

Разработка модели компетенций педагогического и вспомогательно-педагогического персонала

Соколов Лев Александрович — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного управления и кадровой политики, Университет Правительства Москвы (107045, Россия, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28), eLIBRARY SPIN-код: 5503-2090, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2566-0809>, email: sokolovla@mos.ru

В статье рассматриваются вопросы управления персоналом образовательных организаций на основе компетентностного подхода. Использование типовых компетенций, представленных в таких документах, как Федеральный государственный образовательный стандарт, имеет определенные ограничения. Это связано с общим характером их формулировок, а также с тем, что они не адаптированы под особенности конкретной организации или ее структурных подразделений. Комплексное применение методов анализа работы (стратегический анализ, репертуарные решетки, критический инцидент, прямые атрибуты) позволяет разработать адаптированную модель компетенций с поведенческими индикаторами. На примере воспитателей детского сада была создана модель из семи компетенций: «Построение взаимоотношений», «Работа в команде», «Системность мышления», «Организованность», «Саморазвитие», «Стрессоустойчивость», «Мотивирующее убеждение». Эта модель стала основой для разработки инструментов управления персоналом, среди которых — вопросы для интервью по компетенциям, чек-листы для оценки в процессе работы и проведения аттестационных процедур, цифровой профиль для оценки психометрическими инструментами (тестами и личностным опросником).



Ключевые слова: компетенции, поведенческие индикаторы, анализ работы, критические инциденты, управление персоналом.

Для цитирования: Соколов Л. А. Разработка модели компетенций педагогического и вспомогательно-педагогического персонала // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 3. С 48–53.

Article

Developing a Competencies Model for Teaching and Educational Support Staff

Lev A. Sokolov — Advanced Doctor of Economics, Full Professor, Department of Public Administration and Personnel Management, Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University (28 Sretenka ulitsa, Moscow, 107045, Russia), eLIBRARY SPIN-code: 5503-2090, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2566-0809>, email: sokolovla@mos.ru

This article addresses issues of human resource management in educational organizations based on a competency-based approach. The use of standard competencies outlined in documents such as the Federal State Educational Standard has certain limitations due to the generic nature of their formulations and their lack of adaptation to the specific features of a particular organization or its structural units. The comprehensive application of job analysis methods (strategic analysis, repertory grids, critical incident technique, direct attributes) enables the development of an adapted competencies model with behavioral indicators. Using kindergarten teachers as an example, a model comprising seven competencies was created: “Relationship Building,” “Teamwork,” “Systemic Thinking,” “Organizational Skills,” “Self-Development,” “Stress Resistance,” and “Motivational Persuasion.” This model served as the foundation for developing human resource management tools, including competency-based interview questions, checklists for workplace assessment and certification procedures, and a digital profile for evaluation using psychometric tools (tests and personality questionnaires).

Keywords: competencies, behavioral indicators, job analysis, critical incidents, human resource management.

For citation: Sokolov L. A. Developing a Competencies Model for Teaching and Educational Support Staff. *MMGU Herald*, 2025, no. 3, pp. 48-53. (In Russ.).

Введение

Образование можно без преувеличения назвать стратегической отраслью, так как именно там начинается свое формирование человеческий капитал, происходят важнейшие процессы воспитания и становления личности.

В современных реалиях предъявляются исключительно высокие требования к квалификации педагогического состава и вспомогательного персонала, что делает крайне актуальными задачи кадрового менеджмента, включая отбор, оценку, развитие и обучение сотрудников.

Необходимо обратиться к терминологии. Федеральный закон № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дает четкое определение понятия «педагогический работник» [6]. Однако в него не включены все специалисты, работающие с детьми. Наглядный пример — вожатые, которые формально относятся к учебно-вспомогательному или вспомогательно-педагогическому персоналу (ВПП), а не к педагогическим работникам (за исключением старших вожатых) на том основании, что организуют досуг, а не образовательную и воспитательную деятельность. Тем не менее их фактический вклад в воспитание и развитие детей чрезвычайно велик. Масштабы этой профессии также значительны: только крупнейший организатор детского отдыха «Мосгортур» ежегодно привлекает около 4000 вожатых для работы с 50 000 детей [7].

