

## **Приложение Б**

### **Инструменты оценки: возможные форматы**

#### **Опросник «Оценка управленческого потенциала»<sup>1</sup>**

Автор методики – доктор психологических наук, профессор Ю.В. Синягин. Опросник направлен на оценку комплекса личностных и деловых качеств и позволяет дать как количественную, так и качественную оценку личностно-профессиональных ресурсов. Опросник представляет собой один из способов экспресс-диагностики управленческого потенциала и включает одну интегральную шкалу (актуальный потенциал) и 23 относительно самостоятельных подшкал, направленных на выявление отдельных составляющих управленческого потенциала. Опросник включает в себя как однополярные, так и биполярные шкалы. Совместная интерпретация результатов по этим шкалам позволяет оценить особенности организационного поведения, личностно-профессиональные ресурсы, в том числе и готовность к саморазвитию. Оценка с помощью опросных методов проводится в онлайн-режиме. На информационном сервисе размещается ссылка для входа в личный кабинет. Для входа в личный кабинет участнику присваивается индивидуальный одноразовый логин и пароль. Участник последовательно отвечает на все вопросы и покидает личный кабинет после завершения заполнения опросника.

#### **Биографическая личностно-профессиональная анкета<sup>2</sup>:**

- формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям;
- сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата;

---

<sup>1</sup> Автор методики – доктор психологических наук, профессор Ю.В. Синягин. Опросник разработан на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ

<sup>2</sup> Личностно-профессиональная биографическая анкета была разработана на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ

- сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры;
- сведения об управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах;
- сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого потенциала.

Анализ предоставленной претендентами в резерв биографической и личностно-профессиональной информации позволяет рассматривать опыт и его вариативность как индивидуальный уникальный личностно-профессиональный ресурс. Опыт тесно связан с профессиональной «картиной мира» человека и ее направленностью. Анализ вариативности профессионального (в том числе и управленческого) опыта позволяет по-новому взглянуть на возможности его применения, а также способствует более глубокому пониманию его особенностей, определить направления дальнейшего личностно-профессионального развития. Анализ профессионального опыта поможет определить, насколько сейчас резервист готов профессионально заниматься управленческой деятельностью, какие виды управленческих задач для него наиболее предпочтительны, а также в каком направлении необходимо продолжать накапливать свой опыт. Анкетирование также проводится в онлайн-режиме.

### **Биографическое личностно-профессиональное интервью**

Биографическое личностно-профессиональное интервью (БЛПИ) направлено на выявление устойчивых личностных характеристик, особенностей мотивации и целеполагания, а также ценностных ориентаций. БЛПИ отличается от классической психологической беседы. Главное отличие заключается в том, что консультант не затрагивает глубоко личностные проблемы (как делают психологи и психотерапевты), он интересуется только теми сферами и фактами биографии, которые непосредственно связаны и влияют на профессиональную деятельность. Предполагает очное взаимодействие. Важная задача интервью – уточнение результатов тестирования и других методов оценки (сведений анкеты, материалов кейсов и творческих

заданий и др.). Каждый критерий оценки включает набор конкретных показателей и оценивается от 0 до 1 балла, с шагом 0,1 балл. Затем суммируется и переводится в 10-ти бальную систему, которую удобно использовать в общем подсчете данных при интегральной оценке компетентностей и подготовки рекомендаций.

Бланк результатов интервью

Характеристики/ Компетенции	Признаки/ Измеримые характеристики	Оценка признака <i>минимальное значение -</i> <i>...</i> <i>промежуточное - ..</i> <i>максимальное - ...</i>	Сумма <i>min – 0; max – 5</i>	Итоговая оценка

## **Эссе**

Эссе (творческое задание) представляет собой особый инструмент оценки, который активно используется в практике отбора, позволяет оценить уровень экспертности, продемонстрировать не только глубину понимания профессиональной области, проблем, знание предмета управления, но и способность к системному и критическому мышлению, аналитические навыки и умения аргументировать собственную позицию. Данный инструмент открывает дополнительные возможности для проявления индивидуальности и нестандартного мышления.

