

ДИАГНОСТИКА СКРЫТЫХ РЕСУРСОВ

КОНСТРУКТОР ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО АССЕССМЕНТА

Номинация: «Лучшая кадровая технология работы с персоналом»
Автор: ГБОУ школа 253 Приморского района
им. капитана 1-го ранга П.И. Державина

ЗАДАЧИ:

- ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГА ПОД СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ШКОЛЫ;
- ЗАКРЕПИТЬ РЕГЛАМЕНТ ЕЖЕГОДНОЙ ДИАГНОСТИКИ СИЛАМИ САМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ;
- СФОРМИРОВАТЬ ЦИФРОВЫЕ ПРОФИЛИ СОТРУДНИКОВ И МАТРИЦУ КАДРОВОГО РЕСУРСА;
- СВЯЗАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ СО ВСЕМИ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ — ОТ НАГРУЗКИ ДО СТИМУЛИРОВАНИЯ;
- ОФОРМИТЬ ПРАКТИКУ ЛОКАЛЬНЫМИ АКТАМИ.

КОНСТРУКТОР ВКЛЮЧАЕТ:

- ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДОЛЖНОСТЯМ
- ЦИФРОВОЙ АССЕССМЕНТ
- МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ

3. Инвариантное ядро: восемь базовых компетенций

Индикаторы по уровням. Это главная таблица паспорта: по ней эксперты оценивают работу при наблюдении дел и при изучении документации, по ней же работник понимает, что от него ждут.

Компетенция	0 — не проявил	1 — базовый	2 — уверенный	3 — эталонный
B1. Планирование воспитательной работы	Плана нет или он существует отдельно от реальной работы; дела собираются «к дате»	План составлен формально, часть дел не состоялась или прошла вне плана	План опирается на рабочую программу воспитания, учтены инвариантные модули, дела распределены без перегрузки одних и тех же классов	Планирует на год и на перспективу, связывает модули между собой, обучает классных руководителей планированию
B2. Организация событий и массовых дел	Дела срываются или проходят за счёт других; сценарий бессистемный, техника не готова	Проводит по готовому чужому сценарию, теряется при сбоях, многое делает за детей	Самостоятельно готовит и ведёт дело: сценарий, репетиции, логистика, техника, тайминг; задействованы дети, а не только взрослые	Дела становятся традицией школы, делится методикой, обучает классных руководителей
B3. Детские объединения и ученическое самоуправление	Актива нет, самоуправление существует только на бумаге	Актив собран, но действует по указанию взрослого, инициативы детей нет	Совет обучающихся работает регулярно, дети сами предлагают и реализуют дела, взрослый поддерживает и не подменяет	Выстроена система: объединение живёт между событиями, есть преемственность составов, участие в региональных проектах
B4. Взаимодействие с педагогическим коллективом и классными руководителями	Работает автономно, классные руководители узнают о делах по факту	Информирует, но методической поддержки не даёт; часть работы перекладывает на себя	Согласует планы с классными руководителями, помогает с формами и материалами, разгружает, а не нагружает	Ведёт методическую поддержку: семинары, копилка форм, обучение классных руководителей
B5. Работа с родителями и социальными партнёрами	Партнёров нет, выходы и экскурсии не проводятся или проводятся стихийно	Контакты разовые, договорённости устные, договоры оформляются с опозданием	Устойчивые партнёры, договоры и согласования оформлены вовремя, родители информированы и вовлечены	Выстроена сеть партнёров, привлекаются дополнительные ресурсы, опыт описывается и передаётся
B6. Документационное обеспечение	Документы отсутствуют или не соответствуют требованиям; восстановить картину при проверке невозможно	Ведёт базовые документы «под отчёт», календарный план расходится с фактическими делами	Полный комплект в порядке: программа, календарный план, протоколы, справки, отчёты; факт совпадает с планом	Документация становится инструментом анализа, помогает коллегам вести документы
B7. Цифровые и медийные компетенции	Цифровые инструменты не использует, жизнь школы не освещается	Публикации разовые, материалы готовятся долго, электронные сервисы осваивает с трудом	Ведёт освещение регулярно, готовит афиши, фото и видео, уверенно работает в электронных сервисах и системах	Выстроен медиацентр с участием детей: редколлегия, контент-план, обучение коллег и детей
B8. Безопасность и правовые основы при организации мероприятий	Требования нарушаются, выходы и перевозки проводятся без необходимых документов	Документы оформляются, но с ошибками и в последний момент; инструктажи формальны	Полный порядок: приказы, согласия родителей, ответственные, инструктажи, маршруты, аптечка; учтены требования к перевозке групп детей	Система безопасности по всем делам и лагерю: чек-листы, обучение сотрудников, разбор случаев и их предотвращение