Таким образом, при разработке моделей компетенций юридическая классификация персонала учитывается, но не является определяющей. Основное внимание уделяется содержанию работы, которое может сильно варьироваться даже в рамках одной должности в зависимости от конкретных задач и контекста.

Именно последний факт обуславливает проблему, заключающуюся в том, что разработка и внедрение моделей компетенций педагогических работников и ВПП является недостаточно проработанной областью. Следует отметить, что речь пойдет не о профессиональных компетенциях, т.е. знаниях в предметной области, психологии, дидактике, а о поведенческих компетенциях, проявляющихся при выполнении рабочих задач безотносительно к их предметному содержанию.

Большинство организаций в сфере образования и детского досуга применяют различные системы отбора, оценки и развития педагогического состава и вспомогательного персонала. Тем не менее часто данные системы фокусируются преимущественно на формальных критериях: уровне образования, стаже и фактах повышения квалификации.

Существующие нормативные документы, такие как профессиональные стандарты и Федеральный

государственный образовательный стандарт (ФГОС), предлагают перечни необходимых компетенций. Однако их прямое применение в практике управления персоналом затруднено по следующим причинам:

- компетенции сформулированы слишком общо и расплывчато;
- отсутствуют конкретные измеримые критерии выраженности компетенции.

Проанализируем формулировки компетенций из ФГОС бакалавриата по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» [3]. В качестве примера рассмотрим компетенцию ОПК-2: «Способен участвовать в разработке основных и дополнительных образовательных программ... (в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий)».

Данная формулировка вызывает ряд вопросов практического характера. Она не определяет:

- уровень участия: что конкретно подразумевается под «способен участвовать»;
- критерии оценки: как измерить эту способность;
- поведенческие проявления: какие конкретные действия свидетельствуют о владении этой компетенцией;
- конкретику ИКТ: какие именно информационно-коммуникационные технологии имеются в виду.

Трактовка может быть чрезмерно широкой. Такому определению, например, может соответствовать и разговор по телефону.

Еще менее конкретной выглядит компетенция ОПК-7: «Способен взаимодействовать с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ». Понятие «взаимодействовать» слишком абстрактно и не описывает требуемое поведение, что делает компетенцию непригодной для решения задач оценки, найма, продвижения, развития и обучения сотрудника.

Таким образом, формулировки в существующих стандартах требуют дальнейшей детализации и перевода на язык конкретных поведенческих индикаторов, что и будет продемонстрировано далее.

В качестве теоретико-методологической основы данного исследования были приняты следующие определения, получившие развитие в современной научной литературе по управлению человеческими ресурсами.

1. Компетенции определяются как модели поведения человека, проявляющиеся в работе и обеспечивающие его эффективность как работника [5; 9; 10]. Это понятие, введенное Д. Макклелландом, было фундаментально развито в работах Р. Бояциса применительно к управлению талантами [1].

2. Поведенческий индикатор — это конкретный элемент поведения, являющийся ключевым для данной компетенции [5]. Как отмечают Л. Спенсер и С. Спенсер, именно через индикаторы абстрактная компетенция становится доступной для диагностики [5].

3. Модель компетенций — это набор компетенций, разработанных с определенной целью, например, для конкретной организации, должности и т. п. [5; 8]. Модель служит системообразующим каркасом для выравнивания HR-практик с бизнес-целями, что подчеркивается в современных трудах по стратегическому управлению персоналом [2].

Таким образом, модель компетенций функционирует как комплексный управленческий инструмент, позволяющий организации:

- транслировать ожидания: четко декларировать желаемые стандарты эффективного поведения для сотрудников и кандидатов;
- унифицировать оценку: внедрять единые, объективные и прозрачные критерии для оценки как потенциала (мощности компетенций), так и фактически продемонстрированного поведения [9];
- принимать обоснованные кадровые решения: обеспечивать валидность и надежность решений в области подбора, обучения, развития карьеры, материального стимулирования и преемственности персонала, минимизируя субъективизм [10].