Эссе выполняется по выбору резервиста по одной из рекомендованных тем:

- Что для Вас самое главное и самое трудное в управленческой деятельности?
- Через какие метафоры/притчи/пословицы/цитаты известных людей Вы могли бы охарактеризовать ключевые принципы эффективной управленческой деятельности?
- Кто для Вас пример и образец для подражания как Мастер управления?
- Если Вы были автором программы «Разговоры о важном» для школьников, то какие пять базовых тем Вы предложили для обсуждения на все 11 лет школьной жизни – в логике развития/усложнения их содержания по мере взросления школьников?
- Что для Вас означает лидерство в образовании?
- Какие главные признаки отличают уклад жизни любой образовательной организации?
- Каковы основные положения Вашей профессиональной Я-концепции?

## Примерный бланк оценки эссе

Идентификационный номер участника \_\_\_\_\_

ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ/ШКАЛЫ*	1	2	3	4	5
Масштабность и системность мышления					
Креативность подхода					
Социальная ориентированность					
Степень выраженности собственной позиции					
....					
Обоснованность аргументов и выводов					
....					
....					
....					
<b>Итоговый балл:</b>					
<b>Дополнительные комментарии эксперта:</b>					

\* 1 – минимальная степень выраженности параметра, 5 – максимальная.

**Кейс (кейс-задание)** активно применяется как оценочный инструмент. Кейс – описание конкретной, обычно конфликтной или проблемной ситуации из практики, построенное на реальных фактах. В кейсе приводится вводная информация о контексте и сама проблема, требующая решения. В практике применяют различные виды кейсов.

Кейс-тесты. Участнику показывают описание рабочей ситуации, а затем предлагают несколько возможных действий или решений. Задача тестируемого – выбрать наиболее подходящий или ранжировать все варианты по эффективности.

Мини-кейсы – реальные ситуации, сжато описывающие проблему. Информации достаточно для того, чтобы подготовленный человек, владеющий необходимыми навыками, мог принять корректное решение.

Структурированные кейсы – короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определённое количество правильных ответов.

Неструктурированные кейсы – материал с большим количеством данных, предназначен для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного

Кейс-задание состоит из таких ключевых составляющих: вводная, основная и завершающая части. В вводной части представлена общая информация, может содержать «вызов» – небольшое вступление, предисловие. В вводной части может излагаться гипотеза, которую нужно подтвердить или опровергнуть в процессе решения кейса. Основная часть – контекст, случай, проблема, факты. Завершающая часть или материалы для решения – представляет дополнительную информацию, которая позволит лучше разобраться в кейсе: вопросы, библиография, фотографии персонажей, схемы, таблицы.

Тематика кейсов может определяться с учетом приоритетных направлений и задач развития отрасли.

### **Пример**

Вашему вниманию предлагаются кейс, отражающие отдельные актуальные проблемы, связанные с развитием системы образования. Пожалуйста, выберите **один из них** и предложите максимально полные, развернутые ответы на поставленные вопросы. Для подготовки экспертного заключения, пожалуйста, используйте специальный шаблон данного документа.

*Приблизительный объем - 2000 знаков с пробелами (1 стр.). Время на работу – 20-30 минут.*

### **Описание ситуации**

Студенты смогут получить одновременно несколько квалификаций в процессе обучения или поменять профиль обучения. В условиях очень быстрых изменений рынка труда это позволит повысить гибкость профессионального образования и обеспечить качественную подготовку профессиональных, востребованных кадров. Основные профессиональные образовательные программы в части профессиональных компетенций могут самостоятельно разрабатываться организациями, осуществляющими образовательную деятельность, на основе профессиональных стандартов (при наличии) и включать в себя компетенции, отнесенные к одной или нескольким профессиям, специальностям и направлениям подготовки соответствующих уровней профессионального образования или укрупненным группам профессий. Подчеркивается, что данные правила позволят как сократить избыточное госрегулирование деятельности вузов, так и расширить права и возможности студентов.

