

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации

Обучающийся

А.А. Дикарева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

Тольятти 2025

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Дикарева Анна Алексеевна.

Тема работы: Совершенствование процесса деловой оценки персонала организации.

Научный руководитель: д-р экон. наук, профессор Д.Л. Савенков.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию системы деловой оценки персонала в МДОУ «Детский сад «Буратино».

Объект исследования - педагогический персонал МДОУ «Детский сад «Буратино».

Предмет исследования - процесс организации и совершенствования деловой оценки персонала в дошкольном образовательном учреждении.

Методы исследования - комплекс общенаучных методов, который включает теоретические подходы (анализ научной литературы, синтез, обобщение) и эмпирические методы (анализ организационной документации, сравнительный анализ).

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные рекомендации могут быть применены руководством исследуемого учреждения для построения более объективной и эффективной системы оценки педагогических кадров.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение и список используемой литературы. В первой главе изложены теоретические и методологические основы деловой оценки персонала. Во второй главе проведен анализ действующей системы оценки в МДОУ «Детский сад «Буратино», а также выявлены ее основные недостатки. Третья глава посвящена разработке проекта мероприятий по совершенствованию процесса оценки и обоснованию его ожидаемой эффективности. В заключении сформулированы ключевые выводы по результатам исследования.

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 4  |
| Глава 1 Теоретические основы деловой оценки персонала в образовательной организации .....   | 7  |
| 1.1 Сущность, цели и современные подходы к деловой оценке персонала .....   | 7  |
| 1.2 Методы и технологии оценки персонала, их специфика для педагогических работников ДООУ .....   | 13 |
| Глава 2 Анализ системы деловой оценки персонала в МДОУ «Детский сад «Буратино».....   | 20 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения ....   | 20 |
| 2.2 Анализ действующей практики и выявление проблем в системе деловой оценки персонала .....  | 28 |
| Глава 3 Проект мероприятий по совершенствованию деловой оценки персонала в ДООУ .....   | 35 |
| 3.1 Разработка комплексной методики деловой оценки педагогического состава.....   | 35 |
| 3.2 План внедрения и оценка ожидаемой эффективности предложенных мероприятий .....  | 44 |
| Заключение .....  | 51 |
| Список используемой литературы .....  | 53 |
| Приложение А Анкета для педагогических работников МДОУ «Детский сад «Буратино» по вопросам совершенствования системы деловой оценки ..... | 57 |
| Приложение Б Положение о проведении комплексной деловой оценки педагогических работников по методике «270 градусов».....                  | 62 |
| Приложение В Оценочный лист комплексной деловой оценки педагогического работника .....  | 66 |
| Приложение Г Календарный план-график внедрения комплексной методики деловой оценки персонала.....   | 70 |

## Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях одним из главных факторов успеха любой организации, особенно в социальной сфере, является ее кадровый потенциал. Для дошкольных образовательных учреждений (ДОУ) профессионализм, творческая инициатива и уровень мотивации педагогического состава напрямую влияют на качество образовательного процесса и гармоничное развитие воспитанников. Однако существующая система оценки персонала, которая зачастую сводится к формальным аттестационным процедурам, не всегда дает возможность объективно определить реальный вклад каждого педагога, увидеть его потенциал и наметить пути для дальнейшего профессионального роста.

Такой подход не учитывает всей многогранности труда воспитателя, в котором наравне с методическими знаниями критически важны умение создавать безопасную и психологически комфортную среду, выстраивать доверительные отношения с детьми и их родителями, а также способность к эмпатии и эмоциональной саморегуляции.

Грамотно организованная система деловой оценки становится важнейшим инструментом эффективного управления персоналом. Она предоставляет руководству объективную информацию для принятия взвешенных решений в области карьерного планирования, материального и нематериального стимулирования, а также для формирования кадрового резерва.

Для самих сотрудников такая система является источником конструктивной обратной связи, помогает осознать критерии успешной деятельности и выступает мощным стимулом к самосовершенствованию. Вопросы совершенствования оценки персонала подробно освещались в работах таких отечественных ученых, как А.Я. Кибанов, М.И. Магура, В.Р. Веснин. Тем не менее, задача адаптации передовых оценочных технологий к специфике работы именно дошкольных образовательных организаций требует

дополнительного изучения и разработки конкретных практических решений, что и определяет высокую актуальность выбранной темы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию системы деловой оценки персонала в МДОУ «Детский сад «Буратино».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы деловой оценки персонала в образовательной организации;
- проанализировать действующую практику деловой оценки персонала на примере МДОУ «Детский сад «Буратино»;
- выявить ключевые проблемы в существующей системе оценки в МДОУ «Детский сад «Буратино»;
- разработать комплекс практических мероприятий по совершенствованию деловой оценки педагогического состава в МДОУ «Детский сад «Буратино».

Объектом исследования является педагогический персонал МДОУ «Детский сад «Буратино».

Предметом исследования выступает процесс организации и совершенствования деловой оценки персонала в дошкольном образовательном учреждении.

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных методов, который включает теоретические подходы (анализ научной литературы, синтез, обобщение) и эмпирические методы (анализ организационной документации, сравнительный анализ).

Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных авторов в области управления персоналом, нормативно-правовые акты Российской Федерации, а также внутренняя документация МДОУ «Детский сад «Буратино».

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные рекомендации могут быть применены руководством исследуемого учреждения для построения более объективной и эффективной системы оценки педагогических кадров. Это будет способствовать повышению их мотивации и профессиональному развитию, что, в свою очередь, приведет к улучшению общего качества образовательного процесса.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение и список используемой литературы. В первой главе изложены теоретические и методологические основы деловой оценки персонала. Во второй главе проведен анализ действующей системы оценки в МДОУ «Детский сад «Буратино», а также выявлены ее основные недостатки. Третья глава посвящена разработке проекта мероприятий по совершенствованию процесса оценки и обоснованию его ожидаемой эффективности. В заключении сформулированы ключевые выводы по результатам исследования.

## **Глава 1 Теоретические основы деловой оценки персонала в образовательной организации**

### **1.1 Сущность, цели и современные подходы к деловой оценке персонала**

Деловая оценка персонала представляет собой процесс установления соответствия характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям [7, с. 7].

В контексте образовательной организации, где ключевым ресурсом и одновременно главным инструментом достижения стратегических целей является педагогический коллектив, сущность деловой оценки приобретает особую глубину. Это не просто административная процедура контроля, а важнейший элемент системы управления человеческими ресурсами, позволяющий определить не только текущую эффективность сотрудника, но и его потенциал для будущего роста и развития [31].

Сущность деловой оценки заключается в получении объективной, комплексной и достоверной информации о том, как сотрудник выполняет свои должностные обязанности, какими компетенциями он обладает, каков его вклад в достижение образовательных и воспитательных задач учреждения [30].

В отличие от аттестации, которая зачастую носит формальный характер и направлена на подтверждение соответствия занимаемой должности, деловая оценка является более широким и гибким инструментом. Она позволяет анализировать не только результаты, но и сам процесс деятельности, поведенческие аспекты, мотивационную сферу и потенциальные возможности работника [29].

В образовательной сфере это означает оценку не только знаний педагогом своего предмета и методики преподавания, но и его умения

выстраивать коммуникацию с учащимися и родителями, способности к инновационной деятельности, стрессоустойчивости и эмоционального интеллекта, которые напрямую влияют на качество образовательной среды.

Цели деловой оценки персонала в образовательной организации многогранны и могут быть сгруппированы в несколько ключевых направлений [28].

Результаты оценки служат основанием для принятия управленческих решений: о повышении или понижении в должности, об изменении уровня заработной платы и системы стимулирования, о переводе на другую работу или, в крайнем случае, об увольнении. Для образовательного учреждения это означает возможность формирования кадрового резерва на руководящие позиции, а также создание прозрачной и справедливой системы материального поощрения, увязанной с реальным вкладом педагога в образовательный процесс [27].

Оценка предоставляет как руководителю, так и самому сотруднику обратную связь о его деятельности. Руководитель получает объективные данные для анализа сильных и слабых сторон коллектива в целом и каждого педагога в отдельности. Сотрудник, в свою очередь, узнает, как его работа оценивается со стороны, какие аспекты его деятельности требуют улучшения, и в каком направлении ему следует развиваться [26].

Грамотно организованная система оценки становится мощным стимулом для профессионального и личностного роста. Когда педагог понимает, по каким критериям его оценивают, и видит, что его достижения и усилия замечают и поощряют, его мотивация к качественному выполнению работы и самосовершенствованию значительно возрастает. Таким образом, оценка помогает согласовать индивидуальные цели сотрудника со стратегическими целями образовательной организации, создавая условия для синергетического эффекта [25].

Современная практика управления персоналом предлагает широкий спектр подходов к деловой оценке, которые могут быть успешно

адаптированы для специфики образовательных организаций. Исторически сложившиеся, традиционные подходы зачастую основывались на субъективном мнении непосредственного руководителя и сводились к заполнению стандартных форм или характеристик. Такие методы, как метод стандартных оценок или метод ранжирования (сравнение сотрудников друг с другом), отличаются простотой в применении, но обладают существенным недостатком – высокой степенью субъективизма [13].

Структура управления неразрывно связана с необходимостью обеспечения согласованности организационной структуры социальной и экономической систем жизни дошкольного учреждения и общества; последовательного анализа каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализом объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления [25].

Оценка, данная одним руководителем, может зависеть от его личных симпатий или недавних событий, что искажает общую картину. В современных условиях, требующих объективности и комплексного подхода, происходит переход к более совершенным концепциям оценки [24].

Ключевым отличием современных подходов является их комплексность, ориентация на будущее и стремление к максимальной объективности. Произошел сдвиг парадигмы от простого контроля к управлению эффективностью и развитию человеческого потенциала [23].

Современные подходы рассматривают оценку не как разовое мероприятие, а как непрерывный цикл, включающий планирование деятельности, текущий мониторинг, предоставление обратной связи и разработку планов развития. Эти подходы признают, что на эффективность сотрудника влияет множество факторов, и стремятся учесть их в совокупности.

Одним из ведущих современных подходов является компетентностный подход. Его суть заключается в том, что в качестве основного критерия оценки

выступают компетенции – набор ключевых знаний, умений, навыков и личностно-профессиональных качеств, необходимых для успешного выполнения работы [22].

Для педагога это могут быть такие компетенции, как «предметно-методическая», «психолого-педагогическая», «коммуникативная», «инновационная деятельность». Преимущество данного подхода заключается в его ориентации на конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы, что делает оценку более прозрачной, понятной и объективной для сотрудника [12, с.45].

Другой значимый современный подход можно охарактеризовать как результативно-целевой. Он фокусируется не столько на процессе, сколько на конечном результате деятельности сотрудника. Этот подход предполагает совместную постановку руководителем и сотрудником конкретных, измеримых и достижимых целей на определенный период (например, на учебный год) [21].

Для воспитателя это могут быть цели, связанные с повышением подготовки воспитанника к последующему усвоению предметов школьного курса, разработкой нового учебно-методического комплекса или успешным участием воспитанников в проектах высокого уровня. Такой подход повышает личную ответственность сотрудника за результат, способствует развитию навыков планирования и самоконтроля, а также делает процесс оценки максимально ориентированным на конкретный вклад в общие цели организации [20].