Постановка задачи

Задача состоит в том, чтобы разработать модель компетенций, отвечающую следующим критериям:

- ясность и конкретность — компетенции должны быть ясно и лаконично описаны в конкретных поведенческих индикаторах;
- наблюдаемость — компетенция считается наблюдаемой, если можно увидеть ее проявление в действиях сотрудника. Эти действия должны быть заметны либо в ежедневной работе, либо во время проведения оценочных испытаний;
- измеримость и дифференцируемость — компетенции и их индикаторы должны различать высокое и низкое качество работы сотрудника;
- специфичность — компетенции должны быть увязаны со спецификой, стратегией, ценностями, целями и задачами конкретной организации.

Соответствие перечисленным критериям обеспечивает практическую применимость модели компетенций для решения задач управления персоналом.

Методы решения задачи

Для решения поставленной задачи был применен метод анализа работы — системный процесс

исследования профессиональной деятельности, направленный на получение ответов на следующие ключевые вопросы:

- Каковы цели, задачи и ключевые результаты выполнения работы?
- Какие методы и подходы к выполнению задач являются наиболее эффективными?
- Какие требования (включая необходимые компетенции) предъявляются к сотруднику для успешного выполнения работы?

В рамках исследования использованы следующие методы анализа: стратегический анализ; метод репертуарных решеток; метод критических инцидентов; метод прямых атрибутов.

Стратегический анализ, реализующий подход «сверху вниз», позволяет определить ценности, стратегические цели организации и выявить компетенции, которые сотрудники должны демонстрировать для достижения этих целей. Три остальных метода основаны на подходе «снизу вверх». Они предполагают сбор и анализ конкретных поведенческих примеров (критических инцидентов), демонстрируемых сотрудниками в процессе работы. Это позволяет выявить и сопоставить модели поведения, характерные для высокоэффективных и низкорезультативных специалистов [4].

В ходе исследования в качестве респондентов выступили как рядовые сотрудники, так и руководители подразделений. При интервьюировании руководителей и на этапе валидации моделей применялась критериальная выборка.

В рамках метода прямых атрибутов была задействована стандартизированная модель компетенций «20 граней», разработанная российской группой компаний Detech [4].

Результаты

На основе описанных методик нами были созданы модели компетенций для различных должностей. В данной статье на примере модели воспитателя детского сада (разработанной для ЧУОО «Европейская Гимназия») рассматриваются основные результаты исследования, так как его полный объем превышает рамки публикации.

Стратегический анализ определил ключевое требование к разработке компетенций — их строгое соответствие ценностям гимназии: открытость, ответственность, свобода, уважение, позитивное мышление и стремление к развитию. В связи с этим модели поведения, основанные на директивном принуждении или скрытой агрессии, были признаны недопустимыми, поскольку они вступают в прямое противоречие с заявленными ценностными

ориентирами. Данный вывод в дальнейшем получил подтверждение в ходе анализа информации, собранной с помощью других исследовательских методик.

В рамках подхода «снизу вверх» было собрано и проанализировано 90 поведенческих примеров. Первичная классификация была проведена на основе модели компетенций «20 граней» с использованием стандартных поведенческих индикаторов. На следующем этапе полученные данные подверглись более глубокому качественному анализу для детализации.

Репертуарные решетки позволили выявить 13 ключевых конструктов, характеризующих поведение успешных воспитателей, т.е. тех, которые в течение нескольких лет имеют высокие результаты работы при отсутствии нареканий, в частности (приведены формулировки респондентов):

- внимателен к поведению детей, наблюдает, фиксирует проблемы, чтобы потом провести работу по их разрешению;
- учится у других;
- быстро и точно передает информацию родителям;
- соблюдает баланс задач и эмоционального фона;
- хорошо организует свое время.