В то же время некоторые эксперты опасаются, что современная система образования не готова к таким кардинальным переменам. Некоторые ВУЗы не обладают необходимыми для того базой и ресурсами. При этом до конца не сформированы механизмы смены профиля образования студентов. Эксперты видят риски в том, что смена направлений приобретет стихийный характер, что затруднит оценку качества и уровня профессиональной компетентности будущих специалистов.

**1. Какие положительные и отрицательные последствия Вы видите? (приведите как можно большее число вероятных последствий)**

**2. Какие способы минимизации негативных последствий Вы могли бы предложить?**

Внесите свои ответы в бланк.

## Бланк оценки

Компетенции	Шкалы	Алгоритм подсчета Диапазоны значений и их характеристика/уровень	Итоговое значение
Комментарии эксперта:			

### **Проблемно-аналитическая деловая игра (ПАДИ).**

ПАДИ представляет собой модель поэтапной командной работы, нацеленной на поиск и разработку эффективных решений. Стратегическая сессия включает в себя 3 этапа. Подготовительный этап. Предполагает введение в проблематику. Инструктаж, определение содержательных элементов, правил и тайминга взаимодействия. Проведение ПАДИ. Проведение стратегической сессии: построение поля проблем и поля решений. Итоговый этап включает обсуждение итоговых результатов командной работы. В процессе ПАДИ проводится оценка наблюдаемых компетенций, например:

- ориентация на командный результат;
- коммуникативные навыки;
- экспертно-аналитические качества;
- масштабность мышления.

В ходе ПАДИ эксперты в области оценки осуществляют наблюдение за участниками и заполняют оценочные формы на каждого участника по результатам наблюдения. Оценка производится по определенному перечню компетенций, личностных и деловых качеств.

## Бланк наблюдения

Качества/Компетенции Степень выраженности	Ориентация на командный результат	Коммуникативные навыки	Экспертно- аналитические качества	Масштабность мышления
<p><b>3</b> – качество развито превосходно – проявляется на всем протяжении деловой игры</p> <p><b>2</b> – качество развито хорошо на достаточно сильном уровне – проявляется большую часть времени</p> <p><b>1</b> – качество развито на минимально приемлемом – базовом уровне, проявляется периодически</p> <p><b>0</b> – качество не проявилось в рамках деловой игры</p>	<p>Навыки продуктивной совместной работы. Способность мобилизовать работу команды для достижения высоких результатов. Способность находить взаимовыгодные решения при возникновении разногласий в командной работе.</p>	<p>Открытость диалогу, способность аргументировано отстаивать свою точку зрения. Четкое и структурированное выражение мыслей и идей, внимательность к собеседнику. Стремление к конструктивному разрешению конфликтов. Устойчивость к давлению со стороны собеседника.</p>	<p>Способность выделять главное и второстепенное, обобщать и систематизировать данные. Умение анализировать принимаемые решения с точки зрения их целесообразности, выгод, возможностей и потенциальных рисков.</p>	<p>Способность видеть и анализировать проблемы в широком организационном и социальном контексте</p>

## **Тестовый комплекс**

В тестовый комплекс нами предлагается использование инструменты оценки базовых знаний в области государственного и муниципального управления, русского языка, современных компьютерных и информационных технологий, оценки интеллектуальных и аналитических способностей, инструменты оценки личностных качеств применяемых при поступлении на государственную гражданскую службу. Все предлагаемые инструменты психометрически обоснованы и отвечают ключевым требованиям: надежность, валидность, понимаемая как соответствие результатов измерения заявленной области исследования (содержательной или экспертной; конструктивной, эмпирической валидности по внешнему критерию; прогностической), достоверность и репрезентативность (соответствие выборки стандартизации контингенту, на который нацелена методика). Инструменты имеют и цифровое воплощение, обеспечен интеграционный механизм сопряжения Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС).

При оценке личностно-профессиональных качеств резервистов целесообразно анализировать уровень их отраслевой экспертности – **профессиональной грамотности в области образования.**

Отраслевая экспертность претендента в состав РУКСО отражает уровень его профессиональной грамотности в области образования. Это связано с пониманием особенностей функционирования образования как социального института, его аксиологических и организационно-деятельностных характеристик как системы, его устроенности и механизмы функционирования как процесса и его результативности (виды и уровни образовательных результатов).