Отдельно про компетенцию B8 «Безопасность». Это единственная компетенция, по которой для основной должности требуется не «2», а «3» (см. раздел 5). Причина простая: в работе с детьми нарушение требований при выходе или перевозке не имеет «приемлемого базового уровня». Ошибка здесь стоит здоровья ребёнка, и это не тот случай, когда допустимо «делает, но с подсказкой».

4. Переменная часть: компетенции под текущие задачи

Эти компетенции добавлены к ядру на текущий период, потому что их требуют задачи из раздела 2. Через год состав переменной части пересматривается.

Компетенция	0 — не проявил	1 — базовый	2 — уверенный	3 — эталонный
B9. Профилактическая работа и индивидуальное сопровождение	Профилактика не ведётся; о конфликтах и случаях буллинга становится известно от родителей	Работа по факту: беседа после происшествия, в системе профилактики участия нет	Участствует в совете профилактики, ведёт дела и занятия профилактической направленности, знает детей «группы риска» и работает с психологом и социальным педагогом	Выстроена профилактическая система: работа с классными коллективами, программы наставничества для детей, обучение коллег
B10. Организация каникулярного отдыха и лагеря	В организации каникулярного отдыха не участвует	Участствует как исполнитель; программа смены наполовину готова или заимствована	Разрабатывает программу смены, подбирает кадры, обеспечивает безопасность, взаимодействует с родителями	Выстраивает систему каникулярной занятости: лагерь, площадки, походы, профильные смены; обучает вожатых

Как выбирать переменную часть

1. Выпишите задачи воспитательной работы учреждения на год из рабочей программы воспитания и плана работы.
2. Отметьте, какие из них не покрываются инвариантным ядром.
3. Сформулируйте под них компетенции с индикаторами — не больше трёх.
4. Согласуйте с профсоюзом и объявите работнику и коллективу до начала оценивания.
5. Внесите соответствующие строки в рабочую книгу ассессмента.

Отдельно про лагерь и каникулярный отдых. Если учреждение организует лагерь дневного пребывания или выездные смены ежегодно, компетенция B10 переходит в инвариантное ядро и не пересматривается каждый год. В переменной части она остаётся только там, где каникулярная занятость — разовая задача.



ЦИФРОВОЙ АССЕССМЕНТ



СПРАВОЧНИК: шкала, критерии, веса блоков, зоны			
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗОНЫ ПО ИТОГОВОМУ БАЛЛУ			
Зона	Порог	Что означает	Действия руководителя
Зона внимания	менее 40 %	Компетенции или знания существенно ниже нормы — нужна поддержка, а не наказание	Снижение нагрузки, индивидуальный план, наставник, контроль через 3 месяца
Базовая норма	40–69 %	Работает самостоятельно, есть конкретные дефициты	Адресное повышение квалификации по дефицитному критерию
Уверенный уровень	70–89 %	Надёжный педагог, готов к дополнительным ролям	Наставничество, ответственные направления, выступления на МО
Эталон	90–100 %	Точка роста для всей школы	Кадровый резерв, внутренний эксперт, обмен опытом
РАСХОЖДЕНИЕ САМООЦЕНКИ И ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ: как читать			
Разрыв	Значение	Что делать руководителю	Риск, если проигнорировать
0 ... +1	Самовосприятие совпадает с реальностью	Норма — специальных действий не требуется	—
+2 и больше	Переоценивает себя	Доказательный разговор с примерами из наблюдений, не оценочный	Обида и недоверие к процедуре
–2 и меньше	Недооценивает себя	Поддержка и постепенное расширение зоны ответственности	Риск выгорания у сильного педагога
СВЕДЕНИЕ ОЦЕНОК ДВУХ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ			
Расхождение по критерию не более 1 балла → берётся среднее арифметическое двух оценок.			
Расхождение 2 балла и больше → очная сверка наблюдателей по этому критерию до согласованной оценки.			
Расхождение почти всегда означает не «разные мнения», а размытую формулировку критерия. На следующий год её переписывают.			
◀ ▶ ... Справочник Карточка педагога Лист наблюдения Самооценка Результаты труда Готовность к развитию Сводна.			