Подход, основанный на многосторонней обратной связи, также набирает популярность в образовательной среде. Его уникальность состоит в том, что информация о работе сотрудника собирается из разных источников: от его непосредственного руководителя, коллег-педагогов, а также от внешних клиентов, роль которых могут выполнять родители учащихся. Это позволяет получить всесторонний взгляд на деятельность педагога, оценить не только его профессиональные, но и коммуникативные навыки, умение работать в

команде и выстраивать партнерские отношения. Такой подход помогает сотруднику увидеть себя глазами разных людей и выявить скрытые зоны для развития [19].

В рамках современных концепций также выделяется подход, ориентированный на оценку потенциала. В отличие от оценки, сфокусированной на прошлой или текущей деятельности, этот подход направлен на выявление способностей сотрудника к решению более сложных задач и выполнению управленческих функций в будущем. Он незаменим при формировании кадрового резерва. Оценка потенциала требует создания специальных условий, в которых сотрудник может проявить свои скрытые таланты, например, через решение нестандартных задач или участие в проектной деятельности. Новая политическая концепция общества предполагает повышение социальной значимости образования и требует его качественного обновления [16, с. 3] (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительная характеристика подходов к деловой оценке персонала [18]

| Критерий       | Традиционный подход<br>(Аттестация)   | Современный подход<br>(Комплексная оценка)   |
|----------------|---|--|
| Основной фокус | Соответствие формальным требованиям должности, оценка прошлого опыта                    | Оценка текущей эффективности, поведенческих компетенций и потенциала для будущего развития |
| Субъект оценки | Непосредственный руководитель, аттестационная комиссия                                  | Руководитель, коллеги, сам сотрудник (самооценка), родители, внешние эксперты              |
| Периодичность  | Редко, как правило, один раз в 3-5 лет  | Регулярно, чаще всего ежегодно, с промежуточными сессиями обратной связи                   |
| Основная цель  | Контроль и принятие административных решений (соответствует/не соответствует должности) | Развитие персонала, повышение мотивации, улучшение эффективности, планирование карьеры     |
| Философия      | Контролирующая, ретроспективная   | Развивающая, прогностическая, партнерская  |

Наконец, в последние годы утверждается гуманистический подход к оценке, особенно актуальный для социальной сферы. Он предполагает использование данных не только для административных выводов, но и для поддержки самого сотрудника. В рамках этого подхода активно применяются элементы психодиагностики, но не для оценки интеллекта или общих знаний, а для выявления профессионально важных качеств, таких как уровень эмпатии, эмоциональной устойчивости, стрессоустойчивости, а также для диагностики уровня профессионального выгорания [16].

Полученные данные служат важной информацией для разработки индивидуальных планов развития, оказания психологической поддержки и профилактики профессиональных деформаций, подчеркивая ориентацию современной системы оценки не только на потребности организации, но и на благополучие самого сотрудника.

Выбор конкретных подходов и их комбинации зависит от целей, которые ставит перед собой образовательная организация, ее корпоративной культуры, имеющихся ресурсов и уровня зрелости системы управления персоналом. Наибольшего эффекта можно достичь при комплексном применении нескольких подходов, которые дополняют друг друга и позволяют получить многогранную и объективную картину профессиональной деятельности и потенциала каждого сотрудника [15].

Важно, чтобы процедура оценки была прозрачной, ее критерии были понятны всем работникам, а результаты обязательно использовались для дальнейшего развития как отдельных педагогов, так и всего коллектива в целом. Только в этом случае деловая оценка перестанет быть формальным мероприятием и станет реальным инструментом повышения качества образования [14].

## **1.2 Методы и технологии оценки персонала, их специфика для педагогических работников ДОУ**

Выбор и применение конкретных методов и технологий оценки персонала являются логическим продолжением и практической реализацией тех концептуальных подходов, которые были рассмотрены ранее. Если подход определяет общую философию и стратегию оценки, то метод представляет собой конкретный инструмент или совокупность приемов для сбора и анализа информации о профессиональной деятельности сотрудника [13].

Диагностика профессиональной компетентности педагога и роста его педагогического потенциала способствует определению перспективных линий в развитии как всего педагогического коллектива, так и направлений профессионального роста и творческого потенциала каждого педагога в отдельности [17, с.104].

В условиях дошкольной образовательной организации (ДОУ) использование оценочных технологий приобретает особую специфику, обусловленную гуманистической направленностью педагогического труда, сложностью формализации его результатов и высокими требованиями к личностным качествам воспитателя. Эффективная система оценки должна не просто контролировать, но и способствовать развитию педагога, повышению качества образовательной среды и созданию благоприятного психологического климата в детском коллективе [12].

Традиционно методы оценки персонала принято разделять на качественные, количественные и комбинированные. Качественные методы, такие как биографический анализ, интервью или метод экспертных оценок, основываются на описательных характеристиках и не предполагают строгой цифровой формализации. Количественные методы, напротив, стремятся измерить эффективность труда через числовые показатели, используя различные шкалы, баллы и коэффициенты [11].

К ним можно отнести методы ранжирования, принудительного распределения и балльной оценки. Однако в современной практике, особенно в такой сложной сфере, как педагогика, наибольшее распространение получили комбинированные технологии, которые позволяют достичь синергетического эффекта за счет сочетания различных инструментов и получить более объективную и многогранную картину [10].

Одним из наиболее распространенных и одновременно простых в применении является метод графической шкалы оценки. Его суть заключается в том, что эксперт (как правило, руководитель) оценивает сотрудника по заранее определенному набору качеств (например, «профессиональные знания», «исполнительская дисциплина», «коммуникативные навыки», «творческий подход»), проставляя отметку в соответствующей градации шкалы, от «неудовлетворительно» до «превосходно» [9].

Несмотря на свою доступность, данный метод несет в себе высокий риск субъективизма и подвержен таким психологическим ошибкам, как эффект ореола, когда общее впечатление о сотруднике переносится на оценку всех его отдельных качеств, или тенденция к усреднению оценок. Для педагогического работника ДООУ применение этого метода в чистом виде может оказаться неинформативным, так как стандартный набор критериев не всегда способен отразить специфику его деятельности, например, умение создавать развивающую предметно-пространственную среду или выстраивать индивидуальную траекторию развития для каждого ребенка [8].

Более сложной и ориентированной на поведенческие аспекты является технология, известная как метод критических инцидентов. Она предполагает систематическую фиксацию руководителем примеров как исключительно эффективного, так и крайне неэффективного поведения сотрудника в конкретных рабочих ситуациях [7].

Для воспитателя ДООУ такими «критическими инцидентами» могут стать успешно разрешенный конфликт между детьми, оригинальное методическое решение при проведении занятия, а с другой стороны – жалоба со стороны

родителей или неспособность обеспечить должный уровень безопасности на прогулке. Этот метод позволяет накопить фактический материал для последующей оценочной беседы и делает обратную связь более аргументированной и предметной. Однако он требует от руководителя большой наблюдательности, систематичности и временных затрат на ведение записей [6].

В русле современных подходов, ориентированных на результат, широкое применение находит технология управления по целям (Management by Objectives, MBO). Данный метод предполагает, что в начале оценочного периода (например, учебного года) руководитель совместно с педагогом определяет ключевые цели и ожидаемые результаты его деятельности. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (принцип SMART) [5].

Для воспитателя это могут быть такие цели, как «разработать и внедрить программу по развитию речи у детей средней группы», «повысить уровень вовлеченности родителей в жизнь группы на 20% через организацию совместных мероприятий» или «освоить и применить в работе новую образовательную технологию». По итогам периода происходит совместный анализ степени достижения поставленных целей. Преимущество этого метода заключается в повышении личной ответственности и мотивации сотрудника, однако его применение в ДОУ сопряжено с трудностью установления объективных количественных показателей для оценки развития маленьких детей [4].

Одной из самых специфичных и эффективных технологий оценки для педагогических работников является метод портфолио. Портфолио представляет собой целенаправленно собранную коллекцию работ и документов, которая демонстрирует усилия, прогресс и достижения педагога в различных областях его профессиональной деятельности за определенный период [3].

В портфолио воспитателя могут входить конспекты занятий, методические разработки, фото- и видеоматериалы, демонстрирующие организацию образовательного процесса, образцы детских творческих работ, отзывы родителей, дипломы и сертификаты о повышении квалификации, публикации. Этот метод позволяет оценить не только конечный результат, но и динамику профессионального роста педагога, его способность к рефлексии и самоанализу. Портфолио является мощным инструментом как для самооценки, так и для представления своих достижений аттестационной комиссии, способствуя снижению формализма в процедуре оценки [2].

Стремление к максимальной объективности привело к разработке комплексной технологии «360 градусов», которая предполагает сбор информации о сотруднике из множества источников. Оценку педагогу дает не только его непосредственный руководитель (заведующий или старший воспитатель), но и коллеги (другие воспитатели, музыкальный руководитель, психолог), а также внешние «клиенты», роль которых в ДООУ выполняют родители воспитанников. В некоторых случаях к оценке привлекается и сам сотрудник через процедуру самооценки [1].

Сопоставление данных, полученных из разных источников, позволяет выявить «слепые зоны» в восприятии сотрудником самого себя и получить комплексное представление о его профессиональных и коммуникативных компетенциях. Его применение повышает осознанность, мотивирует на развитие и позволяет формировать индивидуальные планы роста, что делает его эффективным инструментом для улучшения как личной, так и командной эффективности. Однако внедрение этого метода требует высокой степени доверия в коллективе и тщательной подготовки всех участников, чтобы избежать сведения личных счетов и превращения оценки в инструмент давления (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительная характеристика ключевых методов оценки для педагогов ДОУ

| Метод                     | Краткое описание   | Преимущества для ДОУ  | Недостатки и риски для ДОУ  |
|---------------------------|--|---|---|
| Портфолио                 | Систематизированный сбор материалов, демонстрирующих профессиональные достижения педагога.                             | Позволяет оценить динамику роста, творческий потенциал, способность к самоанализу. Максимально индивидуализирован.    | Требует значительных временных затрат от педагога на оформление. Риск формального подхода к сбору материалов.                   |
| Наблюдение                | Прямое наблюдение за деятельностью педагога во время занятий, режимных моментов, взаимодействия с детьми и родителями. | Дает представление о реальном поведении и практических навыках. Позволяет оценить стиль общения и атмосферу в группе. | Субъективность наблюдателя. Эффект «присутствия», когда педагог меняет свое поведение под наблюдением.                          |
| Метод «360 градусов»      | Получение обратной связи о работе педагога от руководителя, коллег и родителей воспитанников.                          | Обеспечивает всесторонний взгляд, оценивает коммуникативные навыки и умение работать в команде.                       | Высокая сложность в организации. Риск необъективности со стороны коллег или родителей. Требует развитой корпоративной культуры. |
| Управление по целям (МВО) | Совместная постановка конкретных, измеримых целей на оценочный период и последующая оценка их достижения.              | Повышает ответственность и мотивацию педагога, концентрирует усилия на приоритетных задачах развития ДОУ.             | Сложность определения объективных и измеримых критериев для оценки результатов педагогической работы с дошкольниками.           |

Особое место в системе оценки занимает непосредственное наблюдение за педагогической деятельностью. Посещение занятий, наблюдение за организацией режимных моментов, игровой деятельности, общения с родителями позволяет руководителю составить собственное мнение о сильных и слабых сторонах работы воспитателя.

Чтобы наблюдение было эффективным, оно должно быть целенаправленным и систематическим, а его результаты должны

фиксироваться в специальных картах или протоколах. Важно, чтобы по итогам наблюдения проводилась конструктивная беседа, в ходе которой педагог получал бы развивающую обратную связь, а не просто критику. Сочетание плановых и внезапных наблюдений позволяет получить более достоверную картину повседневной работы сотрудника.

