

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА КАК ФАКТОР управления карьерой персонала



Елена Николаевна Агапова,
*доцент кафедры управления образованием
Российского государственного педагогического
университета им. А.И. Герцена,
кандидат педагогических наук*

На современном этапе развития общества образовательные учреждения конкурируют, в том числе, и на уровне профессиональной компетенции сотрудников. В педагогических и управленческих кругах всё чаще обсуждаются вопросы управления карьерой персонала как новая культура труда.

• оценка персонала • методы оценивания • компетенции • профессиональное развитие • горизонтальная карьера

Управление карьерой персонала включает выявление перспективных сотрудников, их развитие и продвижение и становится частью управления образовательным учреждением. Замещение временных вакансий сотрудниками — это естественное решение кадровых проблем. Однако во многих случаях препятствием к этому становится моральная и профессиональная неготовность сотрудника временно занять должность заместителя директора, руководителя методического объединения, кафедры, проектной группы. В первую очередь это связано с тем, что руководству школы до перемещения сотрудника, необходимо его подготовить — провести оценку потенциала, обучить, передвигать «по горизонтали».

Вместе с этим управление карьерой входит не только в круг задач руководителя, но, в первую очередь, сотрудника.

Планирование собственной карьеры и поступательное движение в этом направлении — мощный стимул к развитию персонала. Основное достоинство управления карьерой — формирование у сотрудника ответственности за развитие и профессиональное совершенствование. Такой подход полностью соответствует такой компетенции сотрудника как способность к непрерывному развитию в течение всей жизни. Она предполагает владение такими навыками, как: предвидение, личное планирование карьеры, планирование карьеры совместно с руководителем, внесение корректив в изменяющихся условиях.

Для управления карьерой руководителю и персоналу образовательного учреждения целесообразно освоить системы, методы оценки и самооценки персонала, применяемые в практике менеджмента. Адаптируя их под конкретное образовательное

учреждение, можно не только выявлять потенциал каждого сотрудника, но и направлять его на реализацию стратегических целей организации.

Внедрение процедуры оценки потенциала в систему управления карьерой

В настоящее время оценка сотрудников в образовательных учреждениях — наименее распространённая процедура. Как правило, она проводится в неформализованном виде, а руководитель, по известным только ему одному критериям, оценивает персонал, или, даже при использовании известных методов — от случая к случаю. Именно эти два вида оценки: субъективная неформальная или бессистемная, чаще всего служат основанием для принятия управленческих решений о премировании, наказании, перемещении, повышении в должности, направления на курсы повышения квалификации, расширения круга обязанностей (руководство методическим объединением, проектными группами, включение в состав экспертов, делегирование полномочий, наставничество). Руководитель школы чаще всего не даёт обратной связи подчинённым о том, как он оценивает их профессиональный потенциал, чего ждёт от них и почему принимает именно эти, а не другие решения в отношении сотрудников. Оценка, проводимая таким способом, не может выполнять функцию управления, поскольку не позволяет влиять на поведение работника и прогнозировать его.

Эффективность управления и возможность применения формализованных процедур зависит, во-первых, от уровня интеграции оценки персонала с системой мотивации и обучения сотрудников; во-вторых, от изначальной направленности на цели образовательного учреждения.

Рассмотрим более подробно процесс внедрения процедуры оценки персонала в систему управления карьерой сотрудников.

Основу управления карьерой персонала составляет свод критериев оценки работы (качественных и количественных) и профессионального потенциала сотрудников образовательного учреждения. «Критерий — это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели»¹.

Количественные критерии оценки отражают то, что может быть подсчитано, и позволяют определить ключевые показатели эффективности деятельности персонала, которые строятся на основе планов конкретного образовательного учреждения.

Руководитель с их помощью может оценить, достигают ли сотрудники необходимых образовательному учреждению результатов или нет. Например, в области воспитательной деятельности, такими критериями могут быть: количество детей «группы риска», количество победителей конкурсов различного уровня, количество совершаемых учащимися правонарушений, количество учащихся, занимающихся во внеурочных кружках, секциях (внеурочная занятость); количество методических разработок внеурочных мероприятий, подготовленных учителем и другие.

Качественные критерии оценки (компетенции) позволяют оценить уровень профессионального развития и потенциала сотрудников. Компетенции, к тому же, являются описанием эталонного поведения сотрудников и проистекают из стратегических целей школы и её ценностей.

Рассмотрим оценку умений учителя в области организации воспитательной деятельности, обеспечивающих целеполагание, планирование, организацию,

¹ Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. М., 2002. С. 21.

