и старается, чтобы это было принято командой, перед нами — проявление компетенции «Оказание влияния». Если же действия участника направлены на организацию работы группы, это проявление компетенции «Лидерство».

Крайне важно на этом этапе понять различия между двумя компетенциями. Практика показывает, что большая часть начинающих наблюдателей ставит высокие баллы за лидерство наиболее активному участнику группового обсуждения, то есть высокие баллы за эту компетенцию получают те участники, которые больше всего говорят, что неправильно. Когда участник много говорит, он, вероятнее всего, отстаивает свое мнение и его намерение — добиться того, чтобы его мнение победило и его предложение было принято. Это склонность убеждать и оказывать влияние.

В лидерстве намерение другое: организовать команду так, чтобы ее участники сообща решили поставленную задачу с заданными параметрами (чаще всего пришли к решению, которое принимается всеми членами команды). Для этого не нужно говорить слишком много самому — важнее организовать других, с тем чтобы они сами высказывались и работали в заданном формате. Для этого достаточно согласовать в начале дискуссии формат обсуждения и дальше следить за тем, чтобы все ему следовало.

Включаться же лидеру приходится только в том случае, если группа отклоняется от согласованного формата, либо в

случае необходимости разрешить конфликт между членами команды.

Таким образом, в лидерстве мы будем оценивать любые проявления, направленные на то, чтобы организовать команду на решение поставленной перед ней задачи. Например, проявлениями лидерства можно считать предложения по регламенту работы, формату и структуре обсуждения, предложение критериев для принятия решения, требования следовать согласованному формату обсуждения, отслеживание времени на каждом этапе, попытки согласовать и скоординировать общие действия, подведение промежуточных итогов, попытки подтолкнуть дискуссию, если команда закончила обсуждение и неэффективно тратит время.

Что касается работы в команде, в этой компетенции мы оцениваем любые проявления участника, связанные с готовностью внести свой вклад в эту работу, прийти на помощь, отстаивать позицию коллег, оказывать поддержку в виде позитивной обратной связи, а также с активностью участия в групповой работе. Кроме того, мы оцениваем любые индикаторы, содействующие формированию позитивной атмосферы (шутки, смех, в случае если они разряжают атмосферу и не приводят к демотивации участников).

Отрицательными индикаторами будет неуважительное обращение к коллегам, признаки раздражения, оскорбления, резкая критика идей и предложений других, частое стремление перебить коллег, действия, приводящие к демотивации участников команды, а также разрушение договоренностей, принятых в группе, и отсутствие готовности следовать заранее согласованным правилам, разрушение атмосферы, конфликтность, признаки раздражения, любые проявления негативных эмоций.

В компетенции же «Влияние и убеждение» мы оцениваем такие проявления, как готовность отстаивать свою позицию,

настойчивость в убеждении, уверенность в общении, ясность речи, ее интонированность, умение заставить себя слушать, способность не пасовать, сталкиваясь с сопротивлением, последовательно и систематически отстаивать свою позицию, а также навыки непрямого оказания влияния, которые в групповой дискуссии можно продемонстрировать, сформировав коалицию для продвижения своих идей.

Обычно это выглядит так: участник начинает поддерживать все идеи нескольких коллег, рассчитывая на их поддержку, а дальше смотрит, кто из них готов поддержать его игру. Те, кто поддерживает в ответ все его предложения, получает его безоговорочную поддержку, независимо от того, что они предлагают. Предложения других коллег участник блокирует, ожидая того же от своей коалиции. Такое поведение часто можно наблюдать в групповых дискуссиях с распределенными ролями, где каждый участник имеет свой интерес. Кстати, это очень интересный для оценки индикатор. Формирование коалиции оценивается с плюсом в компетенции «Оказание влияния» и с минусом в компетенции «Работа в команде» (индикатор, который составляет исключение и оценивается одновременно в двух компетенциях, но с разным знаком). Почему? Дело в том, что формирование коалиции, с одной стороны, помогает отстоять интересы (следовательно, это позитивное проявление для компетенции «Оказание влияния»), с другой — оно, как правило, разбивает команду на два противоборствующих лагеря и по этой причине оценивается с минусом в компетенции «Работа в команде».

Чтобы добиться единообразия в оценке, существует специальный семинар (тренинг) наблюдателей, посвященный изучению компетенций и разбору трудных случаев, в ходе которого они договариваются между собой, к какой компетенции станут относить пограничные примеры поведения.

Лучше всего не просто договариваться об этом на словах, но и фиксировать такие примеры в отдельном документе, к которому позже можно будет обратиться в спорных ситуациях. Также он будет полезен новым наблюдателям.

Итак, резюмируем основные моменты. На этапе классификации мы разбиваем поведение участника на единицы, кодируем их порядковым номером и ищем для каждой единицы соответствующий ей индикатор соответствующей компетенции в оценочной форме. Напротив данного индикатора ставим плюс, если это позитивное проявление компетенции, либо минус, если это отрицательное проявление компетенции. Над данным плюсом либо минусом мы ставим номер соответствующего примера поведения.

Проведя последовательную классификацию всех примеров поведения, просматриваем все индикаторы в оценочной форме и отмечаем те, которые кандидат проявлял в упражнении, но не зафиксировал в оценочной форме. Кодирование в дальнейшем упрощает процесс оценки, а главное, существенно облегчает процедуру согласования оценок между напарниками и помогает аргументированно и быстро представить доказательства своей логики выставления оценок в ходе интегральной сессии. Четкое следование технологии позволяет наблюдателям сформировать более устойчивые правильные навыки оценки, а также лучше изучить и понять компетенции и почувствовать тонкие различия между ними.

Оценка

После окончания всех упражнений комплексной оценки наблюдатели собираются вместе для согласования оценок по каждому участнику.

Обсуждение начинается с определения итоговых оценок первого участника, обсуждение следующего участника

начинается только после того, как эксперты определили окончательные оценки первого участника по всем существующим компетенциям.

Обсуждение итоговых оценок отдельного участника проходит следующим образом.

№ ____Этап	Ответственный во время подготовки	Ответственный во время обсуждения
Проставление оценок по упражнениям и интервью в бланк участника.	Наблюдатель предоставляет все оценки в бланк наблюдателя.	Наблюдатель быстро сообщает оценку по просьбе ведущего.
Обсуждение оценок по разным упражнениям по каждой компетенции	Наблюдатель готовит обоснование оценок по упражнению и интервью по каждой компетенции по схеме: «плюсы – минусы».	Наблюдатель кратко зачитывает свои комментарии по обсуждаемой компетенции. Ведущий структурирует этот процесс.
Выставление итоговой оценки по каждой компетенции		Наблюдатель дает более развернутые комментарии по участнику, если возникает спорная ситуация, либо об этом специально просит ведущий.
Комментарии к итоговой оценке		Наблюдатель кратко фиксирует все комментарии по «своему» участнику, при необходимости запрашивает от ведущего краткое резюме.

Согласование оценок – это процедура обобщения полученных участником оценок и комментариев в ходе комплексной оценки и выставления итоговой оценки по каждой компетенции.

Цели:

1. Обсудить оценки участников по каждой компетенции в упражнениях и интервью.
2. Поставить каждому участнику точную и объективную итоговую оценку по каждой компетенции.
3. Получить информацию для отчета, обобщив сильные и слабые стороны участников

Стандарты выступления наблюдателя на сведениях оценок

1. По просьбе ведущего зачитывайте резюме оценки по компетенции по упражнению. Нужно быть готовым ответить на дополнительные вопросы ведущего. *(Необходимо для того, чтобы оценка участника по упражнению была максимально точной и обоснованной.)*

2. Будьте краткими и точными в своих высказываниях. Аргументируя вслух свою оценку, выбирайте из записей проявления именно той компетенции, по которой в данный момент выставляется оценка. Аргументируйте оценку короткими и информативными фразами. *(Необходимо для того, чтобы экономить время, сохраняя качество работы. Обсуждение одного участника должно занимать не более 40-45 мин.)*

3. Строго соблюдайте регламент; выступайте, только если ведущий дал слово. Не вовлекайтесь в спор с ведущим и другими наблюдателями. Ограничьтесь перечислением конкретных аргументов в пользу своей оценки. *(Необходимо для того, чтобы структурировать обсуждение, не терять время на неконструктивные споры.)*

Почему мы согласовываем оценки?

1. Различная уверенность в оценках (в одном упражнении участник сильно проявляет себя, свой стиль работы, в других, по разным причинам, он может быть пассивен, что создает

объективные трудности в оценивании). Наблюдатели не могут игнорировать этот факт и априорно считать все оценки однозначными. Как правило, они должны проверить это в ходе совещания.

2. Нередки ситуации, когда приходится выбирать из двух оценок, которые разделяет полбалла (например, «1,5» или «2»), причем среднее арифметическое ровно посередине. Принять решение можно только через обсуждение.

3. В различных упражнениях могут оцениваться различные аспекты одной компетенции, например коммуникативные навыки: письменная речь, устная речь при общении один на один, публичная презентация. Эти аспекты могут иметь разный удельный вес в компетенции — значит, надо это учитывать и обсуждать.

Порядок согласования оценок.

Правила обсуждения оценок и аргументации

1. Задача ведущего обсуждения — максимально быстро прийти к объективным итоговым оценкам по каждому участнику.

2. Ведущий директивен в сфере динамики и скорее либерален в содержательных аспектах (если только он не видит, что произошла ошибка в наблюдении и участник может получить несправедливую оценку).

Правила выставления итоговой оценки по компетенции

Определение итоговой оценки по каждой компетенции не является средним арифметическим по оценкам, выставленным за все «замеры» в упражнениях.

Поскольку в каждом из упражнений комплексной оценки оценивается один из аспектов общей компетенции, то решение об интегральной оценке принимается на основе обобщения

комментариев наблюдателей по всем измерениям и сопоставлению итогового комментария с базовым описанием компетенции.

Если расхождения в оценках отсутствуют, участник получает соответствующую итоговую оценку по данной компетенции.

В случае расхождения оценок наблюдатели, оценивавшие данного участника, в результате группового обсуждения принимают совместное решение об итоговой оценке. Учитываются «вес» индикаторов в компетенции, а также составляется «целостный портрет» компетенции у участника, с учетом его индивидуальных стилевых особенностей поведения.

Ответственность за выставление итоговой оценки несет ведущий. Вся информация есть только у ведущего, и он принимает окончательное решение. Оглашая итоговую оценку, ведущий должен обосновать ее, сформулировав итоговой комментарий по компетенции и описав ее в терминах сильных и слабых сторон.

Процедура и правила согласования итоговых оценок участников комплексной оценки

1. Выставление оценок в «Итоговый лист участника».
2. Задача ведущего — направлять дискуссию во время сведения оценок, не затягивать ее, разрешать конфликтные ситуации.
3. Обсуждение оценок по каждой компетенции:
 - Согласование оценок проводит ведущий — за ним остается последнее слово в выставлении итоговой оценки.
 - Ведущий, по мере необходимости, спрашивает наблюдателей, почему выставлена та или иная оценка, собирает все мнения и резюмирует оценку.

- Задача ведущего, чтобы у всех наблюдателей было единое итоговое мнение об оценке и не оставалось внутреннего несогласия с выставленной оценкой.
- После сведения всех оценок по одному человеку ведущий озвучивает профиль, все наблюдатели оценивают, что получилось.
- Разбор сложных ситуаций, возникающих при согласовании оценок, лежит на ведущем.