Для оценки потенциала сотрудников, например, при формировании кадрового резерва на должность старшего воспитателя, может применяться технология ассесмент-центра (центра оценки). Это наиболее комплексный и ресурсоемкий метод, представляющий собой серию специально разработанных упражнений (деловые игры, анализ конкретных ситуаций, групповые дискуссии), в ходе которых участники под наблюдением группы экспертов-оценщиков решают задачи, моделирующие ключевые аспекты будущей деятельности.

В практике применения ассесмент-технологии нет стереотипной, единой, ярко выраженной модели, но имеется множество различных вариаций, которые зависят от специфики учреждений [19, с.57].

Данная технология позволяет оценить не столько имеющиеся знания, сколько управленческие компетенции, лидерский потенциал, стрессоустойчивость и аналитические способности. В масштабах одного ДООУ проведение полноценного ассесмент-центра может быть затруднительным, однако его элементы могут успешно использоваться в рамках деловых игр на педагогических советах.

Специфика оценки педагогических работников ДООУ заключается в необходимости смещения акцентов с формальных и легко измеряемых показателей на оценку качественных характеристик труда. Ключевыми критериями здесь становятся не столько объем выполненной работы, сколько ее качество, выражающееся в создании безопасной, комфортной и развивающей среды для детей. Оценивать следует умение педагога выстраивать субъект-субъектные отношения с воспитанниками, основанные на уважении к личности ребенка.

Важнейшим аспектом является оценка коммуникативной компетентности воспитателя во взаимодействии с родителями, его способность устанавливать партнерские отношения и вовлекать семью в образовательный процесс. Нельзя игнорировать и такие личностные качества, как эмпатия, терпение, эмоциональная стабильность, креативность, которые являются неотъемлемой частью профессионального портрета успешного педагога [14].

Таким образом, теоретический анализ продемонстрировал парадигмальный сдвиг в концептуальных подходах к деловой оценке персонала: от ретроспективных, преимущественно контрольных процедур, проводимых раз в 3-5 лет, к непрерывной, развивающей системе управления эффективностью. Современные подходы, такие как компетентностный, результативно-целевой и метод многосторонней обратной связи, ориентированы на объективизацию процесса и выявление потенциала сотрудника. В специфических условиях дошкольной образовательной организации применение данных подходов требует адаптации и выбора адекватных технологий. Для дошкольной образовательной организации не существует единственно верного метода оценки. Наибольший эффект достигается при построении комплексной системы, сочетающей в себе различные технологии. Например, ежегодная оценка может строиться на основе метода управления по целям, подкрепленного данными из портфолио педагога и результатами систематических наблюдений со стороны руководителя. Для решения локальных задач, например, улучшения взаимодействия в коллективе, могут применяться элементы технологии «360 градусов». Важно, чтобы любая оценочная процедура была прозрачной, ее критерии были заранее известны и понятны сотрудникам, а ее результаты в обязательном порядке использовались для составления индивидуальных планов профессионального развития.

## **Глава 2 Анализ системы деловой оценки персонала в МДОУ «Детский сад «Буратино»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения**

Объектом настоящего исследования выступает Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад «Буратино» г. Надыма, являющееся некоммерческой организацией, созданной для оказания услуг в сфере дошкольного образования. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом, муниципальным заданием и действующим законодательством. В своей деятельности дошкольное образовательное учреждение учитывает особый территориальный фактор - расположение в районе Крайнего Севера. Данный факт накладывает специфические требования к организации труда сотрудников в соответствии с положениями главы 50 ТК РФ.

Организационная структура ДООУ отличается компактностью и централизацией. Исследуемое учреждение функционирует как единый комплекс без обособленных подразделений и филиалов, что упрощает управление и координацию деятельности.

Финансово-экономическая составляющая деятельности учреждения построена на основе партнерского взаимодействия с МКУ «Дирекция бухгалтерского и финансово-экономического обеспечения» муниципального округа Надымский район ЯНАО (далее по тексту - Дирекция). По заключенному договору Дирекция берет на себя всю полноту ответственности за ведение бухгалтерского учета и формирование отчетности ДООУ.

Основной миссией МДОУ «Детский сад «Буратино» г. Надыма Ямало-Ненецкого автономного округа, адрес: проезд 1, стр.16 является создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с

возрастными и индивидуальными особенностями, а также подготовка ребенка к жизни в современном обществе. Учреждение реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования, предоставляет услуги по присмотру и уходу за детьми в возрасте от полутора до семи лет. На сегодняшний день в МДОУ «Детский сад «Буратино» функционирует 8 возрастных групп с общей численностью воспитанников около 141 человек. Штатная численность сотрудников составляет 53 человека.

Для всестороннего понимания контекста, в котором функционирует система деловой оценки персонала, необходимо провести детальный анализ организационно-экономических аспектов деятельности исследуемого муниципального дошкольного образовательного учреждения.

Экономическое состояние организации напрямую влияет на ее кадровую политику, возможности материального стимулирования, профессионального развития сотрудников и общую стабильность коллектива. Анализ ключевых показателей за трехлетний период, представленных в таблице 3, позволяет оценить финансовую устойчивость учреждения, выявить основные тенденции в его развитии и определить эффективность использования ресурсов.

Финансовая деятельность ДОУ характеризуется стабильностью и положительной динамикой. Общий объем финансирования за рассматриваемый период демонстрирует последовательный рост, увеличившись с 75 171 тыс. рублей в 2022 году до 82 093 тыс. рублей в 2024 году, что свидетельствует о плановом увеличении бюджетных ассигнований. Основным источником формирования доходов учреждения являются субсидии из местного бюджета на выполнение муниципального задания, их доля в общей структуре финансирования составляет около 90%. Этот факт подчеркивает высокую степень зависимости учреждения от бюджетной политики муниципалитета.

Ежегодный прирост субсидий обеспечивается плановой индексацией и позволяет покрывать растущие операционные расходы. Дополнительным, хотя и менее значительным, источником дохода выступает родительская плата

за присмотр и уход за детьми. Поступления по этой статье также демонстрируют умеренный рост, что обусловлено как ежегодной индексацией размера платы, так и стабильно высокой наполняемостью групп.

Структура расходов ДОУ является типичной для организаций социальной сферы и отражает приоритеты его деятельности. Наибольший удельный вес в общем объеме затрат занимают расходы на оплату труда персонала с отчислениями на социальные нужды. Фонд оплаты труда (ФОТ) за анализируемый период вырос с 62 751 тыс. рублей до 66 345 тыс. рублей, при этом его доля в структуре расходов оставалась стабильной на уровне 82-78%. Планомерный рост ФОТ позволил обеспечить ежегодное увеличение среднемесячной заработной платы сотрудников, которая выросла с 85,7 тыс. рублей в 2022 году до 110,5 тыс. рублей в 2024 году. Указанные показатели полностью соответствуют установленным целевым значениям средней заработной платы в сфере общего образования Ямало-Ненецкого автономного округа, а именно в соответствии с требованиями Постановления Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 30.11.2023 № 904-П, которое внесло изменения в ранее действующее постановление от 24 декабря 2012 года № 1160-П. Такая структура затрат является абсолютно оправданной, поскольку именно квалификация и мотивация персонала являются ключевым фактором качества предоставляемых образовательных услуг.

Другие статьи расходов также демонстрируют тенденцию к росту, что в значительной степени связано с инфляционными процессами. Затраты на коммунальные услуги планомерно увеличивались, отражая повышение тарифов на энергоресурсы. Расходы на приобретение товаров и услуг, включающие в себя закупку продуктов питания, методических пособий, игрушек, канцелярских и хозяйственных товаров, росли более сдержанными темпами. Это может указывать на эффективную политику руководства в области закупок и стремление к рациональному использованию финансовых средств.

Важно отметить, что стоимость основных фондов учреждения также ежегодно увеличивалась, что свидетельствует о проведении работ по обновлению материально-технической базы, приобретении нового оборудования, мебели и проведении текущего ремонта. Это напрямую способствует созданию современной, безопасной и развивающей образовательной среды для воспитанников.

Ключевым показателем эффективности использования ресурсов в расчете на единицу услуги является показатель расходов на одного воспитанника в год. За анализируемый период он вырос со 555,2 тыс. рублей до 604,1 тыс. рублей. Наиболее существенное увеличение этого показателя произошло в 2024 году, что связано как с общим ростом затрат учреждения, так и с незначительным сокращением среднегодовой численности воспитанников.

Данный показатель отражает себестоимость содержания одного ребенка в учреждении и требует постоянного мониторинга со стороны администрации для поиска путей оптимизации расходов, не допуская при этом снижения качества образовательного процесса и ухода. В целом, анализ экономических показателей свидетельствует о финансовой стабильности ДООУ, его эффективном функционировании в рамках бюджетного финансирования и ориентации на поддержание и постепенное улучшение кадрового потенциала и материальных условий для реализации уставных задач (таблица 3).

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности МДОУ «Детский сад «Буратино» за 2022-2024.гг

| Показатель                              | Ед. изм.  | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. откл. 2023-2022 | Темп прироста, % 2023-2022 | Абс. откл. 2024-2023 | Темп прироста, % 2024-2023 |
|---|-----------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| Натуральные показатели                  |           | -       |         |         |                      |                            |                      |                            |
| Среднегодовая численность воспитанников | чел.      | 138     | 142     | 141     | +4                   | 2,90                       | -1                   | -0,70                      |
| Количество групп                        | ед.       | 9       | 9       | 8       | 0,00                 | 0,00                       | -1                   | -11,00                     |
| Финансовые показатели                   |           | -       |         |         |                      |                            |                      |                            |
| Объем финансирования, всего             | тыс. руб. | 75 171  | 76 710  | 82 093  | +1 539               | 2,05                       | +5 383               | 7,02                       |
| в т.ч. субсидии на мун. задание         | тыс. руб. | 72 612  | 74 215  | 77 516  | +1603                | 2,20                       | +3301                | 4,44                       |
| в т.ч. родительская плата               | тыс. руб. | 2 703   | 3 677   | 3 825   | +974                 | 36,03                      | +148                 | 4,03                       |
| Объем расходов, всего                   | тыс. руб. | 76 614  | 79 760  | 85 178  | +3 146               | 4,11                       | +5 418               | 6,79                       |
| в т.ч. Фонд оплаты труда (ФОТ)          | тыс. руб. | 62 751  | 63 800  | 66 345  | +1 049               | 1,67                       | +2 545               | 3,99                       |
| в т.ч. Коммунальные услуги              | тыс. руб. | 2 909   | 3 823   | 4099    | +914                 | 31,4                       | +276                 | 7,22                       |
| в т.ч. Приобретение товаров и услуг     | тыс. руб. | 5 871   | 6 919   | 7 648   | +1 048               | 17,8                       | +729                 | 10,5                       |
| в т.ч. Прочие расходы                   | тыс. руб. | 5 083   | 5 218   | 7 086   | +135                 | 2,65                       | +1868                | 35,8                       |
| Показатели эффективности                |           | -       |         |         |                      |                            |                      |                            |
| Стоимость основных фондов               | тыс. руб. | 104 187 | 105 522 | 106 196 | +1335                | 1,28                       | +674                 | 0,64                       |
| Среднесписочная численность персонала   | чел.      | 61      | 53      | 50      | -8                   | -0,13                      | -3                   | -0,06                      |
| Среднемесячная заработная плата         | тыс. руб. | 85,7    | 100,3   | 110,50  | +14,6                | 17,04                      | +10,2                | 10,17                      |
| Расходы на одного воспитанника в год    | тыс. руб. | 555,2   | 561,7   | 604,1   | +6,5                 | 1,17                       | +42,4                | 7,55                       |

Анализ данных, представленных в табл. 3, позволяет сделать ряд конкретных выводов о динамике развития МДОУ «Детский сад «Буратино». Общий объем финансирования за период с 2022 по 2024 год увеличился на

6 922 тыс. рублей, или на 9,2%. Наиболее значительный рост наблюдался в 2024 году, когда темп прироста составил 7,02% по сравнению с 2,05% в предыдущем году. Это обусловлено планомерным увеличением субсидий на выполнение муниципального задания, которые выросли за два года на 4 904 тыс. рублей.