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Как устроена книга и в каком порядке её заполнять

Рабочая книга состоит из восьми листов, которые делятся на три группы.

Справочные листы — читаются один раз, заполнять их не нужно:

- «Инструкция» — описание процедуры, годовой цикл по месяцам, роли, условия работы.
- «Справочник» — шкала оценивания, критерии с расшифровкой, веса блоков, зоны, правила сведения оценок.

Листы сбора данных — заполняются в ходе учебного года:

- «Лист наблюдения» — заполняет эксперт-наблюдатель при посещении урока.
- «Самооценка» — заполняет сам педагог.
- «Результаты труда» — заполняет координатор по данным школы.
- «Готовность к развитию» — заполняет педагог.

Итоговые листы — собираются на основе данных:

- «Карточка педагога» — все четыре блока по одному педагогу плюс динамика по годам.
- «Сводная матрица» — все педагоги по всем критериям плюс выводы для управления.

Порядок заполнения (нарушать нельзя — расчёты опираются на предыдущие шаги):

Шаг	Что делаете	На каком листе	Когда
1	Выдаёте экспертам листы наблюдения, они заполняют свою графу	Лист наблюдения	Октябрь–ноябрь
2	Раздаёте педагогам самооценку и анкету готовности	Самооценка, Готовность	Декабрь–январь
3	Собираете данные о результатах труда из школьных отчётов	Результаты труда	Декабрь–январь
4	Проводите тест по профессиональным знаниям	внешняя форма	Октябрь–ноябрь
5	Сводите оценки двух наблюдателей по правилу расхождения	Карточка, блок Б	Февраль
6	Переносите итоги всех блоков в карточку	Карточка педагога	Февраль
7	Считаете итоговый балл и определяете зону	Карточка педагога	Февраль
8	Переносите итоги всех педагогов в матрицу	Сводная матрица	Февраль
9	Заполняете таблицу выводов и принимаете решения	Сводная матрица	Апрель

Важное ограничение по срокам. Нагрузка на следующий учебный год распределяется в мае–июне, тарификация — тогда же. Поэтому весь цикл обязан завершиться к апрелю. Если посчитать итоги в июне, данные придут после того, как решения приняты, и работа потеряет управленческий смысл.

2. Подготовка: что сделать до начала работы

Прежде чем заполнять хоть одну ячейку, выполните пять действий.

- Согласуйте критерии с коллективом на педсовете. Педагоги должны знать восемь критериев и шкалу 0–3 до того, как их начнут оценивать. Критерии, объявленные после оценивания,

- Скачайте файл и сохраните копию под именем с годом: «Ассессмент 2026-2027.xlsx». Прошлогодний файл не перезаписывайте — он нужен для динамики.
- Лист «Карточка педагога» размножается по числу педагогов: правый клик по ярлычку → «Переместить/копировать» → галочка «Создать копию». Один педагог — один лист.
- Тест по профессиональным знаниям создайте в Google или Яндекс Формам: 30–40 вопросов или 3–4 кейса, 40 минут на прохождение. Ссылку вставьте в карточку.
- Создайте папку для хранения: доступ только у директора, координатора и одного заместителя.