Разбор спорных ситуаций, возникающих при согласовании оценок

В некоторых случаях возникают спорные ситуации. Чаще всего они возникают из-за не очень глубокого понимания самой компетенции или недостаточно тщательного наблюдения.

И в первом, и во втором случае необходимо, помимо анализа компетенции с точки зрения индикаторов поведения после упражнения, обратить внимание на общую компетенцию, провести более глубокий анализ поведения человека по данной компетенции.

Часто бывает, особенно в начале комплексной оценки, что человек зажат, стесняется, боится, поэтому его поведение будет отражаться и на оценках.

Распространенный случай, когда это поведение в начале комплексной оценки накладывает определенное отношение наблюдателя на все его последующие оценки. Необходимо помнить о непредвзятости отношения к участникам.

В любом случае, последнее слово остается за ведущим.

О чем важно помнить? Если наблюдатель в ходе согласования с напарником поменял свою оценку (вероятнее всего, он по-другому классифицировал несколько примеров поведения либо придал им другой вес), нужно не забыть поменять оценку в оценочной форме и проверить, соответствует ли его комментарий

новой оценке. Чаще всего необходимо внести некоторые изменения в описание, иначе при написании отчета возникнут существенные проблемы: будут две оценочные формы с разными комментариями, и какой из них верить, непонятно. Даже на следующий день после комплексной оценки, если накануне оценивали шесть (и более) человек, большинство наблюдателей не помнят, что было в каждом конкретном упражнении. Несмотря на то что после согласования с напарником иногда приходится менять комментарии, рекомендуется написать их сразу после упражнения. Комментарий отразит первоначальное мнение.

Возможно, в ходе согласования напарник окажет влияние и наблюдатель изменит мнение – в таком случае в ходе интегральной сессии у вас будет возможность прочитать свои первоначальные комментарии и обратиться за советом к группе наблюдателей. Если же он не зафиксирует свои мысли, то, вероятнее всего, забудет, какими были аргументы в пользу его оценки. Времени между упражнениями хватает обычно на выставление оценки и написание комментариев либо на согласование оценок с напарником.

После того как наблюдатель посмотрит еще одно или несколько упражнений, ему тяжелее будет писать комментарии: придется вспоминать, что происходило, информация из нескольких увиденных упражнений смешается (особенно если это будет то же самое упражнение с новым участником) и ход событий будет сложно восстановить. Если же упражнение зафиксировано в комментариях, оно, как правило, легко вспоминается.

Предоставление обратной связи (участникам и заказчикам)

Обратная связь — важнейший этап комплексной оценки, самый главный этап. Участники всегда ждут информацию по результатам оценки. Желательно, чтобы проводилась встреча с участниками, где им бы рассказали о результатах их оценки.

Понятно, что обратная связь по результатам всегда оперативно предоставляется руководству. Но если обратная связь участникам комплексной оценки проводится через полгода, то люди демотивированы, они чувствуют, что наблюдатели не очень ценят их как ресурс и нередко в кулуарах говорят о том, что обратной связи, возможно, вообще не будет.

Рассказывать результаты необходимо позитивно, доброжелательно, неформально, незамыленно и индивидуализированно. Важно, чтобы между наблюдателем и участником был диалог, чтобы человек чувствовал себя в центре внимания консультанта, мог задать уточняющие вопросы и получить аргументированные ответы.

По времени «живая» обратная связь занимает минимально 15 мин., максимально — 1,5 час. Минимальное время для обратной связи может быть затрачено, если она проводится дистанционно по скайпу, а также если необходимо пообщаться с большим количеством людей.

Письменная обратная связь — это всегда отчет руководству по результатам комплексной оценки. Для каждого участника индивидуально письменная обратная связь менее эффективна: нет эмоционального наполнения, текст обычно формализованный, нет возможности для диалога.

Принципы обратной связи

1. Уважительный

В процессе обратной связи проявляйте заинтересованность. Участник должен почувствовать, что Вы уважаете его профессиональные достижения и статус и хотите помочь ему в дальнейшем развитии.

2. Сбалансированный

Соблюдайте баланс между негативной и позитивной обратной связью.

3. Описательный

Описывайте человеку его поведение, избегайте оценочных суждений:

- «Такое поведение неприемлемо»;
- + «В подобных ситуациях для Вас характерно следующее поведение: ...»

4. Конкретный, ясный

Будьте конкретны, избегайте общих фраз. Обобщенная обратная связь не помогает определить поведение, способствующее достижению результата.

- «Вы не владеете навыками управления исполнением»
- + «При постановке задач подчиненным Вы в общих словах проговариваете им, что от них требуется. Вы не указываете конкретные сроки предоставления результата. Не озвучиваете способы контроля. Если подчиненный задает Вам вопрос, Вы отвечаете на него, даете необходимые разъяснения. Однако самостоятельно Вы не задаете подчиненному вопросы, проясняющие, насколько он понял поставленную задачу».

5. Двусторонний (диалоговый)

Задавайте собеседнику вопросы, направленные на согласование восприятия ситуации и на прояснение его позиции по

обсуждаемому вопросу. Помогайте участнику говорить открыто. Обратная связь приносит большую пользу, когда участник в ней заинтересован и готов активно участвовать в обсуждении своих сильных и слабых сторон,

6. Подразумевающий возможность развития

Сосредоточивайтесь на поведении, которое может быть модифицировано, а не на недостатках, которые нельзя исправить. Демонстрируйте уверенность, что человек может развивать свои компетенции.

7. Ведущий к обсуждению будущих действий

Помогайте участнику находить возможные решения: помните, что цель обратной связи в том, чтобы обеспечить конструктивные изменения в будущем. Помогите человеку найти новые варианты поведения. Хорошим итогом обратной связи является декларация собеседником о будущих действиях.

Распределение времени в ходе обратной связи	
Этап	Время
Установление контакта: – Как настроение/впечатление после комплексной оценки? – Каковы ожидания от обратной связи? – Рассказать о 2-частной структуре обратной связи: вначале рассказ о процедуре оценки, потом — про индивидуальные результаты участника	5 мин
Задание критериев и уровней оценок: – Что такое компетенция – Названия компетенций, которые оценивались – Шкала (0–3, промежуточные оценки) – Технология комплексной оценки /кратко/: все оценивают всех, оценки на основе шкал к каждому упражнению, процедура согласования оценок и выставление интегральной оценки	10 мин
Обсуждение индивидуальных оценок участника: ВАЖНО: мы рассказываем участникам, каковы наблюдения и выводы экспертов, основанные на проявленном поведении НЕЛЬЗЯ говорить: «мнение экспертов», «нам показалось»	20 мин

НУЖНО говорить: «Вы проявили», «Вы продемонстрировали», «мы увидели, что Вы действуете так-то и так-то»	
Обсуждение действий по развитию (проводится, если у участника есть соответствующий запрос)	10 мин

Этапы сессии обратной связи

Установление контакта

1. Позаботьтесь об обстановке.

Выберите спокойное место. Убедитесь, что вас не будут беспокоить. Расположитесь на оптимальной дистанции от участника. Избегайте «неравного» расположения (например, вы за столом, участник на стуле перед Вами).

2. Создайте атмосферу сотрудничества.

Общайтесь с участником из позиции «на равных». Избегайте занимать менторскую позицию — «сверху» и заискивающую — «снизу». Сохраняйте доброжелательный тон. Создайте у участника понимание, что ваша задача не раскритиковать его, а помочь в дальнейшем развитии.

3. Следите за своими невербальными проявлениями.

Во время сессии смотрите в глаза участнику, Используйте уверенный тон и жестикуляцию. Не спешите, делайте паузы в разговоре, давайте участнику возможность осмыслить сказанное.

4. Дайте участнику возможность высказать свои впечатления.

Спросите участника о его впечатлениях о комплексной оценке, как он сам оценивает свое участие. Дайте человеку время подумать и высказать свое мнение.

5. Повторите участнику правило конфиденциальности.

Проговорите участнику, что обратная связь конфиденциальна. Вы не будете обсуждать с другими людьми ту информацию, которую получите на обратной связи.

6. Расскажите участнику о содержательных этапах сессии обратной связи.

- Обсуждение критериев, по которым оценивались участники комплексной оценки.
- Обсуждение индивидуальных результатов участника.
- Выбор приоритетных зон развития и возможных мероприятий.

7. Проговорите участнику цели обратной связи.

- Обратная связь — это возможность еще раз обсудить те требования, которые предъявляются к участникам. Те критерии (модель компетенций и профиль успеха), по которым мы проводим нашу оценку, были выбраны и одобрены руководством. Они являются ключевыми для успешной и эффективной работы. Поэтому очень важно подробно про них поговорить.
- Обратная связь — это возможность увидеть себя со стороны, получить развернутое описание своего менеджерского и управленческого стиля.
- Обратная связь — это большой ресурс для саморазвития. Наша цель — помочь вам использовать свои сильные стороны для развития более слабых сторон, продумать возможные направления развития.

Задание критериев и уровней оценок

1. Расскажите участнику о критериях, по которым проводилась оценка («Профиль успеха»). Кратко опишите компетенции (более подробно содержание компетенций будет обсуждено позже).

В нашей процедуре мы использовали такой инструмент, как **модель компетенций**. Компетенция – это набор качеств (знаний, навыков, мотивов, установок), способствующих успешному решению определенной задачи и описанных в терминах

наблюдаемого поведения. Примеры компетенций – «системное видение», «лидерство».

Для создания модели компетенций проводился подробный анализ содержания работы педагогического коллектива и задач, стоящих перед школой. Эксперты анализировали, какой уровень развития каждой компетенции необходим для достижения успеха на определенной позиции. Результатом этой работы стала **«Модель компетенций»** для разных уровней иерархии. Модель компетенций была одобрена и утверждена на самом высоком уровне руководства.

Отдельные упражнения деловой игры и вопросы итогового интервью подбираются так, чтобы максимально адекватно и точно оценить именно выбранные компетенции. На всех этапах комплексной оценки наблюдатели оценивают участника не «в целом», а по конкретному набору компетенций.

2. Опишите поуровневую шкалу компетенций.

Можно привести пример, иллюстрирующий уровни развития компетенций на простом примере (английский язык, плавание, вождение автомобиля).

Подробно опишите компетенции участнику. Объясните различия между уровнями.

Не давайте участнику просто прочитать компетенцию. Описывайте компетенцию сами таким образом, чтобы затем легче было перейти к обсуждению конкретных оценок участника. **Сосредотачивайтесь на тех аспектах компетенции, которые у участника проявились наиболее ярко.**

Обсуждение индивидуальных оценок участника

Алгоритм 1: «Последовательный»

1. Подробно расскажите про каждую компетенцию.
2. Выслушайте самооценку участника.
3. Озвучьте участнику оценки экспертов по компетенциям

4. Предоставьте участнику возможность отреагировать на ваши слова.

Алгоритм 2: «Смешанный»

Этот алгоритм отличается тем, что мы не рассказываем участнику сразу про все компетенции.

1. Подробно расскажите про одну компетенцию.
2. Спросите самооценку участника по этой компетенции
3. Озвучьте комментарии и оценку экспертов.
4. Выслушайте реакции участника
5. Переходите к следующей компетенции.

В обоих случаях после обсуждения всех компетенций подведите резюме:

Резюмируйте все сказанное об уровнях развития компетенций участника.

Убедитесь, что вы пришли к единому пониманию его сильных и слабых сторон.