контроль, регулирование и анализ воспитательной деятельности:

- умение организовать внеучебную деятельность, связанную с решением педагогических целей и задач (показатели — соответствие планирования требованиям воспитательной деятельности; соответствие реализуемых внеучебных мероприятий ранее запланированным и т.д.);
- умение организовать внеучебную деятельность учащихся (индивидуальную, групповую, коллективную) в соответствии с целями развития коллектива учеников (показатели — сформированность системы отношений учащихся к социально-значимой деятельности; уровень организации воспитательной деятельности (оптимальный, критический, недопустимый); соответствие внеучебной деятельности задачам воспитания и т.д.);
- умение обучать учащихся самоорганизации, в том числе самоуправлению в классе, самооценке (показатели — уровень самоорганизации (оптимальный, критический, недопустимый); работа органов самоуправления; уровень рефлексии учащихся и т.д.);
- умение организовать деятельность родителей в интересах коллектива класса и школы (показатели — уровень вовлечённости родителей в организацию и проведение внеурочных мероприятий; традиции, связанные с семьёй и т.д.).

Описание эталонного поведения очень важно в оценке, поскольку создаёт основания не только для того, чтобы понимать, к какому результату стремятся, но и знать, за счёт чего его можно достичь. Описание эталонного по-

ведения может входить в такой локальный документ, как «Описание должности». В документе описываются качества, которыми должен обладать идеальный кандидат, а также необходимый предыдущий опыт работы. Например, *психологические* (коммуникабельность, творческий потенциал, настойчивость и т.д.), *социально-психологические* (умение работать в команде, умение предупреждать конфликтные ситуации, лидерство, готовность к принятию нестандартных решений, организаторские способности, менеджерские навыки, инициативность, мотивированность и т.д.).

«Описание должности» не только закладывает фундамент ясного понимания кандидатом степени ответственности, возлагаемой на позицию, но и служит базой для постановки целей, оценки исполнения и развития сотрудника в процессе его работы.

На основании «Описание должности» строятся:

- система оценки,
- система подбора персонала;
- система мотивации;
- система обучения;
- система управления карьерой.

В зарубежной литературе встречается много терминов, которые переводятся одним единственным словом — «оценка», а означают разные как по форме, так и содержанию процедуры (см. табл. 1).

Таблица 1

Процедуры и типы оценки персонала

Термин	Содержание оценки
Competencies Assessment	Оценка компетенций
Appraisal	Оценка результатов деятельности сотрудника
Performance Management	Оценка управления эффективностью деятельности сотрудника
Performance Appraisal	Оценка эффективности работы
Job Evaluation	Оценка должности

Assessment, Appraisal и Evaluation — это разные типы оценки, а Competencies Assessment, Performance Appraisal и Job Evaluation — это разные оценочные процедуры, преследующие разные цели, которые достигаются отличными друг от друга методами.

Подготовку к оценке персонала, необходимо начать с ответа на вопрос: каких целей Вы хотите достичь с помощью «оценки»? Оценить результаты труда, потенциал сотрудника, или потребность в обучении? Только после определения и идентификации целей, можно решать вопрос относительно выбора вида оценки необходимой, в конкретное время, конкретному образовательному учреждению (см. табл. 2).

Самооценка уровня развития компетенций и личностных качеств учителя может проводиться на основе следующих методик:

- тест «Изучение самооценки профессиональной деятельности (Е.В. Яковлева);
- тест «Готовность к саморазвитию» (Г.М. Каджаспарова);
- тест-опросник самоотношения (В.В. Столин, С.Р. Пантелеев) — изучение самоотношения (самопонимания, самоинтереса, самору-

ководства, самоуверенности, аутосимпатии, самовыражения и др.);

- методика изучения удовлетворённости профессией и работой (А.А. Кисель);
- тест-опросник «Изучение потребности в достижениях» (Ю.М. Орлов);
- опросник «Изучение мотивации достижений» (Е.И. Рогов);
- тест «Самочувствие — активность — настроение» (Е.И. Рогов);
- методика «Типовое состояние» — оценка профессионально обусловленных состояний; общей неудовлетворённости, тревожности, нервно-психического напряжения (Э. Эйдемиллер, В.В. Костицкий);
- тест «Лидер» (Е.И. Рогов);
- тест «Изучение способов реагирования в конфликте» (К.Н. Томас);
- тест «Оценка агрессивности» (А. Ассингер);
- методика «Изучение педагогического сотрудничества в обучении (С.А. Гильманов);
- тест «Каков ваш творческий потенциал» (Т.И. Шамова);
- ориентационная анкета направленности личности (Е.И. Рогов);