Результаты анализа выявили наличие отрицательной корреляции между некоторыми парами конструктов. Это означает, что чем более выражено одно поведение, тем менее выражено другое. Конструкт «При передаче информации родителям доносит факты, не привнося собственных эмоций и тревожности» демонстрирует отрицательную корреляцию с конструктом «Мягкий и гуманный подход к детям»: коэффициент корреляции r равен $-0,25$. Это указывает на слабую обратную

связь: воспитатели, склонные к очень сдержанному и фактологическому общению с родителями, также менее склонны проявлять мягкость в обращении с детьми, и наоборот. Конструкт «Хорошо организует свое время» отрицательно ($r = -0,23$) коррелирует с конструктом, один полюс которого описывается как «Повышает голос на детей, директивно общается с ними», а другой — как «Соблюдает баланс задач и эмоционального фона». Эта также слабая обратная связь предполагает, что воспитатели с высоким уровнем самоорганизации реже срываются на детей, демонстрируя более стабильный эмоциональный фон.

Основной вывод заключается в том, что профессиональное мастерство воспитателя проявляется в способности гибко комбинировать кажущиеся взаимоисключающими модели поведения для достижения педагогических целей (например, структурированность и мягкость, эффективность и инклюзивность), а не в следовании лишь одному из полюсов.

В итоге в качестве приоритетных были выделены следующие компетенции: построение взаимоотношений; работа в команде; системность мышления; организованность; саморазвитие; стрессоустойчивость; мотивирующее убеждение.

По каждой компетенции были разработаны определения, а также позитивные и негативные поведенческие индикаторы для двух уровней: общего и профессионального. В качестве примера далее приведены описание и индикаторы (табл. 1; табл. 2 на с. 52) для компетенции «Работа в команде».

Определение: «Взаимодействует с коллегами, решает задачи совместно, учитывает мнение других. Отдает приоритет целям команды. Оказывает поддержку коллегам. Делится опытом и знаниями».

Представленное описание полностью отвечает ранее обозначенным критериям. Оно отличается

Таблица 1

Общие поведенческие индикаторы

Негативный индикатор	Позитивный индикатор
Работает изолированно, не координирует и не согласовывает свои действия с коллегами.	При решении совместных задач согласовывает и координирует свою работу с коллегами.
Не предоставляет необходимую информацию коллегам и родителям вовремя, избегает обмена опытом.	Своевременно и полно предоставляет информацию коллегам, родителям. Делится опытом и знаниями.
Игнорирует мнение коллег, не запрашивает дополнительную информацию для решения задач. Настаивает исключительно на своей точке зрения.	Запрашивает мнение коллег и необходимую информацию для решения совместных задач. Демонстрирует понимание позиции другого даже в случае несогласия с ней.

Таблица 2

Профессиональные поведенческие индикаторы

Негативный индикатор	Позитивный индикатор
Не обсуждает с коллегами единые правила для детей, не соблюдает их.	Договаривается с коллегами о единых общих правилах для детей, например, о правилах возвращения с прогулки.
Не взаимодействует с психологами и педагогами, не участвует в совместной выработке единого подхода к ребенку.	Участвует в совместных обсуждениях с психологом и педагогами для выработки единого подхода к ребенку.

ясностью и конкретностью. Каждый поведенческий индикатор является наблюдаемым и может быть оценен как в рабочей ситуации, так и в рамках специальных процедур (например, интервью по компетенциям). Индикаторы четко демонстрируют эталонное и неудовлетворительное качество работы. Кроме того, все компетенции и индикаторы напрямую связаны со спецификой деятельности, ценностями и стратегическими целями организации. Далее на основе разработанной модели компетенций были сформированы следующие инструменты управления персоналом:

- цифровой профиль личности для оценки потенциала психометрическими методами (тесты, личностный и мотивационный опросники);
- чек-листы для оценки в процессе работы, при проведении аттестационных процедур, обучения, наставничества и т. п.;
- руководство для проведения интервью по компетенциям.

Для оценки выраженности компетенций применяются два подхода. В процессе наблюдения и интервью используется шкала от 0 до 3, где 0 означает

отсутствие компетенции или демонстрацию противоположного поведения; 3 указывает на высший уровень проявления, соответствующий ролевой модели. При оценке потенциала психометрическими методами применяется стандартная шкала стенов от 1 до 10.