Рекомендации по применению алгоритмов обратной связи

	«Последовательный»	«Смешанный»
Оценки участника	Высокие (средний балл больше 1,5)	Низкие (средний балл ниже 1,5)
Самооценка участника (уровень рефлексии)	Участник достаточно точно видит свои сильные и слабые стороны	Участник склонен завышать свои результаты, не видит своих недостатков

Обсуждение индивидуальных оценок участника

Особенности работы со «слабыми» участниками (средняя оценка менее 1,25)

1. Подробно объясняйте, чем уровни отличаются один от другого. Четко проговорите участнику, что уровень «3» отражает

высокий уровень требований и что эту оценку получить нелегко. Не занижайте для участника планку достижений.

2. Управляйте ожиданиями участника. Например, озвучивая участнику оценку «два», проговорите ему, что это его сильная сторона. Это подготовит участника к тому, что остальные оценки будут ниже.

3. Прежде чем озвучивать участнику его оценки по каждой компетенции, в общем виде опишите ему его сильные и слабые стороны. Начинайте с плюсов. Заканчивая сессию, резюмируйте разговор, еще раз перечислив плюсы и минусы участника. Постарайтесь перечислить столько же плюсов, сколько и минусов (если минусов много, выберите из них самые существенные).

Человеку тяжело воспринимать негативную информацию о себе, поэтому для поддержания мотивации на развитие вам необходимо помочь участнику сохранить позитивную самооценку в целом. Не оставляйте у него ощущение, что у него «все плохо».

Приводите «примеры успеха», когда люди с низкими оценками не опускали руки, а энергично брались за работу и за короткое время достигали высоких результатов.

Полезные правила

✓ Указывайте на ключевые характеристики

Если за несколькими оценками стоит какая-то общая особенность участника, покажите это ему (например, коммуникативная черта — робость или, наоборот, агрессия). Человеку проще принять одну негативную характеристику, которая на многое влияет, чем несколько разных («у меня много слабых сторон – я совсем плох»). Также понимание источника проблемы помогает четче сфокусироваться на основных зонах развития.

✓ Будьте «зеркалом»

Не стремитесь любой ценой **убедить** человека и что-то ему **доказать**. Показывайте ему его поведение, как в зеркале. Если участник активно спорит и не соглашается с оценкой, можно

констатировать, что это экспертное видение со стороны. Оно не всегда совпадает с самооценкой человека, и участник вправе не согласиться с ним. Однако это видение можно принять к сведению в качестве дополнительной информации о том, как вас воспринимают другие люди.

✓ *Не замалчивайте негативную информацию*

Не считайте участника слишком слабым, чтобы услышать правду. Правдивая и доброжелательно преподнесенная обратная связь, даже негативная, действительно помогает человеку задуматься о своих слабых сторонах и предпринять активные действия для их исправления.

✓ *Обращайтесь к самооценке участника*

Обсуждая оценку участника, обращайтесь к тому, что человек сам себя оценил. Подчеркивайте те аспекты, в которых самооценка участника и видение экспертов совпадают. Например, можно сказать: «В этом эксперты с Вами полностью совпали. Действительно, Вы ...». Если человек оценил себя ошибочно (слишком высоко или низко), проанализируйте, в чем именно он ошибся – в содержательной составляющей или в оценке. В своих комментариях также обращайтесь к его словам. Например: «Вот здесь мы с Вами не согласимся...».

Не приводите конкретных примеров из деловой игры.

Это дает повод к дополнительным возражениям и оправданиям со стороны участника.

«Трудные» участники

Особенности участника	Действия наблюдателя
После длительных обсуждений участник не согласен с поставленной оценкой (оценками).	Не «упирайтесь» в оценки. Постарайтесь более подробно разобраться в содержании и найти точки соприкосновения.

Участник воспринимает обратную связь формально, не проявляет инициативы, демонстрирует поверхностное согласие или не проявляет заинтересованности в развитии своих компетенций.	Мотивируйте участника. Выясните его интересы (карьерные, профессиональные). Продемонстрируйте ему связь между компетенциями и реализацией его целей. <i>Другой вариант:</i> обсудите с ним те последствия, которые влечет за собой отсутствие развития той или иной компетенции.
Участник скептически воспринимает саму процедуру центра оценки, не верит в ее пользу и объективность.	Не оправдывайтесь. Сохраняйте доброжелательный стиль общения, проясняйте источник сомнений участника. Донесите до участника, что, несмотря на свое отношение к процедуре центра оценки, он может получить для себя полезную информацию о том, как его воспринимают другие люди, и о возможных способах саморазвития.

Результаты каждого этапа

Проверьте себя. Если вы все сделали правильно, то в конце каждого этапа вы достигли следующих результатов:

Этап	Результат
Подготовка к сессии обратной связи	Собраны все материалы по участнику. Вы сформулировали видение сильных и слабых сторон участника по каждой компетенции и приготовили возможные рекомендации по развитию.
Установление контакта	Участник понимает цели и этапы сессии обратной связи: что именно, как, в какой последовательности и зачем будет обсуждаться. Сформирована доверительная, доброжелательная атмосфера. Участник готов заинтересованно принять обратную связь.
Задание критериев и уровней оценок	Участник понимает, за счет чего обеспечивается объективность поставленных оценок.

	Участник имеет общее представление о корпоративной модели компетенций и о пороговой шкале компетенций. Участник понимает, почему была выбрана именно эта модель компетенций и видит ее взаимосвязь с эффективностью работы.
Обсуждение индивидуальных оценок участника	Участник глубоко понимает суть каждой компетенции. Участник понимает и принимает свои оценки по компетенциям. Эксперт и участник пришли к общему пониманию сильных и слабых сторон участника.

Некоторые рекомендации по обратной связи

- Основной секрет успеха обратной связи — точно «зацепить» человека, чтобы он себя узнал.
- Выйти на значимое для него. Подарите ему инсайт!
- Смотреть в глаза (не прятать взор, как будто сами не верите или смущаетесь).
- Использовать уверенный тон голоса и жестикуляцию. Но не давить на человека, «забивая» его категоричными суждениями.
- Регулировать глубину контакта. Не перебарщивать с дружбой (а то от вас начинают ждать дружеских уступок и подарков, обижаться: «А он был такой с виду хороший, а на самом деле...») — и не впадать в позицию «сверху» (вешать оценку). Держаться доброжелательно и слегка на дистанции.
- Не читать вслух компетенцию самому. Ее нужно прокомментировать. Полезно помнить, что компетенции (особенно когда их 8–10) — это очень большой и нагруженный материал. Тем более человек волнуется.
- Давая обратную связь, обращаться к тому, что сам человек про себя сказал в самооценке. Он может быть очень адекватен или говорить по содержанию адекватные вещи, но поставить другую оценку.

- Это помогает донести до него оценку и управлять ожиданиями Или, например, если человек себя очень высоко оценил (или низко) сказать ему: «Вот здесь мы с вами не согласимся».
- Не торговаться из-за оценок («Хорошо, я с этим соглашусь, но при условии, что Вы согласитесь с тем-то»). Спокойно прояснять позицию наблюдателей, особенности компетенции и суть уровня.
- Если перед вами очень завышающий оценки человек, то лучше не начинать с самооценок по компетенции. Лучше сразу сказать оценку и добавить, что это его сильная сторона.
- С самого начала обратной связи должна идти калибровка шкалы оценок. Рассказывая про шкалу, быть уважительным к оценкам. Позитивно интерпретировать каждый уровень компетенции (кроме нуля).
- Проясняя каждую компетенцию до озвучивания оценки, стремиться рассказывать об уровнях позитивно (кроме нуля), вплетая в объяснение уровня, который ему поставили, именно его особенности, которые вы потом «вспомните», когда будете комментировать оценку. Это логично. Еще один эффект в том, что человек начнет себя узнавать и оценит адекватно.
- В содержании обратной связи стремиться быть не оценочным, а *описательным* и *развивающим*. Можно показывать, что некоторые его особенности могут быть и плюсом, и минусом.

Необходимый баланс позиций

Наблюдатель	Участник
Имеет четкие цели на обратную связь («хочу...»)	Имеет четкий запрос на обратную связь («хочу...»)
Рассказывает все необходимое простым понятным языком	Понимает критерии, шкалы, суть процедуры, суть комментариев по компетенциям
Работает в режиме «здесь и сейчас» (в контакте с участником,	Включен в обсуждение / внимательно слушает (в контакте с

реагирует на то, что с ним происходит, отвечает на возражения и скепсис)	экспертом, воспринимает его слова, делится своими соображениями)
Соблюдает баланс позитивной и негативной обратной связи (+1–1+)	По-новому видит свои ресурсы, понимает зоны развития
Предоставляет рекомендации по развитию	Запрашивает рекомендации по развитию

А теперь один из самых ответственных и сложных этапов, поскольку он нисколько не легче и не проще проведения комплексной оценки. Очень важно подготовить краткие и корректные отчеты, которые обладали бы полнотой информации и отражали реальные результаты. При отсутствии опыта первая редакция одного отчета может занимать до 8–10 часов. В процессе работы используются листы сведения оценок, бланки наблюдателей, результаты упражнений — все, что может дать информацию и конкретные примеры для аргументации представленных в отчете оценок. Для лучшего восприятия отчетов полезно снабдить отчет не только текстом, интерпретациями, но и табличным или графическим представлением результатов.

Каждый отчет может влиять на принятие решения по данному человеку. Он должен быть правдив и корректен, чтобы помочь человеку и помочь организации.

Финальный отчет должен быть точным отражением взглядов всей команды наблюдателей. Он должен содержать описание фактов с оценкой участника по каждой компетенции.

Сбор воедино данных всех упражнений по одной компетенции — это высший пилотаж.

Важно учесть ряд моментов при написании отчетов:

- Отчет строится вокруг компетенций (а не упражнений), в нем содержатся данные в поддержку оценки, а возможно, и дополнительные данные о сильных сторонах и ограничениях участников.

- Обсуждая компетенцию, вы должны привести два или три примера.
- Оценка компетенции должна опираться на приведенные примеры.
- Финальный отчет должен быть плодом совместной работы всех наблюдателей за участником.

Рекомендации, которые необходимо учесть при написании отчетов

1. Пишите отчет простым и понятным языком.

2. Отчет должен давать читателю целостное представление о человеке, его сильных и слабых сторонах, без отсылки к оценкам.

3. Следите за тем, чтобы отчет согласовывался с оценками. Другими словами, нужно написать отчет так, чтобы по нему можно было довольно точно восстановить оценки человека.

Следите за тем, чтобы баланс «позитивной» и «негативной» информации о человеке был пропорционален оценкам. Т. е. если у человека преобладают оценки «2», то в отчете должно быть больше позитива; а если преобладает «1» – больше негатива.

Отслеживайте, чтобы формулировки отчета не противоречили оценкам по отдельным компетенциям. Например, у человека по надежности оценка 1,5, а в отчете написано: «Иван – надежный работник, он не допускает сбоев в работе». Возникает вопрос, а почему тогда 1,5, а не 2 или 3?)

4. Избегайте категоричности высказываний – и в позитив, и в негатив.

Например, не следует писать: «В своей работе Николай всегда исходит из интересов школы». Для «смягчения» полезно использовать слова типа «как правило», «в целом» и т. п.

5. В отчете может быть указание на то, что данные выводы о человеке сделаны по результатам комплексной оценки, что это не «окончательный диагноз».

Можно вставить в отчет 1–2 фразы вроде «в ходе комплексной оценки Сергей проявил / не проявил...», «по результатам комплексной оценки ...» — особенно там, где у вас возникли сомнения, что человек и в жизни таков, каким он проявил себя на комплексной оценке.