Таблица 2

Назначение оценки персонала

Цель оценки		Какие задачи решает оценка	Инструменты оценки
Оценка результатов труда		<ul style="list-style-type: none"> ● Изучение степени подготовки сотрудника к выполнению профессиональных задач; ● сопоставление реальных результатов труда с планируемыми 	<ul style="list-style-type: none"> ● сравнительный анализ; ● количественная оценка; ● качественная оценка; ● анализ планов, программ, технологических карт
Оценка персонала руководителем	Оценка потенциала	<ul style="list-style-type: none"> ● Выявление уровня потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста; ● назначение на вышестоящую должность; ● горизонтальное развитие карьеры; ● ротация 	<ul style="list-style-type: none"> ● тесты способностей; ● личностные опросники (для сферы образования); ● интервью по компетенциям; ● кейс-стади
	Оценка потребности в обучении	<ul style="list-style-type: none"> ● Оценка уровня компетенций, необходимых для выполнения текущей деятельности с целью определения дефицита в знаниях и навыках 	<ul style="list-style-type: none"> ● оценка персонала по ходу выполнения профессиональных задач, предоставление им своевременной и объективной обратной связи
Самооценка		<ul style="list-style-type: none"> ● Самооценка уровня компетенций и личностных качеств 	<ul style="list-style-type: none"> ● тестирование; ● кейс-стади

- методика выявления уровня коммуникативных склонностей (модификация В.Ф. Ряховского);
- методика изучения мотивационного потенциала педагогов (Е.В. Яковлева);
- тест профессиональных установок (С.А. Гильманов).

Собеседование с кандидатом на должность

Главный фактор, который не позволяет руководителю принимать верные решения — эмоциональная оценка сотрудника или кандидата на должность. Однако существуют методики, позволяющие свети его к минимуму. Одна из наиболее эффективных из них — *интервью по компетенциям*.

Интервью по компетенциям (от англ. *competency-based assessment*) — один из самых современных и эффективных подходов к подбору и оценке персонала. Методика основана на анализе типовых ситуаций — кейсов. Руководитель заранее составляет список вопросов, чтобы проверить, насколько у соискателя развиты основные компетенции, и проставляет баллы по каждой из них, а потом анализирует результаты.

Компетенцию сотрудника можно измерить по шкале от -5 , если качество отсутствует полностью, до $+5$, если оно выражено в полной мере. Одного кандидата имеет смысл протестировать не по всем компетенциям, ввиду их большого разнообразия, а лишь по 7–15 позициям, например: «Лидерство», «Умение мотивировать учащихся», «Инициативность», «Умение найти нестандартное решение», «Чувство юмора».

После того, как вы определились с компетенциями, составьте список вопросов. Вопросы нужно сформулировать так, чтобы ответ на них стало описание конкретного примера. Если вы хотите узнать, способен ли сотрудник или кандидат находить нестандартные решения, попросите его рассказать, о том, как ему удалось найти неожиданный выход из, казалось бы, тупиковой ситуации.

Список наиболее популярных вопросов для интервью по компетенциям, предложен Арлин

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

С. Хирш (Arlene S. Hirsh), автором книги «101 проверенный рецепт для организации и планирования вашей карьеры».

Приведём пример адаптированных под систему образования вопросов из этого перечня.

Руководитель школы, обращается к кандидату (или сотруднику) с вопросом «Расскажите мне о том, как вы»:

1. Разрешили конфликтную ситуацию с учеником (родителем, коллегой).
2. Использовали творческие способности для решения проблемы в классе.
3. Убедили членов педагогического коллектива участвовать в вашем проекте.
4. Не смогли провести самоанализ профессиональной деятельности и почему.
5. Должны были принять ответственное решение при нехватке (или избытке) информации.
6. Были вынуждены принять непопулярное решение.
7. Чувствовали неудовлетворение от собственного поведения.
8. Использовали личностные качества для достижения цели.
9. Переоценили или недооценили важность чего-либо.

Если вы проводите интервью по компетенциям с кандидатом на должность, не забывайте, что он находится в состоянии стресса. Если он не может ответить на вопрос, это не обязательно свидетельствует об отсутствии нужного качества. Будьте готовы переформулировать вопрос.

Для проверки ответов на ложь можно ввести повторяющиеся вопросы или попросить привести детальный ответ.