Структура расходов также демонстрирует планомерный рост. Фонд оплаты труда, как ключевая статья затрат, увеличился с 62 751 тыс. рублей до 66 345 тыс. рублей. Темп прироста ФОТ в 2023 году составил 1,67%, что превысило темп роста общего финансирования и позволило увеличить среднемесячную заработную плату на 17,04%. В 2024 году рост ФОТ увеличился до 3,99%, что обеспечило дальнейшее увеличение средней заработной платы на 10,17%, что является положительным фактором для мотивации персонала.

Наиболее высокий темп прироста расходов наблюдается по статье «Коммунальные услуги» – 31,4% в 2023 году и 7,22% в 2024 году, что отражает объективные инфляционные процессы в секторе ЖКХ. В то же время, расходы на приобретение товаров и услуг сократились (17,8 % в 2023 г. и 10,5% в 2024 г.), что может свидетельствовать об уменьшении финансирования данной статьи расходов.

Показатель расходов на одного воспитанника демонстрирует ускоряющийся рост. Если в 2023 году он увеличился на 1,17%, то в 2024 году прирост составил уже 7,55%. Это объясняется не только ростом общих расходов учреждения, но и незначительным сокращением среднегодовой численности воспитанников в 2024 году на одного человека (-0,70%). Данная динамика требует внимания со стороны руководства для обеспечения баланса между стоимостью и качеством предоставляемых услуг.

Организационная структура управления МДОУ «Детский сад «Буратино» построена по линейно-функциональной модели, которая является традиционной для образовательных организаций данного типа и обеспечивает эффективное распределение полномочий и ответственности. Данная

структура позволяет четко разграничить управленческие потоки и обеспечить координацию всех подразделений для достижения уставных целей. Управление выстроено на принципах единоначалия и коллегиальности (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационно-управленческая структура МДОУ «Детский сад «Буратино»

Высший уровень управления представлен Заведующим, который осуществляет общее стратегическое и оперативное руководство учреждением. Заведующий действует на основе принципа единоначалия, несет персональную ответственность за результаты финансово-хозяйственной и образовательной деятельности, представляет интересы ДОУ во

взаимодействии с учредителем, контролирующими органами и другими организациями. В его компетенцию входит утверждение штатного расписания, прием и увольнение сотрудников, издание приказов и распоряжений, обеспечение соблюдения норм охраны труда и безопасности, а также создание условий для эффективной работы всего коллектива.

Важнейшим элементом системы управления, обеспечивающим ее демократичность и открытость, являются коллегиальные органы самоуправления. К ним относятся Совет ДООУ, Общее собрание трудового коллектива. Данные органы находятся во взаимодействии с Заведующим, выполняя совещательные и представительские функции. Педагогический Совет является ключевым органом, отвечающим за развитие образовательного процесса. Совет ДООУ выступает в качестве представительных органов родительской общественности и содействуют укреплению материальной базы и связей между семьей и учреждением. Общее собрание трудового коллектива реализует право работников на участие в управлении, рассматривая вопросы, затрагивающие их трудовые интересы.

На втором уровне управления находятся руководители функциональных блоков, которые напрямую подчиняются Заведующему. К ним относятся заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по административно-хозяйственной работе. Такое разделение позволяет эффективно управлять тремя ключевыми направлениями деятельности: образовательным, хозяйственным и финансовым.

Заместитель по учебно-воспитательной работе возглавляет и координирует всю методическую и воспитательную работу в учреждении. В его подчинении находится целый педагогический блок, включающий методиста, старшего воспитателя, специалистов (учитель-логопед, учитель-дефектолог, педагог-психолог, тьютор, воспитатель, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре). Такая структура подчеркивает приоритетность программно-методического обеспечения образовательного процесса. Методист отвечает за инновационную

деятельность, повышение квалификации педагогов и научное сопровождение программ, тогда как старший воспитатель организует и контролирует непосредственную педагогическую деятельность в группах. Также в этот блок входит Экспертно-консультативная служба, которая оказывает поддержку в решении сложных педагогических вопросов.

Заместитель по административно-хозяйственной работе несет ответственность за материально-техническое обеспечение учреждения, эксплуатацию здания, соблюдение санитарных норм, организацию питания, финансовое планирование (закупки). В его непосредственном подчинении находится весь технический персонал, обеспечивающий бесперебойное функционирование учреждения. Подобная организационная структура является достаточно разветвленной, обеспечивает четкое распределение ответственности и позволяет комплексно подходить к управлению дошкольным образовательным учреждением.

## **2.2 Анализ действующей практики и выявление проблем в системе деловой оценки персонала**

Для эффективного управления человеческими ресурсами и стимулирования профессионального роста сотрудников необходима объективная и многогранная система деловой оценки. Анализ практики, сложившейся в исследуемом ДООУ, показывает, что существующая система оценки персонала не является комплексной и в полной мере не отвечает современным требованиям.

По сути, она ограничивается единственной формализованной процедурой – периодической аттестацией педагогических работников. Данная процедура проводится в строгом соответствии с нормативными актами в сфере образования и направлена на подтверждение соответствия педагога занимаемой должности или на присвоение ему определенной квалификационной категории. Несмотря на законодательно закрепленный

статус, аттестация в ее нынешнем виде не может считаться достаточным инструментом для полноценной деловой оценки, поскольку не охватывает всего спектра задач по управлению эффективностью и развитию персонала.

Процесс аттестации в учреждении организован как периодическое мероприятие, инициируемое, как правило, самим работником раз в пять лет для получения или подтверждения квалификационной категории. Основным инструментом оценки в рамках данной процедуры выступает профессиональное портфолио, в котором педагог собирает документальные подтверждения своих достижений за межаттестационный период. К ним относятся свидетельства о повышении квалификации, методические разработки, результаты участия в конкурсах, а также данные о динамике развития воспитанников.

Решение о присвоении категории принимается аттестационной комиссией на основе изучения этих материалов. Хотя такая система и создает видимость объективности, она не отражает всей полноты и сложности педагогического труда и не дает руководству оперативной информации для принятия управленческих решений. Для более глубокого понимания контекста функционирования этой системы необходимо рассмотреть кадровый состав учреждения (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ кадрового состава МДОУ «Детский сад «Буратино» за 2022-2024 гг.

| Категория персонала             | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. откл. 2023-2022 | Темп прироста 2022-2023 | Абс. откл. 2024-2023 | Темп прироста 2024-2023 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| -                               | чел.    | чел.    | чел.    | %                    | чел.                    | %                    | чел.                    |
| Руководители                    | 3       | 3       | 3       | 0                    | 0                       |                      | 0                       |
| Педагогический персонал         | 23      | 20      | 20      | -13                  | -3                      | 0                    | 0                       |
| Учебно-вспомогательный персонал | 10      | 10      | 10      | 0                    | 0                       | 0                    | 0                       |
| Младший обслуживающий персонал  | 21      | 18      | 20      | 3                    | -14,2                   | 11,1                 | +2                      |

|       |    |    |    |       |    |     |    |
|-------|----|----|----|-------|----|-----|----|
| Итого | 57 | 51 | 53 | -10,5 | 57 | 3,9 | +2 |
|-------|----|----|----|-------|----|-----|----|

Анализ данных таблицы 4 свидетельствует о средней стабильности кадрового состава ДОУ. Общая численность сотрудников на протяжении трех лет изменялась и составляет 53 человека. Ключевой категорией является педагогический персонал, хотя его доля в общей структуре снизилась с 40,3 % в 2022 году до 37,7% в 2023-2024 годах. Это изменение произошло за счет сокращения штатной единицы воспитателя при одновременном сокращении младшего обслуживающего персонала, что говорит о приоритетном внимании к кадровому обеспечению образовательного процесса.

Темп снижения педагогического персонала в 2023 году составил 3%, в то время как численность младшего персонала сократилась на 14,2%. В 2024 году структура стабилизировалась. Стабильность коллектива, с одной стороны, является положительным фактором, способствующим формированию единой педагогической культуры, но с другой – без эффективной системы оценки и мотивации она может привести к профессиональной стагнации.

Существующая система оценки, ориентированная на редкие аттестационные процедуры, не дает возможности в полной мере управлять профессиональным развитием такого стабильного коллектива. Чтобы дополнить анализ формальных показателей качественной оценкой восприятия системы самими сотрудниками, был проведен анонимный опрос среди всего педагогического состава. Целью опроса являлось изучение отношения педагогов к действующей процедуре аттестации, выявление степени их удовлетворенности и определение потребностей в области совершенствования оценочных мероприятий. Анкета включала вопросы, направленные на изучение восприятия объективности процедуры, ее влияния на профессиональное развитие, степени формализации процесса, а также качества получаемой обратной связи. Отдельный блок вопросов был посвящен желаемой периодичности оценочных мероприятий. Обобщенные данные представлены в таблице 5 (Приложение А).

Таблица 5 – Сводный анализ результатов процедур деловой оценки и отношения к ним персонала (2024 г.)

| Показатель  | Значение      |
|---|---------------|
| Часть 1. Результаты формальной аттестации                           | -             |
| Общее число педагогических работников                               | 20 чел.       |
| Прошли плановую аттестацию в текущем году                           | 9 чел. (100%) |
| Из них: подтвердили/повысили категорию                              | 3 чел. (15%)  |
| Часть 2. Результаты опроса об отношении к системе оценки (N=20)     |               |
| Считают существующую систему оценки объективной                     | 5 чел. (25%)  |
| Уверены, что результаты оценки способствуют их проф. развитию       | 4 чел. (20%)  |
| Считают, что процедура оценки носит формальный, «бумажный» характер | 11 чел. (55%) |
| Удовлетворены качеством обратной связи по итогам оценки             | 4 чел. (20%)  |
| Считают, что оценка должна быть более регулярной (ежегодной)        | 15 чел. (75%) |

Данные таблицы 5 выявляют серьезное расхождение между формальными показателями и реальным отношением коллектива к системе оценки. Формально процедура аттестации проходит успешно: 100% педагогов, проходивших ее в текущем году, подтвердили или повысили свою категорию.

Однако опрос показывает крайне низкий уровень удовлетворенности этой системой. Подавляющее большинство педагогов (55,0%) воспринимают ее как формальную, «бумажную» процедуру. Лишь четверть опрошенных считают ее объективной, и менее 20% видят в ней инструмент для собственного развития. Особенно показателен тот факт, что 75 % сотрудников ощущают потребность в более регулярной, ежегодной оценке. Это свидетельствует о том, что существующая пятилетняя модель не удовлетворяет потребность персонала в оперативной и конструктивной обратной связи.

На основе анализа документов, бесед с руководством и данных опроса можно выделить несколько ключевых системных проблем, которые делают действующую практику деловой оценки в ДОО недостаточно эффективной.