6. Содержание отчета должно отражать основные особенности человека. Должно быть видно человека. На основе хорошего отчета формируется целостный образ человека.

7. Как этого достигать? Предварительно, перед написанием отчета, сформулировать основные особенности человека — все то основное, что вы хотите про него сказать.

8. Как правило, в человеке есть нечто, что определяет многие его особенности и влияет на его компетенции. Было бы совсем неплохо это понять и каким-то образом отразить в отчете (либо отдельной строкой, либо ссылаясь на это в компетенциях, либо чтобы читалось между строк, но без прямого указания на это, если, например, дело касается особо интимных моментов. Или, например, если человек «суперпоспешный», это может влиять на его мышление, принятие решений, коммуникацию). В то же время не злоупотреблять этим. Если человек тревожный, не стоит писать об этом в каждом пункте.

9. Не нужно переписывать все те комментарии, которые сказали наблюдатели во время сведения. Это как скульптура: взять камень и отсечь лишнее, да еще придав правильную форму. На сведении мы часто слышим разные, даже диаметрально противоположные мнения наблюдателей. На то оно и сведение, чтобы в его процессе выработать мнение о человеке (мы уже не говорим о том, что могут **СКАЗАТЬ** наблюдатели).

10. Не нужно писать, чем человек **НЕ** обладает («мало ли чего у кого нет»). Нужно писать, чем человек обладает. Исключения составляют критически важные для школы качества, которые диагностируются – есть или нет. И тогда имеет смысл написать про их отсутствие.

11. Хотя мы и выставляем **ОЦЕНКИ**, текст отчета должен быть, скорее, описательным, чем оценочным. Мы описываем, что и как человек делает, а не говорим – он хороший и плохой.

Отчет, который звучит очень оценочно («он не умеет, он плохо делает это, с этим тоже все туго»), выглядит плохо (чем: «У него нет гибкости мышления, и он не умеет принимать решения в новых условиях», лучше: «Принимая решения, он использует схемы и алгоритмы, сформированные на основе прошлого опыта. Он с трудом адаптирует алгоритмы под новые условия» – или: «для адаптации... ему требуется длительное время»).

12. Не нужно цитировать в отчетах дословно фразы из компетенций. Писать нужно специфично про человека теми словами, которые в наибольшей степени отражают его особенности.

13. Не писать «он то, **НО** он се». **НО** полностью разрушает то, что было сказано до этого, соответственно, создается более оценочное впечатление (негативное или позитивное, в зависимости от того, что идет после **НО**). Можно все то же написать двумя предложениями или использовать «вместе с тем», если уж очень нужно развести две плоскости.

14. Минимизировать в описании причинно-следственные связи («он то, потому он то»). Это может натолкнуть руководителя и человека на совсем другие следствия из заявленных посылок. Мы описываем, **КАКОЙ** он и **ЧТО** делает, а не **ПОЧЕМУ** он такой и делает это.

15. Предложения должны быть максимально однозначны, желательно короткие (лучше не думать о таланте графа Льва

Николаевича, когда, дочитав его предложение до конца, забываешь о начале. Он творил в другом жанре!).

16. Текст отчета должен быть непротиворечив. Если в одном месте написано, что человек замкнутый, закрытый и необщительный, а в другом, что он с легкостью устанавливает контакты или выстраивает взаимоотношения, то человек выглядит очень загадочным и противоречивым. Если он действительно загадочный и противоречивый, то это должно быть ясно прописано в отчете, например, «проявляет навыки нестабильно...».

17. Минимизировать слово «может» в смысле «возможно» «В такой-то ситуации он может делать то-то». А может и не делать. Нужно ответить на вопрос: делает или нет?

18. **НИКОГДА** не должны звучать в отчетах предположения («возможно, он такой-то; может быть, он такой-то»).

19. **АБСОЛЮТНО** исключить ссылки на опыт человека в чем-то или его отсутствие как обоснование его компетенций («Он не умеет развивать подчиненных, потому что у него их никогда не было, а также исключить описание его опыта как такового («Ваня имеет большой опыт руководства подчиненными», «он часто делает презентации»). Это не личностные качества или компетенции, а факты биографии или деятельности, которые мы не описываем.

20. Если в отчете есть резюме (сильные — слабые стороны) выделять самое существенное для человека желательно в порядке приоритетов. Фраза, написанная первой, часто считается самой основной.

21. Отслеживать у себя фразы, перетекающие из отчета в отчет, и разнообразить свой язык. В противном случае может сложиться впечатление, что мы оцениваем и описываем одного и того же человека в комплексной оценке.

Заключение

В комплексной оценке не бывает мелочей. От того, насколько ответственно каждый из нас — фасилитатор, наблюдатель и ведущий — выполняет свою работу, зависят достоверность результатов комплексной оценки и валидность сделанных прогнозов. Качество работы каждого и слаженность работы всех — вот то, что определяет валидность любой комплексной оценки. На сегодняшний день не придумано лучшего мероприятия, которое давало бы столько возможностей для развития как участников, так и наблюдателей. Но насколько это мероприятие может быть полезным, настолько оно может стать и вредным. Предотвратить это в наших силах.

Оценивать другого человека — увлекательнейшее занятие, которое, помимо всего прочего, дает возможность познакомиться с огромным количеством уникальных людей, научиться лучше их понимать, осознать, сколько есть разнообразных способов проявить компетенции (как эффективных, так и неэффективных), и практически моментально увидеть столько отдачи от своих действий, сколько большинство людей не видят за всю жизнь. Это исключительная возможность развивать свои личные компетенции, имея перед глазами такое количество выдающихся примеров. При этом мы можем получить в этой жизни ровно столько, сколько готовы отдать. Наш труд требует колоссальной дисциплины, стрессоустойчивости и преданности делу, и это путь для тех, кто всего этого не боится и готов постоянно выходить из зоны комфорта в стремлении сделать свою работу хорошо. Именно такие люди становятся блестящими специалистами, и только они имеют моральное право оценивать других, потому что, хотим мы этого или нет, мы оказываем влияние на жизнь и карьеру тех, кого оцениваем.

Список литературы

1. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра (Лучшие HR-стратегии) / Е. Барышникова. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013.
2. Методические рекомендации по применению тестов способностей, опросников и интервью при оценке персонала / ОАО «XXX Холдинг». — Москва, 2020. — С. 4–6.
3. Оценка персонала методом ассесмент-центра в реалиях 2021 года: технология, этапы // Top Career (top-career.ru). — URL: https://top-career.ru/blog/assessment_center_online?ysclid=lz9q8e49au852122734#rec252923775 (дата обращения: 12.11.2024).
4. Страдвик Линди. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов / перевод с англ. — М.: HIPPO, 2003. — С. 40–43.
5. Технология Assessment Center: Виды, этапы и инструменты ассесментов // Управление развитием персонала. — 2017. — № 3, 4. — URL: <https://samoukina.com/public/articles/tehnologiya-assessment-center-vidy-etapy-i-instrumenty-assessmentov?ysclid=lz9r0goeij681582846> (дата обращения: 12.11.2024).
6. Технология Ассесмент Центра: руководство для наблюдателя. — 2014. — 43 с.

1. Индикаторы

Компетенция «Планирование»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2: При планировании закладывает дополнительное время на непредвиденные обстоятельства. План подчиненного четко соотносит с собственным планом. Находит способы оптимизации времени (например, предлагает оптимизировать формат проведения совещания и тем самым сократить время).
2 уровень опыта	Верно распределяет все дела по срочности и важности, выделяет дела, которые необходимо сделать самому, а какие можно поручить. Грамотно обосновывает принцип расстановки приоритетов (прежде всего ориентируется на основные цели). Объединяет дела в блоки, чтобы не терять время на «переключения». Группирует дела таким образом, чтобы оптимизировать перемещения (например, все дела вне школы – одним блоком). Планирует реалистичное время на выполнение дел. При этом учитывает время, необходимое как на реализацию задачи, так и на дорогу. Успевает выполнить все важные задачи.
1 уровень развития	Ошибается с расстановкой приоритетов, использует неверные принципы (делает неважные дела, не делает важных). Считает обязательным выполнение всех задач из списка. Не учитывает время, необходимое на дорогу. Не успевает выполнить все важные задачи.
0 начальный уровень	В своем плане пишет все дела подряд, либо в случайном порядке. Не обращает внимания на время, необходимое на выполнение дел. Не расставляет дела по срочности и важности (или считает все дела одинаково важными и срочными). В интервью говорит о невозможности справиться с задачей.

Компетенция «Ориентация на результат»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Даже после большого количества неудач и очевидно низкого итогового результата сохраняет самообладание и настойчивость, максимально вкладывается в решение задач. Оценивает собственную эффективность по количеству набранных баллов в сравнении с запланированным. Объясняет выбор карточек наличием специальной стратегии, нацеленной на получение максимально высокого результата. Эту стратегию участник может четко объяснить и обосновать. Очевидно, что он действовал именно так.
2 уровень опыта	Уверенно заявляет, что планирует достичь результата значительно больше среднего. Адекватно корректирует его после пробных выборов. Работает с энтузиазмом в течение всего времени. Внимателен и сосредоточен. При столкновении с неудачами сохраняет настойчивость и темп работы. Последователен в выборе уровней задач. <i>В интервью</i> четко обосновывает свою стратегию. <i>В интервью</i>, говоря о неудачах, связывает их с собственными просчетами и ограничениями (<i>неверный выбор тактики, недостаточность знаний, эрудиции, неумение «собраться» в стрессовой ситуации</i>).
1 уровень развития	Заявляет, что хочет набрать количество баллов, соответствующее среднему, или на 5–10 очков меньше среднего. Не корректирует желаемый результат после «показательного» пробного выбора либо резко снижает его после неудачного результата. Начинает с энтузиазмом. При столкновении с неудачами теряет настойчивость, заинтересованность и темп работы. Фокусируется на ошибках. Не всегда последователен в своих решениях о выборе уровней. <i>В интервью</i> затрудняется обосновать свою стратегию. <i>В интервью</i> ответственность за невысокий результат частично списывает на внешние причины.

0 начальный уровень	Говорит, что не знает, сколько хочет набрать баллов, даже после настоятельных вопросов эксперта, либо заявляет, что хочет набрать в 3–4 раза больше очков, чем средний показатель (не демонстрируя в последующем реального потенциала для решения этой задачи). Работает без энтузиазма, неохотно, в низком темпе. Демонстрирует негативное отношение к упражнению/вопросам. Тактика выбора уровней сложности вопросов хаотична и не продумана. <i>В интервью полностью списывает ответственность за результат на внешние обстоятельства (незнакомая сфера знаний, неадекватность уровней, малое количество времени, отсутствие опыта в решении подобных задач).</i>
--------------------------------	---

Компетенция «Аналитическое мышление»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 В условиях дефицита информации определяет звенья, недостающие до полной картины. Предвидит изменение целей и функционала других подразделений и с учётом этого выстраивает свою работу. Готов встраиваться в изменение стратегии и действовать в условиях ограниченности ресурсов. Эффективно структурирует и систематизирует большие объёмы разнородной информации. Делает верные выводы на основе неполных и/или противоречивых данных.
2 уровень опыта	Учитывает при анализе всю совокупность внешних факторов, которые могут определить будущее организации. ■ Знает зону ответственности каждого подразделения (библиотеки, ШМО и т.д.), его вклад в достижение целей. Не перекладывает ответственность за снижение объемов на внешние обстоятельства – кризис и пр. Прогнозирует влияние своих действий на работу подразделения. Анализируя ситуацию, сопоставляет разноплановую информацию, выявляет все значимые причинно-следственные связи, увязывая факты в единую систему.
1 уровень развития	Определяет как очевидные, так и менее очевидные факторы, описывающие внешнюю среду организации. ■ Не учитывает работу сотрудников. Ограниченно видит влияние своих решений и действия на деятельность подразделения, переносит ответственность на внешние обстоятельства (надежда на окончание сложной экономической ситуации, невозможность что-либо изменить в имеющихся условиях). При анализе ситуации выделяет и сопоставляет однородную информацию. Устанавливает наиболее очевидные причинно-следственные связи между явлениями.
0 начальный уровень	Выделяет лишь наиболее очевидные факторы, характеризующие внешнюю среду. • Не понимает роли своего подразделения. Не учитывает, как его решения или действия скажутся на работе. Оперирует отдельными фактами, не увязывает их между собой. Не замечает взаимосвязи явлений.