Как сделать выводы? Например, Вы проверяете компетенцию «Лидерство». Попросите рассказать сотрудника о том, как он был вынужден принять непопулярное решение. Почему оно было непопулярным? Что он сделал для того, чтобы объяснить необходимость

такого решения своим сотрудникам? Какие шаги предпринял для того, чтобы устранить негатив?

Оцените насколько хорошо в этой ситуации, кандидат проявил лидерские качества. Если, столкнувшись с необходимостью принять непопулярное решение, потерял контакт с коллективом и вместо авторитета лидера группы, обратился к формальной власти, значит, этого человека нельзя назвать лидером. По данной компетенции он получает отрицательный балл. И напротив, если, попав в сложную ситуацию, он не потерял доверие людей, смог вызвать у них понимание и объединить их в трудную минуту, то в графе «Лидерство», он получает высокий положительный балл.

В конце результаты по всем компетенциям суммируются, и выносятся решение, подходит ли кандидат на должность или нет, или готов ли занять другую должность.

Важно помнить, что цель любой оценки — предоставление возможности для оцениваемого сотрудника провести рефлексию конкурентных преимуществ, личностные препятствия и ограничения в реализации потенциала с дальнейшим составлением программы карьерного развития, плана обучения. При этом целесообразно опираться на основные принципы оценки потенциала сотрудников образовательного учреждения:

- ясное определение цели оценки персонала, так как не существует системы оценивания, которая могла бы успешно достигать ряд разнородных целей;
- согласованность модели и концепции оценки;
- учёт специфики образовательного учреждения;
- принятие управленческих решений по развитию персонала: если полученные оценки не влекут за собой никаких дальнейших действий — они являются потерей времени;
- система оценки должна быть известна сотрудникам образовательного учреждения (критерии, последствия) и одобрена ими.

Самопрезентация и другие методы оценки потенциала

Оценка потенциала при приёме на работу может включать «самопрезентацию» педагога. При «самопрезентации» перед руководителем стоит трудная задача — разграничить действительные достижения кандидата и преувеличения, допущенные им. В небольшой период времени, отведённого в момент собеседования на самопрезентацию, руководителю необходимо отличить успешного педагога-практика от правильно говорящего педагога-теоретика или сочинителя.

С этой целью используется также метод *интервью*.

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью:

1. Биографическое интервью

Основано на том, что поведение сотрудника в прошлом служит индикатором поведения в будущем. С помощью выяснения всех подробностей прежнего места работы можно узнать многое из того, что было им скрыто или недостаточно подробно указано в резюме. Например: «Если педагог рассказывает, что он был инициатором многих инноваций в школе, в которой работал ранее, то нужно спросить его, какую роль в реализации инновационных процессов выполнял именно он, что делали остальные, как к его деятельности отнеслись коллеги, какой опыт он из этого извлёк, какое профессиональное развитие произошло в результате такой деятельности».

2. Поведенческое интервью

Содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта. Например: как вы строите работу с родителями, назовите конфликтные ситуации с учениками, родителями коллегами и опишите действия по их преодолению и профилактике.

3. Ситуационное интервью

Основано на применении метода кейс-стади, после анализа которого, оцениваемому

сотруднику предлагается описать модель поведения, или выхода из ситуации.

Например, вам необходимо оценить готовность педагога занять должность заместителя директора по УВР или руководителя методического объединения. Можно для анализа предложить конкретную ситуацию, как с вариантами ответов, так и без них. Объём ситуации может быть от нескольких строк до нескольких страниц.

Ситуация 1

На новой должности у вас возникли трудности с одним из учителей. Он стал работать вяло, что сказывается на качестве его уроков. Вероятно, ему не хватает компетентности для качественного выполнения работы. Ваши действия?

Предполагаемые ответы:

- А.** Продолжали бы направлять и отслеживать его усилия по выполнению работы.
- Б.** Продолжали бы тщательно контролировать его работу, не обращая внимания на его переживания в связи с её выполнением.
- В.** Предложили бы ему вместе решать проблему, поддержали его, помогли бы осуществить его идеи.
- Г.** Дали бы ему понять, что его работа достаточно важна, и попросили бы обращаться к вам, если возникнут вопросы или затруднения.
- Д.** Приняли бы другое решение.

4. Проективное интервью

Основано на особом построении вопросов, которые предлагают сотруднику оценить не себя, а другого педагога (руководителя).