Первая и наиболее очевидная проблема – чрезмерный формализм и бюрократизация процесса. Несмотря на то, что целью аттестации является оценка профессионализма, на практике она превращается в соревнование по

сбору и оформлению документов. Основные усилия педагога направляются не на демонстрацию реальных навыков работы с детьми, а на создание «идеального» портфолио. Это смещает акценты с сущности педагогической деятельности на ее формальное отражение. Как следствие, оценка измеряет не столько педагогическое мастерство, сколько организационные навыки и умение работать с документацией, что приводит к искажению результатов и дискредитации самой идеи оценки.

Вторая серьезная проблема – ретроспективный характер и отсутствие оперативности. Аттестация, проводимая раз в пять лет, по своей природе может лишь констатировать достижения или неудачи за прошедший длительный период. Она не является инструментом текущего управления. Руководитель не получает регулярной информации об эффективности работы сотрудника, а педагог лишен возможности получать своевременную обратную связь. За пять лет могут измениться требования, возникнуть профессиональные трудности или, наоборот, появиться новые достижения, которые остаются вне поля зрения формализованной системы. Оценка, таким образом, становится редким и весьма стрессовым событием, а не частью непрерывного цикла управления эффективностью.

Третья проблема заключается в ограниченности и неполноте критериев оценки. Аттестационное портфолио, как правило, отражает легко измеряемые результаты: количество пройденных курсов повышения квалификации, участие в конкурсах, наличие публикаций. Однако за рамками такой оценки остается огромный пласт критически важных для воспитателя компетенций. Невозможно с помощью дипломов и справок оценить умение создавать в группе теплую, доверительную атмосферу, способность эффективно разрешать детские конфликты, навыки выстраивания партнерских отношений с родителями, уровень эмпатии и эмоциональной стабильности. В результате формируется неполное, однобокое представление о сотруднике, которое не отражает его реального вклада в образовательный процесс.

Четвертая проблема – высокая степень субъективизма. Несмотря на попытку формализации через систему документов, решение аттестационной комиссии остается в значительной степени субъективным. Отсутствие стандартизированных инструментов для оценки поведенческих компетенций приводит к тому, что на вердикт могут влиять личные симпатии, общее впечатление о педагоге или недавние события, которые затмевают результаты многолетней работы. Это подрывает доверие сотрудников к процедуре и снижает ее воспринимаемую справедливость.

Пятая, и одна из наиболее деструктивных, проблема – слабая развивающая и мотивирующая функция. Как показывают результаты опроса, большинство педагогов не видят в аттестации инструмента для своего развития. Процедура воспринимается как административный барьер, который необходимо преодолеть для сохранения или повышения уровня оплаты труда. После успешного прохождения аттестации у педагога на следующие пять лет пропадает внешний стимул к активному профессиональному росту. Система не предлагает четкого вектора развития, не помогает выявить «зоны роста» и не завершается разработкой индивидуального плана профессионального совершенствования. Конструктивная обратная связь, являющаяся ядром любой современной системы оценки, практически отсутствует.

Наконец, шестая проблема – это фрагментарное и неполное использование результатов оценки. Итоги аттестации используются преимущественно для решения одной административной задачи – тарификации. Однако этот ценный информационный ресурс практически не интегрирован в другие элементы системы управления персоналом. На основе аттестационных данных не ведется целенаправленная работа по формированию кадрового резерва на должности старшего воспитателя или руководителя. Выявленные сильные стороны педагогов редко становятся основой для создания системы наставничества. А зафиксированные профессиональные дефициты не всегда приводят к направлению на адресные, а не общие, курсы повышения квалификации.

Действующая в ДОУ система деловой оценки, представленная исключительно процедурой аттестации, является устаревшей и неэффективной. Она выполняет лишь минимальную контролирующую функцию, требуемую законодательством, но не служит реальным инструментом управления кадровым потенциалом. Выявленные системные проблемы создают серьезные препятствия для объективной оценки вклада каждого сотрудника, его мотивации и целенаправленного профессионального развития, что в конечном итоге сдерживает повышение общего качества образовательного процесса в учреждении.

Таким образом, теоретический анализ позволил установить наличие парадигмального сдвига в подходах к деловой оценке: от формализованных контрольных процедур к непрерывной, развивающей системе управления эффективностью. Современные концепции, такие как компетентностный и результативно-целевой подходы, а также метод многосторонней обратной связи, ориентированы на объективизацию процесса и выявление потенциала сотрудника. В специфических условиях дошкольной образовательной организации это предполагает адаптацию и применение комплексного инструментария, сочетающего технологии портфолио, управления по целям и систематического наблюдения. Подобная интеграция позволяет оценивать не только формальные достижения, но и критически важные профессионально-личностные компетенции педагогов. В результате оценочная деятельность трансформируется из административного механизма в действенный инструмент стимулирования профессионального совершенствования и повышения итогового качества образовательного процесса.

## **Глава 3 Проект мероприятий по совершенствованию деловой оценки персонала в ДОУ**

### **3.1 Разработка комплексной методики деловой оценки педагогического состава**

Разработка и внедрение эффективной методики деловой оценки педагогического состава является ключевым шагом на пути к преодолению проблем, выявленных в ходе анализа в предыдущей главе. Существующая практика, ограниченная формальной аттестацией, не позволяет в полной мере реализовать управленческие и развивающие функции, что ведет к профессиональной стагнации кадрового потенциала и снижению общей мотивации.

Предлагаемая комплексная методика призвана трансформировать процесс оценки из редкой контрольной процедуры в непрерывный цикл управления эффективностью, ориентированный на профессиональный рост каждого сотрудника и достижение стратегических целей дошкольного образовательного учреждения. Фундаментом новой системы должны стать принципы комплексности, объективности, регулярности, прозрачности и, что наиболее важно, развивающей направленности. Это означает переход от ретроспективной констатации фактов к прогностическому управлению, где оценка становится отправной точкой для планирования карьеры и совершенствования педагогического мастерства.

Предлагаемая методика носит многокомпонентный характер и интегрирует в себе несколько современных подходов, адаптированных к специфике деятельности воспитателя ДОУ. Она направлена на всесторонний анализ деятельности педагога, охватывая три ключевых аспекта: результаты труда (что достигнуто), профессиональные компетенции (как это достигнуто) и личностный потенциал (что может быть достигнуто в будущем). Такая

структура позволяет уйти от однобокой оценки, основанной лишь на анализе портфолио, и сформировать целостное представление о сотруднике.

Внедрение данной системы предполагает ежегодный цикл оценки, который включает в себя несколько взаимосвязанных этапов: совместную постановку целей на учебный год, промежуточный мониторинг и предоставление обратной связи, итоговую оценочную сессию и, как обязательный результат, формирование индивидуального плана развития.

Первым элементом комплексной методики является внедрение технологии управления по целям (Management by Objectives, MBO). В начале учебного года старший воспитатель совместно с каждым педагогом определяет от трех до пяти ключевых целей на предстоящий период.

Эти цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными задачам ДООУ и ограниченными во времени (принцип SMART). Например, цели могут касаться разработки и апробации новой методической программы по сенсорному развитию, повышения индекса удовлетворенности родителей работой группы на 15%, снижения уровня заболеваемости воспитанников на 10% через внедрение авторского комплекса здоровьесберегающих технологий или успешной реализации педагогического проекта по экологическому воспитанию. Такой подход повышает личную ответственность сотрудника, делает его активным участником процесса управления собственной эффективностью и обеспечивает четкую связь между индивидуальной работой и общими целями учреждения.

Вторым, и центральным, компонентом системы является оценка по компетенциям. В отличие от оценки формальных знаний, этот подход фокусируется на анализе поведенческих индикаторов, то есть на том, как именно педагог применяет свои знания и навыки в повседневной работе. Для ДООУ разработана модель ключевых профессиональных компетенций, которая становится основой для всех оценочных процедур. Эта модель должна быть доведена до сведения всех сотрудников и служить ориентиром для их профессионального развития.

Оценка проводится на основе систематического наблюдения, анализа конкретных рабочих ситуаций и экспертных заключений со стороны руководителя. Такой инструмент позволяет стандартизировать критерии и снизить субъективизм, переводя оценку с уровня общих впечатлений («хороший работник») на уровень конкретных, измеримых поведенческих проявлений.

Для объективизации процесса сбора информации предлагается использовать метод оценки «270 градусов» (Приложение Б), являющийся адаптированной версией технологии «360 градусов». Он предполагает получение данных из трех источников: от непосредственного руководителя (старшего воспитателя или заместителя по учебно-воспитательной работе), от коллег (других воспитателей, с которыми педагог работает в одной смене или на параллельной группе), а также через самооценку самого сотрудника.

Взаимодействие с родителями, хотя и является важным аспектом, на начальном этапе внедрения системы выносится за рамки формальной оценки, чтобы избежать возможных конфликтов, и анализируется опосредованно через руководителя на основе отсутствия или наличия обоснованных жалоб и наличия благодарностей. Сопоставление оценок из разных источников позволяет получить объемное и сбалансированное представление о работе педагога, выявить расхождения в восприятии и определить скрытые зоны для развития.

Процедура оценки должна быть четко регламентирована. Ежегодный оценочный цикл начинается в сентябре с сессии по постановке целей. В середине учебного года (январь-февраль) проводится промежуточная встреча для обсуждения текущего прогресса, корректировки планов и предоставления поддерживающей обратной связи. Итоговая оценочная сессия проходит в мае.

В ходе этой сессии руководитель и сотрудник обсуждают степень достижения поставленных целей, анализируют проявленные компетенции, заполняют оценочные листы и совместно разрабатывают индивидуальный план развития (ИПР) на следующий год. ИПР является ключевым итогом всей

процедуры. В нем фиксируются не только «зоны роста», но и сильные стороны педагога, а также намечаются конкретные шаги по развитию: прохождение курсов, участие в методической работе, наставничество, работа над новым проектом.

Для формализации и унификации процедуры оценки разрабатывается пакет стандартизированных документов. Основным инструментом становится «Оценочный лист» (Приложение В), включающий в себя модель компетенций с поведенческими индикаторами и шкалой оценки. Также используется «Карта постановки целей», где фиксируются согласованные на год задачи, и бланк «Индивидуального плана развития». Применение единых форм обеспечивает сопоставимость результатов разных сотрудников и позволяет формировать сводные аналитические отчеты для принятия управленческих решений на уровне всего учреждения, например, при планировании корпоративного обучения или формировании кадрового резерва.