Компетенция «Умение работать в команде»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Начинает общую дискуссию с трансляции целей и задач школы. Говорит, что при решении подобных задач необходимо в обязательном порядке учитывать приоритеты организации. Отказывается обсуждать список без выделения четких критериев. Добивается обсуждения всех кандидатов. Предлагает схему решения: 1. определить правильные критерии для отбора лучших, 2. осуществить выбор. Предлагает одновременно решать 2 проблемы — отбора лучших работников в итоговый список и нахождения альтернативного награждения для тех, кто был отмечен в письме, но не получил путевки. Предлагает варианты решения, которые позволяют наилучшим образом решить не только первую, но и вторую проблему.
2 уровень опыта	Оценивает варианты решения по 2 ключевым критериям: 1. польза работы подчиненного для организации, 2. справедливость распределения путевок по отношению к присутствующим на совещании руководителям. Из своих подчиненных отбирает для награждения объективно лучших, т.е. тех, кто помогал наладить работу в подразделении и показал высокие результаты в работе. Говорит о том, что «личные проблемы руководителя» не могут служить поводом для включения подчиненного в список. Подчеркивает, что проблемы подчиненного (усталость, сложные семейные обстоятельства и пр.) не могут служить поводом для включения подчиненного в список награжденных.
1 уровень развития	<i>В одном варианте:</i> из своих подчиненных выбирает для награждения необъективно лучших (а тех, например, перед кем ему лично будет неудобно давать объяснения). <i>В другом варианте:</i> предлагает сам или поддерживает скоропалительные, необдуманные варианты составления списка (например, бросить жребий).

0 начальный уровень	В одном варианте отказывается от решения поставленной проблемы. В интервью говорит о том, что не считает проблему действительно важной. В другом варианте не имеет своего мнения, ждет, что скажут другие. В интервью ссылается на недостаток информации.
------------------------	---

Компетенция «Гибкость в общении»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Демонстрирует интерес к собеседнику. Позитивно настроен, заряжает своей энергией и идеями. Выстраивает такие отношения, что собеседник соглашается на долгосрочное стратегическое сотрудничество. Ведет встречу таким образом, что она становится активным совместным обсуждением проблем собеседника и способов их разрешения.
2 уровень опыта	Быстро устанавливает контакт, не теряет его на протяжении всей беседы. Правильно позиционирует себя в ходе разговора с собеседником. Устанавливает равные, партнерские отношения. В разговоре постоянно ищет точки, на которых может происходить согласие. Приводит аргументы, убедительные для собеседника. Достигает договоренности о взаимном сотрудничестве.
1 уровень развития	Пытается договориться о взаимном сотрудничестве. Приводит различные аргументы. Приводимые аргументы не учитывают интересов собеседника. Зацикливается на одних и тех же аргументах. Не может найти общую почву для выстраивания отношений сотрудничества.
0 начальный уровень	Не считает необходимым выстраивать какие-либо отношения с собеседником. Не может договориться о сотрудничестве. В ходе разговора с клиентом полностью оказывается на его стороне, во всем соглашается и не пытается возражать. Не высказывает своих предложений и мнения или постоянно спорит, не выслушивает аргументов. Идет на конфликт.

Компетенция «Эффективное взаимодействие»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Увлекает слушателей, убеждает в своей правоте, успешно преодолевает скепсис и сопротивление.
2 уровень опыта	Держится уверенно и конструктивно в течение всей встречи. Выступает ярко и убедительно. Приводит убедительные аргументы. Учитывает временные ограничения, выражается лаконично. Слушает вопросы внимательно, не перебивая. Быстро находит корректные и точные ответы. Отвечает уверенно, учитывая настроение слушателей. Сталкиваясь с возражениями, не теряет уверенности.
1 уровень развития	Держится уверенно до вопросов. Отвечая на каверзные вопросы, теряется, демонстрирует неуверенность. Не может найти убедительные аргументы в защиту своей позиции. Не учитывает временные ограничения, выступает длительно и пространно. Слушает вопросы формально. Не дослушивает вопросы и комментарии аудитории до конца. Не отвечает на вопрос, а продолжает гнуть свою линию.
0 начальный уровень	Держится неуверенно, скованно. Не может связно изложить свои мысли. В ответ на вопросы быстро теряется или вступает в перепалку.

Компетенция «Управление исполнением, мотивация»

3 уровень мастер-	В дополнение к уровню 2 Продумывает, как дополнительно можно подстраховать выполнение дел силами заместителя (дополнительно инструктирует заместителя на случай, если сам не успеет что-либо сделать). Заранее определяет промежуточные контрольные точки в течение дня и/или продумывает механизм взаимодействия в непредвиденных ситуациях.
2 уровень опыта	В плане отмечает действия, необходимые для грамотного делегирования: раздача поручений, промежуточный и итоговый контроль их выполнения. Закладывает на это отдельное время. Во время встречи четко и конкретно ставит задачи заместителю. При необходимости поясняет их смысл (для чего это необходимо сделать). Объясняет важность выполняемых задач. Обеспечивает готовность исполнителя действовать в заданном направлении. Дает четкие и понятные комментарии и рекомендации, чтобы задача была выполнена максимально качественно (какого результата необходимо добиться; к кому следует обратиться, чем воспользоваться, каких стандартов придерживаться). Отслеживает реалистичность графика работы заместителя, просчитывает его по времени.
1 уровень развития	Не прописывает в плане действия, необходимые для грамотного делегирования: раздача поручений заместителю, промежуточный и итоговый контроль их выполнения. Не закладывает отдельного времени для выдачи поручений заместителю (другим исполнителям) и контроль выполнения. Может не учитывать время, необходимое на дорогу. Во время встречи недостаточно четко ставит задачи для заместителя. Не дает комментариев и рекомендаций заместителю, необходимых для максимально качественного выполнения задачи. Не указывает конкретных стандартов и параметров контроля. Не определяет действия по времени. Не соотносит время выполнения дел и график работы заместителя. Для мотивирования подчинённого использует исключительно методы материальной мотивации и административный ресурс.

0 начальный уровень	<i>В одном варианте:</i> планирует все сделать сам, не использует заместителя. <i>В другом варианте:</i> все дела делегирует заместителю. Во время встречи формально перечисляет дела (озвучивает инструкцию к упражнению) или отделяется общими фразами. Принципиально не дает никаких комментариев, полагая, что все и так понятно. Не считает необходимым мотивировать подчиненного.
------------------------	---

Компетенция «Лидерство»

5 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Предполагает участие заместителя в мероприятиях, связанных с развитием филиала (например, на совещании по проблемам обучения сотрудников). Подключает его к составлению стратегии развития филиала. Воодушевляет подчиненного, пробуждает в нем инициативность, стремление к высоким достижениям. Заражает его своей уверенностью в успехе, включает эмоциональную и энергетическую составляющую.
2 уровень опыта	В плане отмечает, кого еще из сотрудников (кроме заместителя) можно привлечь для выполнения задач. Делегирует своему заместителю ответственность за финальный контроль результатов всех порученных задач. Подключает заместителя к тем задачам, опыт решения которых может способствовать его профессиональному и карьерному росту (например, разбор заявлений сотрудников, консультирование сотрудника по профессиональным вопросам). Успешно убеждает подчиненного в необходимости выполнения стоящих перед ним задач, апеллирует к его интересам и потребностям, подбадривает и мобилизует его. Использует в общении с ним свой личный авторитет.
1 уровень развития	Выделяет круг дел для делегирования заместителю. При этом ошибается в определении данной категории дел (делегирует часть своих дел, или не поручает того, что может сделать заместитель, или делегирует заместителю нереалистичное количество дел). Не использует возможность делегировать дела другим исполнителям (забрать ноутбук, встретить электрика).

	Воздействует на подчиненного, опираясь исключительно на свои административные полномочия. Может повлиять на конструктивно настроенного подчиненного. Сталкиваясь с сопротивлением, теряется.
0 начальный уровень	<i>В одном варианте:</i> планирует все сделать сам, не видит путей использования дополнительных ресурсов (своего заместителя и других сотрудников). <i>В другом варианте:</i> все дела делегирует заместителю. В общении с подчиненным держится формально, недостаточно активен, не способен оказать на него влияние, не воспринимается как авторитет. Либо, наоборот, старается «продавить» ситуацию, проявляет излишнюю жесткость, действует деструктивно.

Компетенция «Стрессоустойчивость»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Управляет стрессом любого типа, сохраняет гибкость, спокойствие и расслабленность, не считает стресс угрозой для ключевых приоритетов. Легко восстанавливается после ситуации стресса. Сохраняет высокую работоспособность и сосредоточенность на результате. Использует разнообразные стратегии поведения.
2 уровень опыта	Соблюдает последовательность и порядок действий даже в условиях давления. Спокойно изменяет сроки и приоритеты в ситуации цейтнота. В условиях ограниченного времени сохраняет активность и добивается высокого результата работы. Может сконцентрироваться на нескольких критически важных делах в одно и то же время. Успевает сделать многое в сжатые сроки. Сохраняет спокойствие и трезвый ум в ситуациях напряжения.
1 уровень развития	В стрессовых ситуациях способен сконцентрироваться на главной задаче, старается сохранить активность действий и выполнить максимально возможное количество заданий. В незнакомых ситуациях испытывает волнение, не может справиться с эмоциями, сбивчиво говорит, ищет причины во внешних обстоятельствах. Пользуется определенным стереотипом поведения, проявляет ригидность и неспособность принимать решения в ограниченное время.
0 начальный уровень	Не способен держать эмоции под контролем в ситуации давления временем. Агрессивно реагирует на непредвиденное отношение. Использует неконструктивные методы реагирования в конфликтных ситуациях. При неожиданных вопросах меняет тембр голоса, интонацию, скорость речи. Избегает стрессовых ситуаций. Не успевает доделать множество дел из-за неспособности сконцентрироваться.