Ситуация 2

Возглавляемая руководителем N школа обычно работала эффективно. В последнее время, уроки учителей изменились в худшую сторону, что стало сказываться на качестве образования. Вы считаете, что педагогам школы не хватает знаний и опыта для внедрения инноваций в современных условиях?

Оцените следующие варианты действий директора (заместителя директора):

- 1)** Директор подчеркнул важность инноваций для школы и предложил учителям самостоятельно продолжать работу по улучшению качества обучения.

2) Директор проинформировал коллектив о том, что от него ожидается, какие могут быть последствия внедрения инноваций для учащихся, педагогов, родителей, и в дальнейшем постоянно проверял осуществление работы учителями в новых условиях.

3) Помог определить учителям, что нужно сделать каждому на своём месте, и сделать необходимые шаги.

4) Как бы поступили Вы?

В образовательном учреждении применимо большинство классических методов оценки, используемых в менеджменте. Наиболее распространённые из них:

Метод анкетирования: руководитель, или сам сотрудник, используя оценочную анкету, анализируют степень выраженности черт и отмечают подходящий вариант.

Можно использовать метод анкетирования при уточнении уровня компетенции в определённых вопросах. Например, в вопросах применения методов активизации обучения, а в анкету включить следующие вопросы:

- 1.** Сформулируйте сущность и основные цели игровых методов обучения.
- 2.** Раскройте порядок планирования, организации проведения учебных занятий с использованием игровых методов обучения.
- 3.** Как с помощью игровых методов можно стимулировать познавательную деятельность учащихся на уроке?
- 4.** Охарактеризуйте сущность и особенности организации деловой игры. Чем деловая игра отличается от других методов игрового обучения?
- 5.** Как в учебной игровой практике применяется метод анализа конкретных ситуаций?

Описательный метод оценки (как дополнение к другим методам): руководитель выявляет и описывает положительные и отрицательные черты поведения сотрудника.

Метод классификации: ранжирование сотрудников по определённому критерию от лучшего к худшему. Ранжирование сотрудников может иметь как абсолютный, так и относительный характер, предполагающий учёт личностных особенностей педагогов.

Ранжирование сотрудников целесообразно проводить не реже одного раза в год. В настоящее время во многих образовательных учреждениях проводится *мониторинг*, отражающий результативность педагогической деятельности. В ранжировании педагогов можно учитывать его результаты, но желательно учитывать и профессиональные качества, на основе таких критериев, как:

- знание детской психологии;
- душевное, ровное, заботливое отношение к детям;
- индивидуальный подход и уважительное отношение к ребёнку;
- желание, способность и умение видеть переживания детей, уметь помочь им;
- умение создавать бодрую, светлую, созидательную обстановку в детском коллективе;
- умение признавать свои ошибки;
- умение общаться и сотрудничать с детьми;
- умение создавать условия для успешного проявления в ребёнке наилучших качеств и способностей;
- умение поддерживать созидательные контакты с родителями;
- умение увлечь внеклассной работой по предмету;
- умение и готовность понять детские интересы, взгляды.

Этапы управления карьерой персонала образовательного учреждения

Под карьерой понимается сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития персонала и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост педагога: приумножение и развитие компетенций, изменение его влияния (власти, авторитета) в школе, пре-

стижа в глазах коллег. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением педагогом определённых ступеней, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

Первый этап управления деловой карьерой сотрудника начинается в момент его найма на работу. Именно тогда *определяются перспективы его развития* в конкретном образовательном учреждении, возможности карьерного роста.

Второй этап — составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Руководителю на этом этапе отводится особая роль: учёт индивидуальных особенностей каждого сотрудника, объективная оценка достоинств и недостатков, его потенциала.

Третий этап — реализация плана развития карьеры, включающего ротацию, стажировки, наставничество, обучение, использование инструментов контроля.

Четвёртый этап управления карьерой сотрудника — оценка эффективности процесса развития, например, с использованием следующих показателей (сравнение показателей для сотрудников, участвующих и не участвующих в планировании и развитии карьеры):

- текучесть персонала;
- продвижение в должности (отношение получивших повышение к общему их числу в группе);
- горизонтальная карьера (доля сотрудников, выполняющих дополнительные обязанности);
- взаимозаменяемость сотрудников;
- повышение лояльности к организации;
- занятие освободившихся ключевых должностей образовательного учреждения и принятыми со стороны;

- повышение уровня профессиональной компетентности персонала;
- вовлечённость персонала в инновационные проекты.

Приведём пример планирования карьеры учителя.