Таблица 6 - Модель профессиональных компетенций педагога ДОУ и критерии их оценки

| Компетенция                             | Уровни проявления (поведенческие индикаторы)  |
|---|---|
| Психолого-педагогическая компетентность | <p>Низкий (1-2 балла). Демонстрирует базовые знания возрастной психологии, но редко применяет их для индивидуализации работы. Затрудняется в разрешении детских конфликтов. Стилль взаимодействия с детьми преимущественно авторитарный. Средний (3 балла). Уверенно применяет программные методики. Успешно выстраивает развивающую среду в соответствии с ФГОС ДО. Способен находить подход к большинству детей, учитывая их индивидуальные особенности.</p> <p>Высокий (4-5 баллов). Владеет и активно применяет инновационные образовательные технологии (проектная деятельность, ТРИЗ, мнемотехника). Проектирует индивидуальные образовательные маршруты для воспитанников. Эффективно работает с детьми, имеющими особые потребности. Является наставником для молодых специалистов.</p> |

Продолжение таблицы 6

| Компетенция   | Уровни проявления (поведенческие индикаторы)   |
|---|--|
| Коммуникативная компетентность (взаимодействие с родителями и коллегами)                        | <p>Низкий (1-2 балла). Взаимодействие с родителями носит преимущественно информационный характер («одеть потеплее»). Избегает сложных разговоров, занимает оборонительную позицию при возникновении вопросов. В коллективе пассивен, редко делится опытом.</p> <p>Средний (3 балла). Умеет выстраивать конструктивный диалог с родителями, предоставлять грамотную обратную связь о развитии ребенка. Активно участвует в работе педагогических советов, делится наработками.</p> <p>Высокий (4-5 баллов). Способен выстраивать партнерские отношения с семьями воспитанников, вовлекает их в образовательный процесс (совместные проекты, мероприятия). Умеет разрешать конфликтные ситуации, выступая медиатором. Является неформальным лидером в коллективе, инициирует совместные проекты.</p> |
| Организационно-методическая деятельность  | <p>Низкий (1-2 балла). Ведет документацию с ошибками и не в срок. Планирование работы носит формальный характер, не отражает специфику группы. Редко проявляет инициативу в методической работе.</p> <p>Средний (3 балла). Своевременно и аккуратно ведет необходимую документацию. Планы работы соответствуют требованиям программы. Участвует в методических мероприятиях учреждения. Высокий (4-5 баллов). Проявляет инициативу в совершенствовании образовательного процесса. Разрабатывает авторские методические материалы, дидактические пособия, которые используются коллегами. Успешно представляет опыт своей работы на уровне учреждения или города.</p>   |
| Личностно-профессиональные качества (эмоциональная стабильность, креативность, ответственность) | <p>Низкий (1-2 балла). Проявляет признаки эмоционального выгорания, с трудом справляется со стрессом, может проявлять раздражительность. В работе придерживается шаблонов, не проявляет творческого подхода.</p> <p>Средний (3 балла). Демонстрирует эмоциональную устойчивость в большинстве рабочих ситуаций. Ответственно относится к выполнению обязанностей, соблюдает трудовую дисциплину. Способен применять нестандартные решения в рамках знакомых задач.</p> <p>Высокий (4-5 баллов). Обладает высокой стрессоустойчивостью, сохраняет позитивный настрой в сложных ситуациях. Постоянно ищет и применяет новые, творческие подходы к работе. Проявляет высокую степень самостоятельности и ответственности, является примером для коллег.</p>   |

Представленная в таблице 6 модель компетенций служит ядром оценочной системы. Она переводит абстрактные требования к педагогу в плоскость конкретных и наблюдаемых поведенческих индикаторов. Это позволяет экспертам (руководителю и коллегам) давать более аргументированную и менее субъективную оценку, основываясь на единых критериях.

На основе анализа существующей практики была разработана комплексная методика деловой оценки, нацеленная на системное решение выявленных проблем. Предлагаемые мероприятия призваны трансформировать оценочную процедуру из формального административного акта в действенный инструмент управления профессиональным ростом педагогического состава. Взаимосвязь между существующими недостатками и способами их устранения в рамках новой методики наглядно представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Решение проблем действующей системы оценки персонала посредством внедрения комплексной методики

| Выявленная проблема в действующей системе оценки  | Пути решения в рамках предлагаемой комплексной методики  |
|---|--|
| Чрезмерный формализм и бюрократизация, смещение фокуса на сбор документов в портфолио вместо оценки реальной работы.  | Переход от анализа портфолио к оценке по заранее разработанной модели компетенций. Основным инструментом становится наблюдение за реальным поведением педагога в рабочих ситуациях и анализ его деятельности на основе конкретных поведенческих индикаторов, что смещает акцент с бумажной работы на педагогическое мастерство.  |
| Ретроспективный характер и низкая оперативность, обусловленные проведением аттестации раз в пять лет, что лишает руководство и сотрудника своевременной обратной связи.                           | Внедрение регулярного ежегодного цикла оценки, включающего не только итоговую сессию, но и промежуточную встречу в середине года. Это обеспечивает непрерывный мониторинг деятельности, позволяет своевременно корректировать рабочие планы и предоставляет педагогу актуальную обратную связь для поступательного развития.   |
| Ограниченность и неполнота критериев, которые не отражают критически важные для воспитателя компетенции (например, умение создавать благоприятный психологический климат, работать с родителями). | Использование комплексной модели, включающей оценку психолого-педагогической, коммуникативной, организационно-методической и личностно-профессиональной компетентности. Данный подход позволяет получить целостное представление о педагоге, оценивая не только его формальные знания, но и практические навыки взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса. |

Продолжение таблицы 7

| Выявленная проблема в действующей системе оценки  | Пути решения в рамках предлагаемой комплексной методики   |
|---|---|
| Высокая степень субъективизма, когда на итоговое решение могут влиять личные отношения или недавние события, а не результаты работы за длительный период. | Применение технологии оценки «270 градусов», которая предполагает сбор информации из трех источников: от руководителя, от коллег и посредством самооценки сотрудника. Сопоставление данных из разных источников, а также использование стандартизированных оценочных листов с четкими критериями, минимизирует субъективный фактор и повышает объективность итоговых выводов. |
| Слабая развивающая и мотивирующая функция, восприятие оценки как административного барьера, а не как стимула к профессиональному совершенствованию.       | Смещение основной цели оценки с контроля на развитие. Процедура не заканчивается вынесением вердикта, а обязательно завершается совместной разработкой индивидуального плана развития (ИПР). В этом плане фиксируются сильные стороны сотрудника и намечаются конкретные шаги для совершенствования, что превращает оценку в отправную точку для дальнейшего роста.           |
| Фрагментарное использование результатов, которые применяются в основном для тарификации и не интегрированы в другие процессы управления персоналом.       | Результаты комплексной оценки становятся информационной базой для принятия разносторонних управленческих решений. Они используются не только для материального стимулирования, но и для планирования корпоративного обучения, выявления потребности в повышении квалификации, а также для целенаправленного формирования кадрового резерва на руководящие должности.          |

Анализ представленных в таблице 7 данных позволяет утверждать, что предлагаемая методика носит системный и комплексный характер. Она не просто устраняет отдельные недостатки, а формирует принципиально иную философию управления эффективностью персонала. Каждый элемент новой системы направлен на решение конкретной, ранее выявленной проблемы, что в совокупности обеспечивает синергетический эффект.

Внедрение ежегодного цикла оценки вместо редких аттестационных процедур решает проблему оперативности, превращая оценку в постоянный управленческий инструмент. Руководитель получает возможность не просто

констатировать факты по итогам пяти лет, а гибко управлять деятельностью сотрудников в режиме реального времени. Это позволяет своевременно оказывать поддержку, замечать достижения и корректировать вектор профессионального движения педагога.

Для самого педагога такая модель становится понятным ориентиром, показывающим, какого именно поведения от него ожидают для достижения высокого профессионального уровня. Она помогает сотруднику провести самодиагностику и определить направления для самосовершенствования. Использование балльной шкалы позволяет не только качественно, но и количественно оценить уровень развития каждой компетенции, что необходимо для последующего анализа и сравнения данных.

Для апробации методики и демонстрации ее практического применения были смоделированы результаты комплексной деловой оценки для шести педагогических работников, занимающих различные должности в соответствии с организационной структурой учреждения. Результаты, включающие как оценку по компетенциям (средний балл от руководителя и коллег), так и показатель достижения целей (в процентах от запланированного), сведены в единую таблицу. Такой формат позволяет наглядно сопоставить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и определить приоритеты для их дальнейшего развития (таблица 8).

Таблица 8 - Сводная ведомость результатов комплексной деловой оценки педагогического состава (смоделированные данные)

| Ф.И.О. педагога | Должность          | Стаж работы | Оценка по компетенциям (средний балл) | Достижение целей (МВО), % | Итоговый комментарий и приоритеты развития |
|-----------------|--------------------|-------------|---------------------------------------|---------------------------|--|
|                 |                    |             | Психолого-педагогическая              | Коммуникативная           | Организационно-методическая                |
| Косякова А.Т.   | Заместитель по УВР | 15 лет      | 4.5                                   | 4.0                       | 4.8  |
| Янышева Л.И.    | Воспитатель        | 14 лет      | 4.5                                   | 3.5                       | 4.0  |
| Павленко Л.В.   | Воспитатель        | 6 лет       | 3.5                                   | 4.5                       | 3.0  |

Продолжение таблицы 8

| Ф.И.О. педагога | Должность                | Стаж работы | Оценка по компетенциям (средний балл) | Достижение целей (МВО), % | Итоговый комментарий и приоритеты развития |
|-----------------|--------------------------|-------------|---------------------------------------|---------------------------|--|
|                 |                          |             | Психолого-педагогическая              | Коммуникативная           | Организационно-методическая                |
| Салиндер К.М.   | Воспитатель              | 1,5 года    | 3.0                                   | 3.0                       | 3.5  |
| Барматова В.П.  | Педагог-психолог         | 8 лет       | 4.0                                   | 3.8                       | 4.2  |
| Шахова О.В.     | Музыкальный руководитель | 6 лет       | 4.2                                   | 4.0                       | 3.5  |

Анализ данных в таблице 8 наглядно демонстрирует диагностические и развивающие возможности предложенной методики. Мы видим, что даже у опытного педагога Янышевой Л.И. (стаж 14 лет), которая показывает высокие результаты по большинству компетенций (4.5; 3,5; 4.0) и успешно достигает поставленных целей (95%), выявляется зона для развития – коммуникативные навыки во взаимодействии с родителями (3.5 балла). Это позволяет вместо общей похвалы дать конкретную рекомендацию для дальнейшего роста. В то же время, у Павленко Л.В. (стаж 6 лет), молодого, но очень успешного в плане коммуникации специалиста (4.5 балла), система выявляет дефицит в организационно-методической работе (3.0 балла), что позволяет спланировать для нее адресное обучение именно в этой области.

Для начинающего специалиста Салиндер К.М. (стаж 1.5 года) оценка подтверждает общую положительную динамику, но четко указывает на необходимость поддержки (наставничество) и развития личностных качеств, в частности, стрессоустойчивости (3.0 балла). Методика также позволяет оценивать узких специалистов: у музыкального руководителя Шаховой О.В. при высоких общих показателях выявляется необходимость улучшения межпрофессионального взаимодействия, а у педагога-психолога Барматовой В.П. – усиления работы с коллективом. Для руководящего состава, как в случае с заместителем по УВР Косяковой А.Т., оценка подтверждает высокий

уровень и позволяет принимать стратегические кадровые решения, например, о включении в кадровый резерв. Таким образом, методика позволяет отойти от обобщенных суждений и перейти к индивидуализированному подходу, формируя уникальный план развития для каждого сотрудника на основе объективных данных.

### **3.2 План внедрения и оценка ожидаемой эффективности предложенных мероприятий**

Внедрение комплексной методики деловой оценки педагогического состава в практику Муниципального дошкольного образовательного учреждения (МДОУ) является сложным организационно-управленческим проектом, требующим четкого планирования, последовательности действий и распределения ответственности. Успех данного проекта напрямую зависит от того, насколько грамотно будет выстроен процесс перехода от устаревшей формальной аттестации к новой, развивающей системе. Предлагаемый план внедрения рассчитан на один полный учебный год и предполагает поэтапную реализацию, что позволит минимизировать сопротивление персонала, обеспечить плавную адаптацию к новым требованиям и своевременно вносить необходимые коррективы. Ключевая цель данного плана – обеспечить не просто формальное введение новых процедур, а их реальное принятие коллективом как ценного инструмента для профессионального роста и повышения качества образовательного процесса.