Компетенция «Системное мышление»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Находит уникальные нестандартные каналы и способы получения информации. Имеет собственную сеть информаторов. Видит неочевидные связи между событиями и явлениями. Определяет первопричину явления. Делает точный глубокий анализ в условиях нехватки информации. Структурирует данные любой сложности и объема. Выстраивает систему приоритетов с индивидуальным значением для каждого элемента. Легко воспроизводит всю информацию. Рассчитывает точное значение вероятности возникновения рисков. Планирует на долгосрочную перспективу в рамках школы (3 и более лет).
2 уровень опыта	Оперативно проводит сбор информации, использует разнообразные источники. Эффективно работает с большими объемами разнородной информации. Учитывает при анализе всю совокупность внешних факторов, которые могут определить будущее организации. Знает зоны ответственности каждого подразделения и вклад каждого в достижение общих целей, прогнозирует влияние своих действий на работу подразделения (1–2 года). Сопоставляет разноплановую информацию и выявляет причинно-следственные связи, увязывает факты в единую систему. Просчитывает несколько вариантов благоприятных и неблагоприятных сценариев.
1 уровень развития	Собирает информацию с помощью очевидных легкодоступных источников. Эффективно работает с ограниченными объемами однородной информации. Поверхностно проверяет ее точность. Отслеживает причинно-следственные связи. Делает логичные выводы, видит только 1–2 причины. Структурирует однотипную информацию по очевидным основаниям. Определяет основные приоритеты (важно / не важно). В знакомой ситуации выстраивает целостное видение, иначе уходит в детали. Делает попытки просчитать варианты развития ситуации, упускает значительную часть рисков и возможностей. Прогнозирует на 2–3 месяца вперед. Понимает, как его действия отразятся на результатах собственной работы.

0 начальный уровень	Уклоняется от самостоятельного сбора информации. Видит только очевидные связи между явлениями. Делает однозначные ошибочные выводы на основании этих связей. Видит только следствия, упускает причину. Затрудняется структурировать информацию. Уходит в детали, упускает целостную картину происходящего. Упускает возможные риски. Затрудняется планировать даже на ближайшую перспективу (неделя). Не видит последствий принимаемых решений.
------------------------	---

Компетенция «Инициативность»

3 уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Мотивирует окружающих на поиск новых, нестандартных решений для улучшения текущей ситуации. Находит необходимые ресурсы для внедрения идеи и внесения корректив при ее реализации. Предпринимает активные действия, направленные на предотвращение будущих проблем, самостоятельно находит проблемные области в работе и предлагает способы их исправления.
2 уровень опыта	Предлагает новые подходы к работе и нестандартные решения проблем. Находит и использует возможности улучшения качества работы, демонстрирует высокую потребность в совершенствовании собственных профессиональных навыков. Находит необходимые ресурсы для внедрения идеи. Продвигает проекты до их завершения, достигает целей проектов.
1 уровень развития	Выдвигает идеи только при возникновении проблемы. Инициатирует внедрение идеи, начинает действия по внедрению, далее пускает на самотек.
0 начальный уровень	Сохраняет текущее положение дел. Уклоняется от проявления инициативы. Бездействует. Проявляет активность только по запросу окружающих. Останавливается на этапе выдвижения идеи без ее последующего внедрения.

2. Упражнение «Поездка в Испанию»

1. Индивидуальные письма и встреча с сотрудником
2. Групповое обсуждение

Сценарий для ведущего

ЭТАПЫ УПРАЖНЕНИЯ	НАБЛЮДАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ВРЕМЯ
Инструктаж: Вы являетесь руководителем одного из подразделений образовательного учреждения. За достижения в области инновационных систем образования руководство решило поощрить достойных сотрудников двухнедельной стажировкой в Испании. Где сотрудники смогут ознакомиться с передовыми технологиями в области дистанционного обучения в вузах Европы, а также осмотреть достопримечательности этой страны. Решено было предоставить составление списка руководителям подразделений. Лично Вы особенно хотели бы выделить трех сотрудников: Написание писем: Группа работает в полном составе. Каждый участник получает закрытую индивидуальную инструкцию.	• Умение работать в команде • Эффективное взаимодействие с людьми • Стрессоустойчивость Мотивация и обратная связь	10 мин.
Групповое обсуждение. Устная инструкция ведущего:		20 мин.

<i>«Сегодня Вам сообщили, что руководство вынуждено урезать количество сотрудников, награждаемых стажировкой в Испании. Вам вместе нужно составить список из 8 лучших работников, которые в результате поедут на стажировку. Руководство сети делегировало Вам решение этого вопроса. Ваша задача – договориться об итоговом списке группы».</i>		
Интервью с наблюдателями: Наблюдатель проводит со «своими» участниками две серии индивидуальных интервью.		10 мин.

3. Гайд-интервью

Основные правила проведения гайд-интервью

Получение общей информации о кандидате

Когда мы просим кандидата рассказать о своей карьере, мы решаем несколько задач:

- *Налаживаем контакт, помогаем человеку разговариваться.*
- *Получаем общее представление о человеке, знаем контекст*

Примерные вопросы:

- Расскажите, как складывалась Ваша карьера, обозначьте основные этапы своего карьерного роста, с чем были связаны переходы с одной позиции на другую, из одной организации в другую?
- Почему Вы выбрали эту профессию? Как происходило Ваше профессиональное самоопределение. Расскажите, как это было?
- Какую должность Вы сейчас занимаете? Как давно работаете на этой позиции? Какие задачи приходится решать Вам и Вашему подразделению? Что входит в сферу Вашей ответственности?
- Сколько у Вас людей в подчинении (непосредственном, функциональном)? Какие задачи Вы ставите перед собой в управлении людьми?

Здесь важно прерывать кандидата, когда он увлекается рассказом ненужных подробностей. Данный этап интервью не должен затянуться, иначе мы не получим необходимого количества поведенческих примеров (рекомендуемая продолжительность этапа — 1/3 или 1/4 от всего времени интервью).

Получение поведенческих примеров:

Поведенческий пример получен, когда у нас складывается «мини-фильм» происходящего. Описание должно соответствовать принципу STAR (поведенческие примеры также называют star-примерами):

S (situation) – ситуация. Каков был общий контекст?

T (target) – цель. Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?

A (action) – действие. Что конкретно он сделал?

R (result) – результат. К чему это привело?

Пример	S	T	A	R	Комментарий
Я оптимизировал процесс разработки новых проектов.	-	-	-	-	Полностью не соответствует требованию STAR.
Процесс разработки проектов был долгим и неэффективным, он занимал более 9 месяцев и ... Я, как руководитель школы, поставил перед собой цель... Итогом моей работы явилось...	+	+	-	+	Это больше похоже на правильный пример. Но отсутствует информация об А. За счет чего руководитель добился результатов?
Была полная неразбериха. Первой моей целью было формирование команды. Я позвонил знакомому директору... Проводил собеседование с каждым кандидатом, основным критерием для меня было... В итоге мы за 3 месяца набрали команду из 10 человек и ...	-	+	+	+	В этом примере нет ясного описания ситуации. «Полная неразбериха» - очень общее описание, «мини-фильм» не складывается. Кто уже был? Были ли эти люди переведены или уволены? Пробовали ли с ними работать? И т.д.

Как правило, интервьюируемый редко ведет рассказ по принципу STAR. Поэтому понадобятся уточняющие вопросы:

- 1) Подождите, Вы говорите, что «оптимизировали процесс». А какова была ситуация первоначально?
- 2) Какую цель Вы перед собой ставили? Кому принадлежала идея оптимизации?
- 3) С чего Вы начали? Был ли у Вас план действий? С какими сложностями столкнулись?
- 4) Какие конкретные результаты были получены по итогам оптимизации?

Как правило, хороший STAR-пример дает информацию сразу по нескольким компетенциям (и по многим индикаторам). 3 полноценных star-примера за интервью – это хороший результат, лучше, чем много неполных примеров на каждый индикатор.

В конце интервью

- Предложите интервьюируемому задать вопросы Вам.
- Объясните следующие шаги.
- Поблагодарите интервьюируемого за участие в интервью.

Ниже предложены рекомендуемые вопросы: общие и для получения информации по конкретным компетенциям. Не нужно задавать все вопросы — лучше выбрать те, которые адекватны ситуации.

Общие вопросы в гайд-интервью

Позволяют оценить несколько компетенций в зависимости от содержания описываемой ситуации. Эти вопросы рекомендуется задавать после вводных вопросов (о карьерном пути, текущем функционале и т.д.)

- Приведите пример собственного успеха.

- Какая цель стояла перед Вами?
- Как Вы действовали?
- Что помогло Вам добиться успеха?

- Расскажите о трудной ситуации в Вашей профессиональной деятельности (или трудной жизненной ситуации).
- В чем заключалась ситуация?
- Чего Вы хотели достичь?
- Как поступили?
- Чем в итоге завершилась ситуация?

Приведите пример ситуации, где Вы допустили ошибку / где были недовольны собой. *(Вопрос лучше задавать, когда налажен хороший контакт, не в начале интервью).*

- В чем заключалась ситуация?
- Чего Вы хотели достичь?
- Что явилось причиной неудачи?

Эти вопросы направлены на прояснение компетенций «Ориентация на результат», «Управленческая ответственность». По остальным компетенциям информация может быть собрана в зависимости от содержания описываемой ситуации.

- Расскажите о ситуации, когда пришлось взаимодействовать с «трудным» родителем.
- В чем заключалась ситуация / проблема?
- К чему вы стремились?
- Какие шаги предприняли для разрешения проблемы?
- Каков был исход ситуации?

Вопрос направлен на прояснение компетенции «Клиентоориентированность», «Ориентация на результат», «Убедительная коммуникация». По остальным компетенциям информация может быть собрана в зависимости от содержания описываемой ситуации.

Проведение гайд-интервью

Компетенция «Эффективное взаимодействие»

- ✓ *Проясняет потребности сотрудников*
- ✓ *Находит оптимальные варианты сотрудничества*
- ✓ *Ориентируется на долгосрочные отношения*
- ✓ *Оперативно реагирует на запросы*

Вопросы

- Поступают ли Вам вопросы со стороны коллег в процессе работы? Какого рода эти вопросы? Насколько часто они поступают? Сколько времени требуется на ответ? Приведите примеры.
 - Существуют ли, на Ваш взгляд, проблемы во взаимодействии ШМО и учителей между собой? Предпринимаете ли Вы какие-либо действия, чтобы сделать Вашу работу взаимовыгодной и комфортной? Приведите пример.
 - Все ли вопросы коллег Вы считаете одинаково важными? Бывают ли случаи, когда коллеги обращаются к Вам с вопросами по тем задачам, которые они в силах решить самостоятельно? Как Вы поступаете в таких случаях? Приведите пример.
 - Приведите пример ситуации, когда Вы столкнулись с серьезными трудностями при реализации вопроса со стороны коллег? С чем связаны были трудности? Как Вы действовали? Чем закончилась ситуация?
 - Были ли в Вашей практике ситуации, когда, действуя в интересах коллег, Вы делали что-либо выходящее за рамки ваших формальных обязанностей? Расскажите о такой ситуации.
-

Компетенция «Ориентация на результат»

- ✓ *Ищет возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них*
- ✓ *Принимает на себя ответственность за результаты своей работы*
- ✓ *Нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении*

Вопросы

- Оглядываясь назад, что Вы считаете своими достижениями, успехами? Приведите примеры достижений, которыми Вы гордитесь. По каким критериям Вы оцениваете их как успех?
- Приведите пример ситуации, когда Вам удалось успешно выполнить какую-либо сложную или срочную работу вопреки имеющимся помехам (недостаток времени, информации, невыполнение задач другими сотрудниками). За счет чего Вы добились успеха? Что помогло Вам в решении возникших проблем?
- Были ли в Вашей практике ситуации, когда Вы не достигали цели, не были успешны. Приведите пример подобной ситуации. Как Вы действовали? Что предпринимали? В чем была причина неуспеха?
- Совершали ли Вы когда-либо ошибки в работе. Приведите пример. В чем была причина допущенной Вами ошибки? Что Вы предпринимали для исправления ситуации? Чем закончилась ситуация?