Экспертность при этом отражает степень профессиональной педагогической компетентности специалиста, позволяющей ему квалифицированно и объективно оценивать различные явления и грамотно формулировать предложения, связанные с решением различных проблем функционирования и развития образовательных систем.

Для оценки уровня отраслевой экспертности претендентов представляется важным обозначение источников для формирования содержательной основы создания базового специализированного теста (*Тест для оценки отраслевой экспертности претендента в состав РУКСО*).

Основой для такого теста выступают перечни общепрофессиональных компетенций (ОПК) из действующих ФГОС ВО по укрупненной группе специальностей, направлений подготовки (УГСН) 44.00.00 Образование и педагогические науки (бакалавриат и магистратура).

Содержательная основа теста для оценки отраслевой экспертности претендента в состав резерва управленческих кадров системы общего образования представлена на рисунке 3.

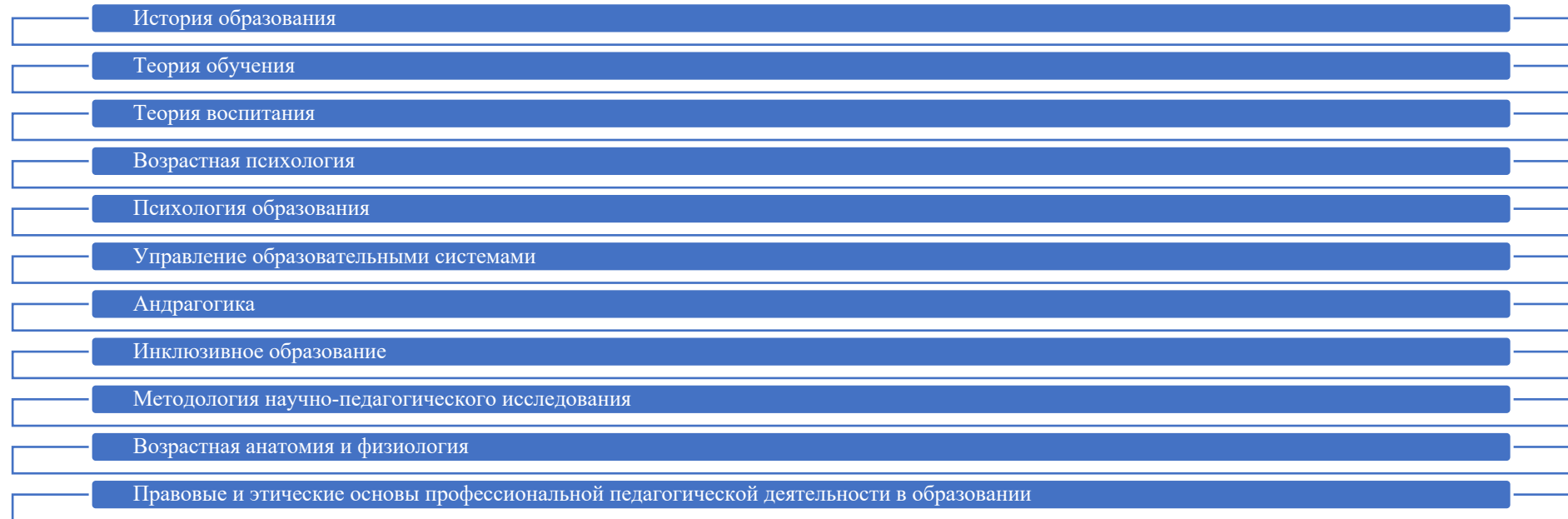


Рисунок 3 – Основные составляющие теста для оценки отраслевой экспертности претендента в состав резерва управленческих кадров системы общего образования: области знаний  
Предложенную содержательную основу можно использовать для проектирования контента программы повышения квалификации, рекомендуемую претендентам в состав РУК СО, нацеленным на непрерывное профессиональное развитие, включая аспекты самооценки уровня и состояния собственной отраслевой экспертности.