Процесс внедрения разделен на три последовательных этапа: подготовительный, основной и заключительно-аналитический. Каждый этап имеет свои конкретные цели, задачи, сроки реализации и ответственных исполнителей, что обеспечивает системность и управляемость всего проекта. Такой подход позволяет последовательно решать возникающие задачи, начиная от нормативного обеспечения и обучения персонала и заканчивая практической апробацией и анализом первых результатов. Особое внимание в

плане уделяется информационной поддержке и вовлечению сотрудников на всех стадиях, поскольку именно от их понимания и принятия зависит итоговая эффективность предложенных мероприятий. Детализированный план с указанием ключевых мероприятий и сроков их выполнения представлен в приложении Г, таблице Г.1.

Оценка эффективности предложенных мероприятий должна носить комплексный характер и включать в себя анализ не только экономических, но и организационных, социальных и качественных результатов. Ожидается, что внедрение новой системы окажет положительное влияние на все аспекты деятельности учреждения, от повышения индивидуальной производительности труда до улучшения общего психологического климата и, как следствие, качества образовательных услуг.

Организационно-управленческая эффективность заключается в переходе на качественно новый уровень управления человеческими ресурсами. Руководство учреждения получит объективный и стандартизированный инструмент для принятия взвешенных кадровых решений. Результаты оценки станут информационной базой для формирования кадрового резерва, планирования ротации и горизонтальных перемещений персонала. Повысится прозрачность критериев карьерного роста, что сделает систему продвижения более справедливой и понятной для сотрудников. Ожидается, что систематизация процесса оценки и планирования развития приведет к оптимизации расходов на обучение, поскольку оно станет более адресным и будет направлено на закрытие конкретных профессиональных дефицитов, выявленных в ходе оценки. Управленческие решения станут менее зависимыми от субъективного мнения и будут основываться на измеримых показателях эффективности и компетентности.

Социально-психологическая эффективность проявляется в целом ряде положительных изменений для сотрудников и коллектива. Внедрение регулярной и конструктивной обратной связи должно привести к повышению

уровня удовлетворенности трудом. Педагоги получают ясное представление о том, какие именно аспекты их деятельности ценятся в организации, и в каком направлении им следует развиваться. Это снизит уровень неопределенности и тревожности, связанных с устаревшей процедурой аттестации. Совместная постановка целей и разработка планов развития будут способствовать укреплению партнерских отношений между руководителем и подчиненными. Ожидается снижение уровня конфликтности в коллективе за счет повышения прозрачности и объективности оценки. В долгосрочной перспективе это должно привести к укреплению корпоративной культуры, формированию атмосферы доверия и сотрудничества, а также к снижению текучести кадров, особенно среди молодых и перспективных специалистов.

Качественная (педагогическая) эффективность является конечной и самой важной целью проекта. Повышение профессионального уровня каждого педагога через систему целенаправленного развития напрямую отразится на качестве образовательного процесса. Ожидается, что педагоги станут активнее внедрять инновационные технологии, разрабатывать авторские методические материалы и более творчески подходить к своей работе. Улучшение коммуникативных компетенций воспитателей приведет к повышению качества взаимодействия с родителями, росту их вовлеченности в жизнь учреждения и, как следствие, повышению индекса удовлетворенности качеством образовательных услуг. В конечном итоге, все эти изменения будут способствовать созданию более комфортной, безопасной и развивающей среды для воспитанников, что является главной миссией дошкольного образовательного учреждения.

Оценка экономической эффективности проекта по внедрению новой системы деловой оценки является важным компонентом обоснования его целесообразности. Несмотря на то, что основной эффект от реализации мероприятий носит качественный характер, возможно рассчитать и прямые экономические выгоды. Расчет основывается на сопоставлении затрат, необходимых для внедрения системы, и потенциальной экономии или

дополнительного дохода, которые могут быть получены в результате ее функционирования.

Затраты на внедрение (З) можно разделить на единовременные и текущие. К единовременным относятся расходы на обучение персонала и разработку нормативной документации. Текущие затраты связаны с временными издержками сотрудников и руководителей на проведение оценочных процедур.

Расчет затрат:

Затраты на обучение (Зоб): Приглашение внешнего специалиста для проведения однодневного семинара-тренинга (8 академических часов) для 20 педагогических работников. Средняя рыночная стоимость услуг бизнес-тренера составляет около 5 000 руб. в час.

$$\text{Зоб} = 8 \text{ час.} * 5\,000 \text{ руб./час} = 40\,000 \text{ руб.}$$

Затраты рабочего времени на проведение оценки (Звр): рассчитываются как сумма произведений времени, затраченного каждым участником на процедуру, на его среднечасовую ставку оплаты труда. Среднемесячная заработная плата педагога в ДООУ составляет 100 500 руб. (согласно таблице 3), среднемесячная норма рабочего времени – 165 часов. Среднечасовая ставка =  $100\,500 / 165 = 609$  руб./час.

Время на постановку целей (руководитель + педагог): 1 час \* 20 педагогов \* (609 руб. \* 1.5 + 609 руб.) = 30 450 руб. (ставка руководителя условно в 1.5 раза выше).

Время на заполнение оценочных форм (самооценка, оценка коллегами): 1.5 часа \* 20 педагогов \* 609 руб. = 18 270 руб.

Время на итоговую сессию и разработку ИПР (руководитель + педагог): 1.5 часа \* 20 педагогов \* (609 руб. \* 1.5 + 609 руб.) = 45 675 руб.

$$\text{Звр} = 30\,450 + 18\,270 + 45\,675 = 94\,395 \text{ руб.}$$

Общие затраты на внедрение (Зобщ):

$$\text{Зобщ} = \text{Зоб} + \text{Звр} = 40\,000 + 94\,395 = 134\,395 \text{ руб.}$$

Ожидаемые экономические выгоды (Э) могут быть получены из нескольких источников.

Экономия от снижения текучести кадров (Этк): Стоимость увольнения одного сотрудника и поиска, найма, адаптации нового (включая административные расходы, снижение производительности на период адаптации) оценивается экспертно примерно в 2-3 оклада. Примем коэффициент 2.5. Средний оклад педагога – 100 500 руб.

Стоимость замены одного сотрудника = 100 500 руб. \* 2.5 = 251 250 руб.

Текущий уровень текучести в МДОУ минимален, однако внедрение системы мотивации и развития может предотвратить уход даже одного ценного специалиста в год, что часто случается среди молодых педагогов.

$$\text{Этк} = 1 \text{ чел.} \cdot 251\,250 \text{ руб.} = 251\,250 \text{ руб.}$$

Эффект от повышения производительности труда (Эпт): оценить прямой рост производительности в педагогике сложно. Однако можно использовать косвенный показатель – снижение потерь рабочего времени из-за неэффективной организации, конфликтов и низкой мотивации. Предположим, что внедрение системы позволит повысить эффективность использования рабочего времени хотя бы на 2%.

Годовой фонд оплаты труда педагогического персонала (ФОТпп) = 20 чел. \* 100500 руб./мес. \* 12 мес. = 24 120 000 руб.

$$\text{Эпт} = \text{ФОТпп} \cdot 2\% = 24\,120\,000 \cdot 0.02 = 482\,400 \text{ руб.}$$

Общая годовая экономическая выгода (Эобщ):

$$\text{Эобщ} = \text{Этк} + \text{Эпт} = 251\,250 + 482\,400 = 733\,650 \text{ руб.}$$

Таблица 9 - Расчет экономической эффективности внедрения комплексной методики деловой оценки

| Показатель                                   | Формула расчета / Обоснование | Сумма, руб. |
|--|-------------------------------|-------------|
| Суммарные затраты на внедрение (Зобщ)        | -                             | 134 395     |
| Единовременные затраты на обучение персонала | 8 часов * 5 000 руб./час      | 40 000      |

Продолжение таблицы 9

| Показатель  | Формула расчета /<br>Обоснование                                   | Сумма, руб. |
|---|--|-------------|
| Текущие затраты рабочего времени на процедуру оценки    | Сумма затрат на постановку целей, заполнение форм, итоговые сессии | 94 395      |
| Ожидаемая годовая экономическая выгода (Эобщ)           | -  | 733 650     |
| Экономия от предотвращения увольнения одного сотрудника | $2.5 * 100\ 500$ руб.  | 251 250     |
| Эффект от повышения производительности труда на 2%      | $24\ 120\ 000$ руб. * 0.02   | 482 400     |
| Годовой экономический эффект (Эгод)                     | $\text{Эгод} = \text{Эобщ} - \text{Зобщ}$                          | 599 255     |
| Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI)             | $\text{ROI} = (\text{Эгод} / \text{Зобщ}) * 100\%$                 | 445.9%      |

Годовой экономический эффект (Эгод) от внедрения проекта рассчитывается как разница между полученными выгодами и произведенными затратами:

$$\text{Эгод} = \text{Эобщ} - \text{Зобщ} = 733\ 650 - 134\ 395 = 599\ 255 \text{ руб.}$$

Для оценки эффективности инвестиций рассчитывается коэффициент рентабельности (ROI - Return on Investment):

$$\text{ROI} = \text{Эгод} / \text{Зобщ} \cdot 100\% = 599\ 255 / 134\ 395 \cdot 100\% \approx 445.9\%$$

Расчеты, представленные в таблице 9, наглядно демонстрируют высокую экономическую целесообразность предложенных мероприятий. Ожидаемый годовой экономический эффект составляет 599 255 рубля, а коэффициент рентабельности инвестиций превышает 445%. Это означает, что на каждый вложенный в систему оценки рубль учреждение получит более четырех рублей сорока пяти копеек отдачи в виде экономии и повышения эффективности. Такие высокие показатели свидетельствуют о том, что проект является не только социально и организационно значимым, но и финансово

оправданным. Даже с учетом условности некоторых допущений, очевидно, что инвестиции в развитие системы управления персоналом окупаются в течение первого же года и в дальнейшем приносят стабильный положительный эффект, укрепляя финансовую устойчивость и конкурентоспособность дошкольного образовательного учреждения.

Таким образом, на основе анализа существующих проблем была разработана и обоснована комплексная методика деловой оценки, нацеленная на системное совершенствование управления персоналом. Предложенная система интегрирует современные подходы, включая управление по целям и оценку по модели компетенций с использованием механизма обратной связи «270 градусов», смещая фокус с формального контроля на профессиональное развитие сотрудников. Ключевым итогом оценочной процедуры становится формирование индивидуального плана развития. Представлен детальный план-график внедрения, рассчитанный на один учебный год. Расчет экономической эффективности подтвердил высокую целесообразность проекта: при затратах на внедрение в 134 395 рублей прогнозируемый годовой экономический эффект достигает 599 255 рубля, а рентабельность инвестиций составляет 445 %. Это свидетельствует о том, что предложенные мероприятия являются не только организационно значимыми, но и финансово оправданными.

## Заключение

Проведенное исследование было посвящено разработке и обоснованию рекомендаций по совершенствованию системы деловой оценки персонала в условиях дошкольного образовательного учреждения. Актуальность работы обусловлена необходимостью перехода от формальных контрольных процедур к созданию действенной системы управления профессиональным развитием педагогических кадров, что напрямую влияет на качество образовательного процесса.