Компетенция «Планирование»

- ✓ *Самостоятельно и своевременно принимает решения*
- ✓ *Ставит перед собой амбициозные, сложные цели, не останавливается на достигнутом*
- ✓ *Нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении*

- ✓ *Принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчиненных*

Вопросы

- Какие цели Вы ставите для себя на ближайший год? Насколько эти цели сложны для Вас? Какие трудности Вы можете предвидеть? Что может помешать реализации Ваших планов?
 - Опишите круг задач, за которые Вы лично отвечаете в своей работе? Приведите пример, когда Ваш отдел не полностью справился с поставленной задачей. В чем причина произошедшего?
 - Расскажите о тех решениях, которые Вы принимаете в ежедневной практике? Приведите пример решения, которое Вы принимали не так давно. Насколько самостоятельно Вы приняли это решение? С кем Вы обсуждали это решение? Какова роль этих лиц (утверждающая, совещательная)?
 - Приведите пример Вашего решения, которое оказалось неверным. Каковы были последствия? В чем Вы видите причину того, что Вы приняли неверное решение? Изменили бы Вы что-нибудь в своих действиях, если бы оказались в подобной ситуации снова?
 - Приведите пример ситуации, когда Вам удалось успешно выполнить какую-либо сложную или срочную работу вопреки имеющимся помехам (недостаток времени, информации, невыполнение задач другими сотрудниками). За счет чего Вы добились успеха? Что помогло Вам в решении возникших проблем?
 - Были ли ситуации, когда Вы не достигали цели, не были успешны? Приведите пример подобной ситуации. Как вы действовали? Что предпринимали? Что Вам помешало? В чем была причина неуспеха?
 - Приведите конкретный пример, когда порученное Вами задание было выполнено сотрудником не в полной мере. В чем видите причину происшедшего?
-

-
- Приходилось ли Вам когда-нибудь принимать непопулярные решения? Решения, не имеющие прецедентов в прошлом? Приведите примеры.
-

Компетенция «Гибкость в общении»

- ✓ *Доброжелателен и конструктивен в общении*
 - ✓ *Ясно излагает свою позицию*
 - ✓ *Внимателен к словам собеседника*
-

Вопросы

- Расскажите на конкретном примере о том, как Вы готовитесь к важным встречам. Что Вы делаете для того, чтобы доходчиво донести свои идеи до собеседников? (Обратить внимание на то, что для оцениваемого важно: цифры, факты, обоснования своей позиции, заблаговременное выстраивание отношений, получение поддержки авторитетных лиц и т.д.)
 - Приходилось ли Вам отстаивать свои идеи перед руководством, коллегами? Как Вы это делали? Приведите пример.
 - Сталкивались ли Вы когда-либо с ситуациями недопонимания со стороны коллег, руководства. Приведите пример. В чем, на Ваш взгляд, была причина того, что Вас недопоняли? Как Вы действовали? Чем разрешилась ситуация?
 - Кого бы Вы назвали «трудным» в общении человеком? Приведите пример (без имен). Опишите какой-нибудь случай взаимодействия с этим человеком. Что было для Вас особенно сложным? Какова была Ваша цель, цель Вашего собеседника? Как Вы поняли, что у него такие интересы? Чем все закончилось?
 - Какого рода аргументы, на Ваш взгляд, оказывают наибольшее воздействие на собеседника? Приведите пример ситуации, когда аргументы не действовали на собеседника? Что Вы делали? Чем завершилась ситуация.
 - В каких ситуациях общения Вы чувствуете себя неуверенно, испытываете дискомфорт?
-

-
- Косвенный замер: во время интервью необходимо обратить внимание, насколько собеседник внимателен к Вашим вопросам. Дослушивает ли он вопросы, перебивает ли и т.д.
-

Компетенция «Умение работать в команде»

- ✓ *Поддерживает командный дух*
 - ✓ *В своих действиях исходит из общих целей*
 - ✓ *Нацелен на конструктивное решение конфликтов*
-

Вопросы

- Кого Вы можете назвать своей командой? Что Вы, как член команды, делаете для того, чтобы работа команды была эффективной? Приведите пример.
 - Приведите пример того, как Вы работали над решением общей командной задачи. Как было организовано взаимодействие? Какие функции в команде Вы выполняли? Какие сложности возникали в процессе совместной работе? Какие действия Вы предпринимали для их разрешения? Каков был результат?
 - Бывает ли так, то интересы Вашего подразделения вступают в противоречие с интересами, целями смежников? Опишите такую ситуацию. Какова была Ваша цель? Как Вы действовали? Каким образом разрешилась ситуация?
 - Бывает ли так, что коллеги обращаются к Вам за помощью? Как Вы поступаете? Приведите пример. Как это отражается на Вашей собственной деятельности?
 - Что для Вас командный дух и что Вы предпринимаете для его поддержания и укрепления в своем подразделении? Расскажите на примере конкретных действий.
 - Бывало ли так, что к Вам обращались за помощью в урегулировании конфликта, спорного вопроса Ваши коллеги, сотрудники других подразделений? Приведите пример такой ситуации. Что Вы предприняли? Чем разрешилась ситуация? За счет чего удалось найти выход, решение?
-

Компетенция «Аналитическое мышление»

- ✓ Эффективно анализирует большие объемы информации
- ✓ Формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности
- ✓ Оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений

Вопросы

- В чем состоят факторы успеха?
 - Как бы Вы охарактеризовали место школы в рейтинге? Какие позиции она занимает? Какие у нее перспективы? На чем Вы основываетесь в своих рассуждениях?
 - Приведите пример 1–2 решений, которые Вы принимали за последнюю неделю/месяц? Какого рода информацию Вы анализировали перед принятием решения? Как долго взвешивали все «за» и «против»? Почему остановились на этом варианте решения?
 - С какими рисками было связано Ваше решение? Какие были предприняты действия по их минимизации? Рассматривали ли Вы возможность принятия других, альтернативных решений?
 - Приведите пример ситуации, когда Вы не смогли реализовать принятое Вами решение из-за возникших сложностей? Можно ли было данные трудности заранее предвидеть?
 - Есть ли у Вас свой подход, алгоритм принятия решений? Опишите его.
 - Приходилось ли Вам принимать решения при недостатке информации? Вспомните и опишите конкретную ситуацию. Как действовали?
 - Что бы Вы предприняли, будучи на месте своего руководителя? Почему?
-

Компетенция «Лидерство»

- ✓ *Формирует сильную команду*
- ✓ *Мотивирует и вдохновляет подчиненных*
- ✓ *Знает сильные и слабые стороны сотрудников*
- ✓ *Развивает подчиненных. Выступает в роли их наставника*

Вопросы

- Приходилось ли Вам руководить работой команды, организовывать людей на выполнение задач в трудных условиях (нехватка ресурсов, временной прессинг, другие факторы напряженности)? Приведите пример. В чем состояла Ваша задача? Как Вы действовали? Что было особенно трудным? Каков был результат?
 - Что Вы предпринимаете, чтобы развить и укрепить командный дух в Вашем подразделении?
 - Что Вы делаете, чтобы повысить заинтересованность своих подчиненных в работе, вовлечь в общее дело? Приведите пример.
 - Есть ли в Вашем подразделении традиции? Расскажите о них. Какие традиции / формы работы команды внедрили лично Вы?
 - Сталкивались ли Вы со сниженным интересом подчиненных к работе (не горели глаза, делал спустя рукава)? Вспомните одну из таких ситуаций. Чем была вызвана незаинтересованность сотрудника? Что Вы предприняли в этой ситуации? Каков был результат?
 - Есть ли среди Ваших подчиненных люди, которые с интересом и энтузиазмом относятся к работе? Вспомните конкретного человека. Как Вы думаете, что его привлекает в работе?
 - Как Вы мотивируете Вашу команду?
 - Как Вы относитесь к инициативам своих подчиненных? Приведите пример реализации таких инициатив.
 - Достаточно ли Вашим подчиненным знаний, навыков, чтобы успешно справляться с работой? Как часто Ваши сотрудники
-

проходят дополнительное обучение, участвуют в семинарах? Какова Ваша роль в этом процессе? Приведите пример того, как Вы развивали, обучали сотрудника? Почему возникла необходимость его развития? В чем Вы видели свою задачу? Как действовали? Каковы были результаты работы?

- На ком, на Ваш взгляд, лежит ответственность за развитие сотрудников? Как Вы видите свою роль в этом? Какие инструменты развития подчиненных Вы знаете / используете в своей практике?
 - Насколько часто Вы предоставляете обратную связь сотрудникам по результатам их работы. Как это происходит? Приведите конкретный пример.
-

Компетенция «Управление исполнением»

- ✓ *Заранее планирует работу*
 - ✓ *Оптимально распределяет задачи между подчиненными*
 - ✓ *Добивается понимания задач исполнителями*
 - ✓ *Осуществляет эффективный контроль выполнения поручений*
-

Вопросы

- Как Вы организуете работу своих подчиненных? Кто за что отвечает? Почему? (Важно понять, на что опирается оцениваемый – знания, навыки, личные особенности и т.д.)
 - Приведите пример того, как Вы планировали выполнение сложной работы, требующей вовлечения многих сотрудников. Как Вы это делали? С какими трудностями сталкивались? Как Вы разрешали эти трудности? Каков был результат?
 - Допускают ли Ваши подчиненные ошибки? Приведите пример? Чем была вызвана ошибка? На каком этапе Вы её заметили?
 - Насколько Вы в целом довольны/ не довольны исполнительностью сотрудников? Часто ли у них происходят накладки,
-

сбои в работе? Бывает ли, что они неправильно понимают поставленные задачи? С чем, на Ваш взгляд, это может быть связано? Приведите пример.

- Есть ли часть работы, которую Вы не можете поручить никому? Какого рода задачи Вы решаете по большей части лично? Приведите пример. С чем это связано?
 - Что Вы предпринимаете, чтобы наиболее эффективно использовать потенциал сотрудников, которые работают под вашим началом?
 - Приходилось ли Вам организовывать работу сотрудников на межфункциональном уровне? Как Вы действовали? В чем особенности такой работы? Каков был ее результат?
 - Приведите примеры задач, требующих тщательного, детального планирования и пример таких задач, решение которых невозможно до конца спланировать и в решении этих задач Вам необходимо ориентироваться по ситуации
-

4. Упражнение «Башня»

Эта игра развивает лидерские способности, учит оперативно принимать решения, сообща решать задачи.

Играют две команды.

Что нужно: по 30 штук сырых спагетти для каждой команды, по упаковке клейкой ленты и метру веревки, а также по одной штуке зефира.

Правила и ход игры. Необходимо построить самую высокую башню с помощью выданного материала. Сооружение должно стоять самостоятельно, а зефир должен стать куполом башни. Побеждает команда, которая первой построит самую высокую башню

5. Упражнение «Фермеры»

(групповая дискуссия), вариация загадок Эйнштейна

Цели и возможности применения: упражнение дает возможность участникам потренировать навыки командной работы, демонстрирует большую эффективность групповой работы при решении определенного типа задач.

Описание упражнения:

Группе дается инструкция:

1. Ведущий объявит вам, когда следует начать работу.
2. Каждый участник получит фрагмент информации.
3. Выданный вам текст нельзя показывать другим. Произносить его словами можно.
4. Когда вы обмениваетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.
5. Когда вы решите, что уже справились с поставленной задачей, назовите ваш ответ ведущему, который оценит его правильность.
6. Если ваша работа окажется завершенной не полностью или к этому моменту вы сделаете больше, чем требовалось, ведущий объявит, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что — нет.