Все указанные инструменты прошли успешную апробацию в рамках HR-цикла организации и показали свою эффективность.

Заключение

Проведенная работа демонстрирует, что применение методов анализа деятельности в образовательных организациях позволяет формировать эффективные и практико-ориентированные модели компетенций. Разработанные модели соответствуют установленным в разделе «Постановка задачи» критериям, а также полноценно учитывают уникальную специфику каждой организации.

Важным результатом является практическая применимость данных компетенций для решения ключевых задач в области управления персоналом: подбора, оценки, адаптации, а также развития и обучения сотрудников.

**Информационные источники**

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: Гиппо, 2008. 352 с.
2. Кречетников К. Г. Использование модели компетенций в управлении персоналом // Наука и современность. 2015. № 35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-modeli-kompetentsiy-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 25.08.2025).
3. Приказ Минобрнауки России от 22.02.2018 № 121 (ред. от 27.02.2023) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 44.03.01 Педагогическое образование» (зарегистрирован в Минюсте России 15.03.2018 № 50362). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 12.06.2025).
4. Профиль успешного менеджера в России («20 граней»): [сайт]. URL: <https://www.detech-group.ru/read/profil-uspeshnogo-menedzhera-v-rossii-20-granej/> (дата обращения: 12.06.2025).
5. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. А. Яковенко; науч. ред. Ю. Шипков. М.: HIPPO, 2005. 384 с.
6. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 22.08.2025).
7. Центральная школа московских вожатых // Мосгортур: [сайт]. URL: <https://mosgortur.ru/shkolavozhatih> (дата обращения: 12.06.2025).

8. Campion M. A. Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling // *Personnel Psychology*. 2011. No. 64. Pp. 225–262. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x.
9. Draganidis F., Mentzas G. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches // *Information Management & Computer Security*, 2006. No. 14 (1). Pp. 51–64.
10. McClelland D. C. Testing for Competence Rather than for Intelligence // *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. Pp. 1–14. URL: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (дата обращения: 27.06.2025).

References

1. Boyatzis R. Kompetentnyj Menedzher. *Model' Effektivnoj Raboty [The Competent Manager. A Model for Effective Performance]*. Moscow: Hippo Publ., 2008. 352 p. (In Russ.).
2. Krechetnikov K. G. The Use of the Competency Model in Personnel Management. *Science and Modernity*, 2015, no. 35. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-modeli-kompetentsiy-v-upravlenii-personalom> (accessed: 25.08.2025). (In Russ.).
3. Order of the Ministry of Education and Science of Russia No. 121 of 22.02.2018 (as amended on 27.02.2023) "On Approval of the Federal State Educational Standard of Higher Education — Bachelor's Degree in the Field of Study 44.03.01 Pedagogical Education" (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 15.03.2018 No. 50362). Available at: LIS "ConsultantPlus" (accessed: 12.06.2025). (In Russ.).
4. Profile of a Successful Manager in Russia ("20 Facets"): [website]. Available at: <https://www.detech-group.ru/read/profil-uspeshnogo-menedzhera-v-rossii-20-granej/> (accessed: 12.06.2025). (In Russ.).
5. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Translated from English by A. Yakovenko. Scientific editing by Yu. Shipkov. Moscow: HIPPO Publ., 2005. 384 p. (In Russ.).
6. Federal Law of 29.12.2012 No. 273 of 29.12.2012 "On Education in the Russian Federation". Available at: LIS "ConsultantPlus" (accessed: 22.08.2025). (In Russ.).
7. The Central School of Moscow Counselors. *Mosgortour*: [website]. Available at: <https://mosgortur.ru/shkolavozhatih> (accessed: 12.06.2025). (In Russ.).
8. Campion M. A. Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 2011, no. 64, pp. 225–262. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x. (In Russ.).
9. Draganidis F., Mentzas G. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 2006, no. 14 (1), pp. 51–64. (In Russ.).
10. McClelland D. C. Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 1973, vol. 28, pp. 1–14. Available at: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (accessed: 27.06.2025). (In Russ.).