**Планирование карьеры учителя в школе
(данная форма заполняется
учителем и руководителем)**

*Долгосрочные цели служебного
роста (3–5 лет)*

- 1) Роль, должность, общее направление
- 2) Сильные компетенции, имеющиеся у педагога для роли (должности) — перечислите компетенции, которые в большей степени повлияли на достижение результатов.
- 3) Компетенции, которые необходимо развивать для роли (должности) — перечислите компетенции, которые в будущем могли бы помочь достичь большего.

*Ближайшие цели
карьерного роста (1–3 года)*

- 1) Роль, должность, общее направление.
- 2) Сильные компетенции, имеющиеся у педагога для роли (должности).
- 3) Компетенции, которые необходимо развивать для роли, должности.

Приведём пример.

*Долгосрочные цели служебного
роста учителя (3–5 лет)*

- 1) Руководитель, заместитель руководителя школы.
- 2) Сильные компетенции, имеющиеся у педагога для управленческой должности: умение вести за собой людей, умение чётко определять цели и задачи, концентрировать усилия команды, координировать действия группы, умение работать с людьми, способность проявлять индивидуальный подход к каждой личности.
- 3) Компетенции, которые необходимо развивать для данной должности: умение принимать решения в кризисных ситуациях, умение предотвратить конфликт или направить его в позитивное русло, умение брать на себя ответственность.

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

*Ближайшие цели
карьерного роста (1–3 года)*

- 1) Руководитель методического объединения.
- 2) Сильные компетенции, имеющиеся у педагога для данной роли: хорошее знание предмета и методики его преподавания, стойкая положительная динамика успеваемости учащихся по предмету, умение привлекать учащихся к внеклассной работе по предмету, умение вести за собой людей.
- 3) Компетенции, которые необходимо развивать для данной роли: умение вовлекать педагогов в методическую деятельность по предмету, умение обобщать и транслировать педагогический и методический опыт, умение научить других обобщению педагогического и методического опыта, умение создавать авторские методики (см. табл. 3).

**Рекомендации руководителям
по проведению оценки потенциала
персонала и управлению карьерой**

Для проведения оценки потенциала используйте описательную модель компетенций соответствующей должности.

Не рекомендуется проводить оценку компетенций и потенциала персонала в период внутрифирменного обучения. Оценивать профессиональные компетенции в период обучения педагогов не вполне корректно, так как любая учебная ситуация предполагает «принцип безопасности» — обучаемся мы, в том числе и на ошибках. Преследуя такие диаметрально противоположные цели, как обучение и оценка, вы рискуете не достичь ни одной из них. К тому же вопросы и поведение, уместное в учебной ситуации, могут быть легко интерпретированы руководителем самыми разными способами.

Используемый для оценки инструментарий, взятый из западных источников, должен быть адаптирован под специфику российского образовательного учреждения.

Результаты оценки сотрудника при планировании его карьеры

Результат оценки сильных индивидуальных компетенций

Сильные компетенции (перечисление компетенций, которые в большей степени влияют на достижение результата)	Сотрудник	Руководитель

Шкала оценки

A	Превосходен	Постоянно превышает поведенческие требования данной компетенции
B	Компетентен	Отвечает большинству требований компетенций, проявление негативного поведения минимально
C	Нуждается в развитии	Проявляются лишь некоторые поведенческие требования компетенции либо поведение отличается значительным непостоянством
D	Нуждается в значительном развитии	Не отвечает большинству поведенческих требований компетенции
N/A	Нет возможности проявить данную компетенцию в данной роли	

Программа личностного и профессионального роста

Программа обучения (название программы)	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно
Управление методической работой	+				+	
Управление проектами			+			+
Оценка результатов деятельности	+			+		
Обобщение опыта		+		+		
и т.д.						

Для проведения процедуры оценки создайте стандартизованные, то есть одинаковые, условия для всех оцениваемых сотрудников, так как только в этом случае можно говорить о сравнимости полученных результатов. Наблюдая за работой сотрудника, не переходите быстро к выводам, высказывая суждение, основанное на внешнем впечатлении или стереотипах. Соблюдайте последовательность этапов управления карьерой персонала образовательного учреждения.

Развитие карьеры сотрудника в образовательном учреждении не может происходить без его личного желания реализовать собственный потенциал и заинтересованности руководства в этом. Те образовательные учреждения, руководители которых понимают важность управления карьерой сотрудников, повышают уровень его конкурентоспособности, а затраты на планирование карьеры сотрудников рассматриваются как капиталовложения в стратегический успех образовательного учреждения. **НО**