В работе мы просим вас соблюдать следующие правила:

- после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе;
- нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группы;
- ничего нельзя писать.
- на выполнение задания дается ровно 40 минут.

Ведущий раздает участникам листы с текстом и дает сигнал началу работы. Упражнение рассчитано на пять человек. При большем составе группы фрагменты информации (А, В, С ...) распределяются поровну между участниками.

После этого группа выполняет задание.

Обсуждение. После завершения работы над задачей обсуждаются причины успеха (неуспеха) группы, а также то, как группа осуществляла функции, направленные на выполнение задачи, и как – поддерживающие функции.

Дополнительные рекомендации. Упражнение предъявляет высокие требования к интеллектуальному потенциалу участников и уровню организованности группы. Целесообразно использовать его ближе к концу тренинга, когда группа уже разогрета. Оно может выполнять функцию завершающего тренинг экзамена, а может быть вторым-третьим упражнением в цепочке аналогичных. Тренеру обязательно продумывать варианты выхода из ситуации в случае неуспеха группы.

Размер группы: 5–15 человек

Время: 40 минут

Необходимые материалы: карточки с фрагментами информации.

Фрагмент А

Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.
Драматург разводит белых крыс.

Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.

Только один дом находится на востоке.

Соседом поэта является владелец автобуса.

Каждый дачник живет в своем типе дома.

Фрагмент В

У соседа поэта – шимпанзе.

Хозяин собаки живет в вишневом саду.

Прозаик живет по соседству с хатой.

Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.

Поэт живет в избе.

Фрагмент С

Журналист выращивает персики.

Лимузин стоит во дворе ранчо.

Каждый дачник разводит свой вид живности.

Критик живет рядом с прозаиком.

Мотоцикл принадлежит живущему в избе дачнику.

Фрагмент D

Владелец кошки живет по соседству с дачником, выращивающим грецкие орехи, причем восточнее его.

Кости собаке приносят к воротам избы.

Только один дом в поселке находится на западе.

Каждый дачник пользуется своим видом транспорта.

Веселые крысы гуляют по двору ранчо.

Фрагмент Е

Изба занимает самую северную позицию в поселке.

Каждый дачник выращивает свой вид деревьев.

Ранчо стоит рядом с коттеджем.

Критик ездит на спортивном автомобиле.

Прозаик разводит голубей.

Только прозаик живет западнее поселка.

Одно из заданий группы: определить, кто является водителем грузовика.

Одно из заданий группы: решить, кто выращивает яблоки.

Правильными ответами являются: Грузовик водит прозаик. Яблоки выращивает драматург.

6. Упражнение «Цейтнот руководителя»

Наблюдаемые компетенции:

- Планирование
- Ориентация на результат
- Стрессоустойчивость

Инструкция

Вы являетесь руководителем филиала инновационного образовательного учреждения «Вершина знаний», которое входит в число лидеров в системе последипломного педагогического образования и работает с лучшими международными и отечественными институтами развития образования.

Сегодня у вас трудный день. Вы намереваетесь успеть выполнить как можно больше дел, поскольку завтра рано утром вы улетаете в Москву на недельный семинар, посвященный процессам повышения требований к профессиональной компетентности педагогических и управленческих кадров. Сейчас 7.30 утра.

Ваш административный помощник, к сожалению, находится на больничном и сумеет выйти на работу не раньше завтрашнего дня. Единственный человек, на которого вы можете полностью положиться сегодня, – руководитель технической службы, опытный администратор и хороший специалист. Однако вы обещали, что отпустите его с работы пораньше — в 15.00.

Вчера ваш 8-летний сын разбил стекло в школьной столовой, и вас срочно вызывает к себе директор школы. Кроме того, вы случайно вспомнили, что сегодня вечером вам домой наконец привезут новый холодильник, который вы заказали неделю назад. К сожалению, ваша жена уехала в командировку, и открыть дверь, кроме вас, никому.

Как назло, вы обнаружили, что ваш мобильный телефон не работает. Позвонив в офис оператора связи, вы услышали, что вышел из строя ретранслятор. С извинениями вам обещали, что уже к завтрашнему утру телефоны начнут работать. Получается, что все звонки вы можете делать только со стационарного телефона.

По счастью, ваша машина в отличном состоянии.

Итак, сегодня вам надо успеть:

1. В туристической фирме «Даешь визу!» необходимо лично получить паспорт и авиабилеты в Лондон на конференцию по обмену

опытом в образовательных системах и дистанционному обучению (вылетаете в Лондон сразу после семинара в Москве) (10 мин).

2. У вас запланировано совещание, посвященное итогам работы за прошлый месяц (40 мин – 1 час).

3. Вы хотели бы посмотреть составленный вашим подчиненным план обучения сотрудников на следующий год и назначили встречу на сегодня в 16.30, чтобы обсудить его.

4. Вы собирались сегодня пообедать с руководителем Ассоциации повышения квалификации и профессиональной переподготовкой работников образования и руководителей «АРО», который давно сотрудничает с вами и оказывает всестороннюю поддержку по вопросам разного рода в Дальнем регионе (1–1,5 часа).

5. В 14.00 к вам обещал подъехать декан коммерческого университета «КУБ» из Ближнего региона, находящийся проездом, для краткого профессионального разговора, который очень важен для вас.

6. У мэра города сегодня день рождения, на который вы приглашены, и вы заказали для него подарок – макет городской Думы из хрусталя (настольный). Вчера звонили из художественного салона и просили сегодня в 17.00 быть в филиале, куда его доставит агент.

7. В 12.30 в офис придет электрик. Вы вызвали его в связи с тем, что в последнее время участились скачки напряжения в сети. Это приводит к сбоям в работе всей офисной техники и частым поломкам (40 мин. – 1 час).

8. На 13.00 назначено совещание по проблемам обучения ведущих сотрудников инновационным системам образования и утверждение соответствующих мероприятий на следующий квартал (1 час). Совещание будет проводить представитель службы управления персоналом.

9. Необходимо забрать из ремонта принтер, чтобы распечатать документы для предстоящей поездки. Документы уже готовы, распечатать – 20 мин.

10. Вам необходимо представить в министерство образования тезисы стратегии развития вашего филиала на ближайший год. Срок представления истекает через 10 дней. Вы еще не приступали к этой работе.

11. Сегодня вам предстоит решить один очень неприятный вопрос – уволить сотрудника.

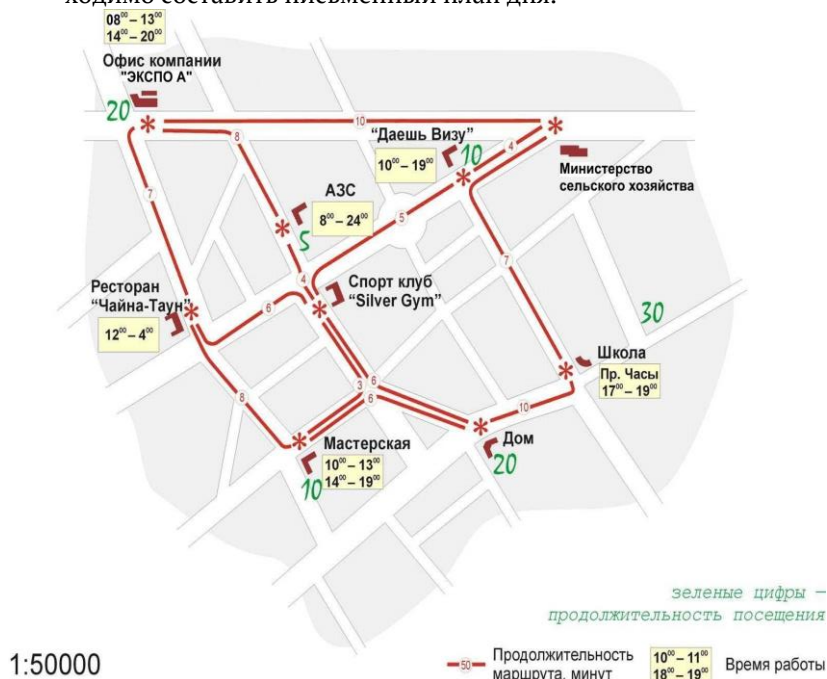
12. Вы собираетесь заняться совершенствованием английского языка, так как в последнее время по работе возникает необходимость общаться с англоговорящими людьми самостоятельно, без переводчика. Сегодня вы договорились о тестировании в компании «Лингва» (1 час – тестирование, 15 мин. – дорога в один конец).
13. С утра пораньше к вам зашел один из подчиненных и попросил вас помочь ему подготовить презентацию – отчет для контролирующего органа об эффективности деятельности вашего филиала. Встреча с представителем данного органа назначена на 10.00 в офисе.
14. Вам нужно подготовиться к выступлению на Международной конференции в Лондоне. Конференция состоится на следующий день после вашего возвращения из Москвы, и вы понимаете, что у вас будет очень мало возможности подготовиться к этому выступлению (2 часа).
15. В 19.30 в ресторане «Чайна Таун» вас ждет на праздничный ужин мэр города, у которого сегодня день рождения. Там же он заказал бильярд и сауну.
16. В адресованной вам корреспонденции содержится несколько вопросов, которые, после беглого просмотра, требуют вашего срочного ответа (0,5 часа).
17. Необходимо помочь руководителю по персоналу подготовить план проведения Дня учителя в следующем году.
18. В 18.30 вам нужно быть дома, чтобы открыть дверь грузчикам, которые привезут вам новый холодильник, и проверить его работу.
19. На вашем рабочем столе скопились заявления сотрудников, связанные с вопросами социального обеспечения (30 мин.).
20. Вам надо перед командировкой забрать свой ноутбук, который остался в министерстве образования, где вы в пятницу были на совещании.
21. Вам стало известно, что между вашим сотрудником и обучающимся возник серьезный конфликт, угрожающий обучающему процессу. Требуется немедленно разобраться в сложившейся ситуации.
22. С 17.00 до 19.00 вас ждет к себе директор школы, в которой учится ваш сын.
23. Ваш филиал хотел бы обновить свою страничку на сайте в Интернете, чтобы привлечь дополнительное внимание к своей деятельности. Нужно попросить руководителей всех уровней принять

самое активное участие в подготовке материалов по специфике своей работы для будущего сайта.

24. Вам бы хотелось просмотреть последние номера изданий в области образования в России и за рубежом, которые скопились у вас на столе.

25. Вы давно планировали заняться спортом и наконец нашли спортивный клуб Silver Gym, который вам понравился. Сегодня вечером, с 19.00 до 20.00, вас пригласили подъехать в клуб, чтобы подробно рассказать вам об услугах, показать залы и договориться о графике ваших занятий.

- План местности прилагается. На нем указано, сколько времени у вас займет перемещение от одного пункта к другому. Прodelать этот путь быстрее невозможно.
- Вы специально приехали в офис за 30 минут до начала рабочего дня, чтобы успеть спланировать сегодняшний день. Вам необходимо составить письменный план дня.



КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗОНЫ РОСТА

Методические рекомендации

Корректор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование:
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайнер Шайхутдинова Д.М.

Форм. бум. 60x84 1/16. Усл. печ. л. 7.
Институт развития образования Республики Татарстан
420015, г. Казань, Б. Красная, 68
Тел.:(843)236-65-63, 236-62-42
E-mail: irort@ irort.ru