3. Лист «Инструкция» — как читать

Лист заполнять не нужно. Он отвечает на четыре вопроса: что такое эта процедура и чем она не является, в каком порядке идут этапы по месяцам, кто за что отвечает и сколько это занимает времени.

Раздел «Роли и трудозатраты» — покажите его директору до старта, чтобы решение принималось с открытыми глазами:

Роль	Кто	Время
Эксперт-наблюдатель	Директор, 2 заместителя	45 мин на урок + 15–20 мин на заполнение листа
Координатор	Методист или зам. по УВР	около 2–3 часов в неделю в период обработки
Участник	Педагогический работник	около 1 часа на человека

При 30 педагогах и двух посещениях на каждого это 60 наблюдений — примерно 25 часов на наблюдателя за год, то есть около двух часов в неделю осенью. Это регулярная работа, а не аврал.

4. Лист «Справочник» — шкала, критерии, веса

Тоже справочный лист, но к нему вы будете возвращаться постоянно. Здесь лежат все цифры, на которых держится расчёт.

Шкала оценивания компетенций

Балл	Уровень	Что означает	Как выглядит в работе
0	Не проявил	Критерий не наблюдался или проявился с нарушениями	Цель урока не сформулирована, дети не понимают, что будут делать
1	Базовый	Делает, но нестойко — нужна подсказка или внешний контроль	Цель размыта, структура урока нарушается
2	Уверенный	Выполняет самостоятельно и стабильно	Цель чёткая, этапы соблюдены, дети понимают задачу
3	Эталонный	Выполняет самостоятельно и учит других, воспроизводимо	Сам проводит открытые уроки по критерию, обучает коллег



МЕХАНИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНСТРУКТОРА

ТЕХНОЛОГИЯ
ПРОВОДИТСЯ ЕЖЕГОДНО
ПО ЕДИНОМУ РЕГЛАМЕНТУ
И ВКЛЮЧАЕТ ЧЕТЫРЕ
МОДУЛЯ:

- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ЗНАНИЯ
(ТЕСТИРОВАНИЕ,
КЕЙСЫ),
- КОМПЕТЕНЦИИ
(НАБЛЮДЕНИЕ УРОКОВ,
САМООЦЕНКА,
ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА),

- РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА
(ДИНАМИКА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ),
- МЕТОДИЧЕСКАЯ
ПРОДУКТИВНОСТЬ,
РАБОТА С РОДИТЕЛЯМИ),
- ГОТОВНОСТЬ К
РАЗВИТИЮ
(АНКЕТИРОВАНИЕ, КАРТА
ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ).

КАЖДЫЙ МОДУЛЬ ДАЁТ
БАЛЛ, ИТОГ СВОДИТСЯ В
ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА И
МАТРИЦУ КОМПЕТЕНЦИЙ
ОРГАНИЗАЦИИ.

ЦИКЛ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО АССЕССМЕНТА



ВАЖНО: МЫ АНАЛИЗИРУЕМ И ВЫЯВЛЯЕМ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКА, ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ВОЗМОЖНОСТИ, А НЕ ЛИЧНОСТЬ

ЭФФЕКТЫ:

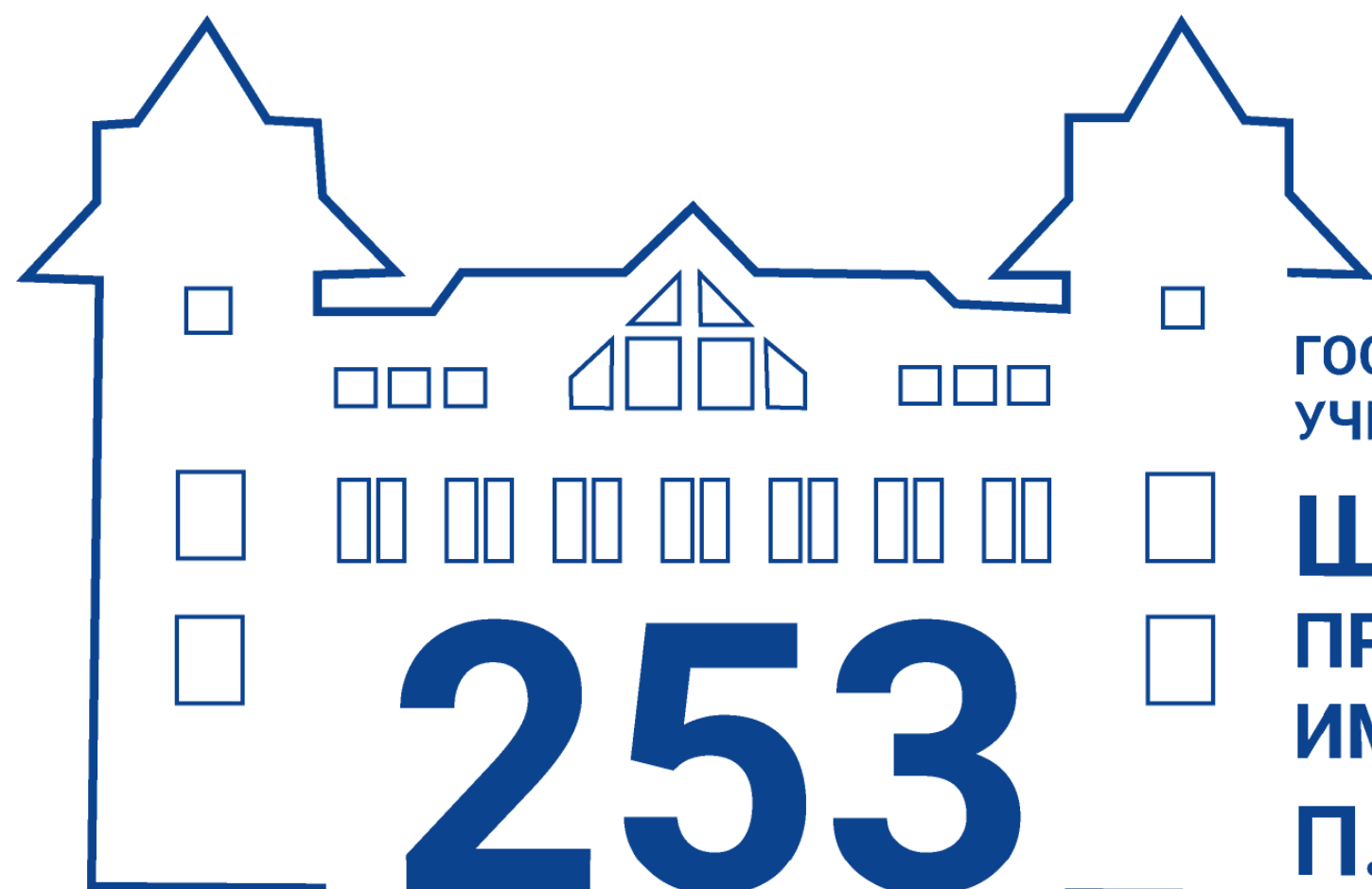
ПРОШЛИ АССЕССМЕНТ
54 СОТРУДНИКА

ОПРЕДЕЛЕНЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
РЕЗЕРВ – 3 ПЕДАГОГА

НАЗНАЧЕНЫ НА ПОЗИЦИИ
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ» – 7 ЧЕЛОВЕК

ВОСПОЛНЕНА КАДРОВЫЕ
ДЕФИЦИТЫ ЗА СЧЕТ
ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ

УСОВЕРШЕНСТВОВАНА СИСТЕМА
СТИМУЛИРОВАНИЯ «KPI»



253

№ ШКОЛА

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ

ШКОЛА № 253

**ПРИМОРСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
ИМЕНИ КАПИТАНА 1-ГО РАНГА**

П.И. ДЕРЖАВИНА



[ПОЗНАКОМИТЬСЯ С ПРОЕКТОМ:](#)



[СО ШКОЛОЙ:](#)