В ходе теоретического анализа было установлено, что современные подходы к управлению персоналом предполагают парадигмальный сдвиг от ретроспективной аттестации, ориентированной на контроль соответствия должности, к непрерывной и комплексной системе управления эффективностью. Ведущими концепциями выступают компетентностный, результативно-целевой подходы и метод многосторонней обратной связи, которые нацелены на объективизацию оценки, выявление потенциала и стимулирование профессионального роста сотрудников.

Анализ действующей практики в исследуемом МДОУ «Детский сад «Буратино» показал, что существующая система, ограниченная исключительно периодической аттестацией раз в пять лет, не отвечает современным требованиям. Выявлены ее системные недостатки: чрезмерный формализм, ретроспективный характер, ограниченность критериев и слабая мотивирующая функция.

Данные выводы подтверждаются результатами опроса педагогического состава, согласно которым подавляющее большинство сотрудников (55%) считают процедуру «бумажной», и лишь 25% воспринимают ее как объективную. При этом менее 20% педагогов уверены, что аттестация способствует их профессиональному развитию, а 75% высказались за необходимость внедрения более регулярной, ежегодной оценки, что

свидетельствует о наличии неудовлетворенного запроса на конструктивную обратную связь.

Для решения выявленных проблем был разработан проект комплексной методики деловой оценки, нацеленной на системное совершенствование управления персоналом. Предложенная система интегрирует современные подходы, включая технологию управления по целям (МВО) и оценку на основе модели профессиональных компетенций с использованием механизма обратной связи «270 градусов» (самооценка, оценка коллегами и руководителем). Ключевым итогом оценочной процедуры становится формирование индивидуального плана развития, что смещает фокус с контроля на стимулирование профессионального совершенствования каждого педагога.

Оценка потенциальной эффективности предложенных мероприятий продемонстрировала их высокую целесообразность. Расчеты показали, что внедрение новой системы является не только организационно и социально значимым, но и экономически оправданным. При суммарных затратах на внедрение в размере 134 395 рублей прогнозируемый годовой экономический эффект, полученный за счет повышения производительности труда и предотвращения текучести кадров, достигает 599 255 рубля.

Коэффициент рентабельности инвестиций составляет 445%, что свидетельствует о быстрой окупаемости проекта в течение первого года и его положительном влиянии на финансовую устойчивость учреждения. Таким образом, цель исследования достигнута, а предложенные рекомендации могут быть использованы руководством для построения объективной, развивающей и экономически эффективной системы управления кадровым потенциалом.

## Список используемой литературы

1. А.С. Машкова Ассесмент-технология как метод оценки и отбора персонала, с.51-62. <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/4210/3/pv-08-06.pdf>  
[https://elib.psu.by/bitstream/123456789/26257/1/Дроздова\\_Управл%20дош%20о%20бразованием.pdf](https://elib.psu.by/bitstream/123456789/26257/1/Дроздова_Управл%20дош%20о%20бразованием.pdf)  
<https://grebennikon.ru/article-3e3h.html>
2. Асалиев А., Система оценки трудового персонала в организации, журнал экономических исследований: издательский холдинг «Инфра М», том 2 № 6, 2016. <https://naukaru.ru/en/nauka/article/12877/view>
3. Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. – Москва: Проспект, 2005. – 432 с.  
[https://rusneb.ru/catalog/000200\\_000018\\_RU\\_NLR\\_bibl\\_814249/?ysclid=mg6fmp7ji3284521722](https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_814249/?ysclid=mg6fmp7ji3284521722)
4. Белая К. Ю. Аттестация и оценка деятельности педагогов ДОУ / К. Ю. Белая // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. – 2017. – № 5. <https://e.stvosпитatel.ru/?mid=27474>
5. Васильев Г. А. Управленческое консультирование: учебное пособие / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 255 с.  
<https://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=81706>
6. Веретенникова В. Б. Технология развития базовых компетенций педагогов и родителей дошкольников / В. Б. Веретенникова, О. Ф. Шихова, Ю. А. Шихов // Образование и наука. – 2019. – Т. 21, № 9. – С. 154-185  
[https://kpfu.ru/staff\\_files/F\\_1631177011/1407\\_2957\\_1\\_SM.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F_1631177011/1407_2957_1_SM.pdf)
7. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.  
[https://www.ivurcol.net/el\\_resurs/2\\_kurs/upravlenie\\_personalom.pdf?ysclid=mg6hy3eop4953362408](https://www.ivurcol.net/el_resurs/2_kurs/upravlenie_personalom.pdf?ysclid=mg6hy3eop4953362408)

8. Герасименко О.В., Лайхо М.К., Компетентностный подход в оценке персонала как фактор повышения ее эффективности// российский научный журнал социологических и маркетинговых исследований – 2024. – № 2(14). – С. 44-46 <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-otsenke-personala-kak-faktor-povysheniya-ee-effektivnosti/viewer>
9. Горленко О. А. Управление персоналом: учебное пособие / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – Брянск: БГТУ, 2010. – 244 с. <https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-562120>
10. Дроздова, С. И. Основы управления дошкольным образованием: курс лекций для студентов специальности 1-01 01 02-03 «Дошкольное образование. Иностранный язык (английский)» / С. И. Дроздова. – Новополоцк: ПГУ, 2015. – 196 с.
11. Игнатъева Э. Бюджет затрат на обучение персонала: пример расчёта/ Кадровое дело -2024. <https://www.kdelo.ru/art/386104-byudjet-zatrat-na-obuchenie-personala-21-m6>
12. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин.-изд., стереотип.-Мн.: Новое знание, – 2002.- 336 с. <https://djvu.online/file/dS3TM3p6SEF85>
13. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: учебное пособие / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. – Москва: РИОР, 2020. – 288 с. <https://znanium.ru/catalog/document?id=356047&ysclid=mgcauq8acc900103023>
14. Лусто, И. И. Управление учреждением дошкольного образования: учебно-методические материалы для студ. высш. учеб. завед., обучающихся по специальностям 1-01 01 01 "Дошкольное образование", 1-01 01 02-07 "Дошкольное образование. Социальная педагогика", 1-01 01 02-06 "Дошкольное образование. Практическая психология" / И. И. Лусто. - Могилев: МГУ имени А. А. Кулешова, 2014. - 144 с. <https://libr.msu.by/bitstream/123456789/1346/1/702m.pdf>

15. М.В. Полевая Система оценки персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва: Прометей, 2018. — 280 с. (Серия: Бакалавр. Базовый курс) <https://учебники.рф/читать/>

16. Мамонова, И. Ф. Оценка персонала как инструмент развития сотрудников / И. Ф. Мамонова // Управление развитием персонала. — 2009. — № 1 (17). — С. 40–46. <https://grebennikon.ru/article-tp20.html>

17. Могилевский, Е. А. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий / Е. А. Могилевский // Управление человеческим потенциалом. — 2009. — № 1 (17). — С. 53–62.

18. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. — Москва: Бизнес-психология, 2011. — 556 с. <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-559831#page/1>

19. Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 120 с. [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8\\_2016.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8_2016.pdf)

20. Поздышева, Л. Н. Интеграция кадровой и психологической оценки компетентности педагога ДОУ / Л. Н. Поздышева, В. В. Катунцова // Мир педагогики и психологии. — 2017. — № 3(8). — С. 56-70 <https://scipress.ru/pedagogy/articles/integratsiya-kadrovoj-i-psikhologicheskoy-otsenki-kompetentnosti-pedagoga-dou.html>

21. Симонова, Л. Н. Современные технологии оценки персонала: учебное пособие / Л. Н. Симонова. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2017. — 128 с. <https://www.litres.ru/book/raznoe-4340152/sistema-ocenki-personala-v-organizacii-34709465/chitat-onlayn/>

22. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — Москва, 2011. — 289 с. <https://dl.libcats.org/>

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

24. Фатеева Ю.А. Коммуникативная компетентность работников ДОУ, как один из критериев профессионального мастерства в работе с родителями воспитанников, Образовательная социальная сеть nsportal.ru -2023. <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2023/02/24/kommunikativnaya-kompetentnost-rabotnikov-dou-kak-odin-iz-kriteriev>

25. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598. <http://www.nkor.ru/articles/2005/4/2865.html>

26. Чумичева Р.М. Управление дошкольным образованием: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р.М. Чумичева Н.А. Платохина. – М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 400 с. [https://academia-moscow.ru/ftp\\_share/\\_books/fragments/fragment\\_19158.pdf](https://academia-moscow.ru/ftp_share/_books/fragments/fragment_19158.pdf)

27. Employee Evaluation Best Practices Managers Should Follow [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://semoscloud.com/resources/blog/employee-evaluation-best-practices/>

28. Improving Relative Performance Evaluation Process [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.emerald.com/ijppm/article/73/5/1668/1224407/Improving-relative-performance-evaluation-process>

29. Modern Performance Appraisal Methods to Boost Employee Performance [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://teamleasedigital.global/blog/modern-performance-appraisal-methods-boost-employee-performance/>

30. Ultimate Guide to Employee Assessment [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.edstellar.com/blog/guide-to-employee-assessments>

31. Ways to Update Your Employee Performance Review Process [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.hrcloud.com/blog/7-ways-to-update-your-outdated-employee-performance-review-process>

## Приложение А

### **Анкета для педагогических работников МДОУ «Детский сад «Буратино» по вопросам совершенствования системы деловой оценки**

Уважаемые коллеги!

Администрация нашего учреждения работает над созданием более объективной, прозрачной и полезной системы оценки профессиональной деятельности. Ваше мнение и опыт имеют для нас ключевое значение. Существующая процедура аттестации, проводимая раз в пять лет, не всегда позволяет оперативно и полно оценить вклад каждого педагога и спланировать дальнейший профессиональный рост.

Цель данного опроса - изучить Ваше отношение к действующей практике и выявить потребности в ее улучшении. Ваши искренние ответы помогут нам разработать систему, которая будет не просто формальной процедурой, а реальным инструментом для Вашего развития и мотивации. Опрос является анонимным, все полученные данные будут использованы исключительно в обобщенном виде.

Заранее благодарим за участие!

#### Часть 1. Оценка текущей процедуры аттестации

Этот блок вопросов посвящен Вашему восприятию действующей системы оценки, которая в основном сводится к аттестации на присвоение квалификационной категории.

1. Насколько Вы согласны с утверждением, что существующая процедура аттестации (сбор портфолио раз в 5 лет) объективно отражает Ваше педагогическое мастерство и реальные результаты работы с детьми?

- Полностью согласен(на)
- Скорее согласен(на)
- Затрудняюсь ответить
- Скорее не согласен(на)
- Полностью не согласен(на)

## Продолжение приложения А

2. В какой степени, по Вашему мнению, текущая аттестация является формальной, «бумажной» процедурой, а не оценкой реальных компетенций?

- В очень большой степени, это просто сбор документов
- В значительной степени
- Отчасти формальность, отчасти реальная оценка
- В незначительной степени
- Это совсем не формальная процедура

3. Удовлетворены ли Вы качеством и полнотой обратной связи, которую получаете по итогам прохождения аттестации?

- Да, я получаю исчерпывающую и полезную обратную связь
- Обратная связь есть, но она носит общий характер
- Затрудняюсь ответить
- Практически не получаю конструктивной обратной связи
- Обратная связь полностью отсутствует

4. Влияют ли результаты аттестации на Ваше желание профессионально развиваться в последующие годы?

- Да, это мощный стимул для дальнейшего роста
- Влияют, но незначительно
- Никак не влияют
- Скорее демотивируют, так как это стрессовое событие
- Затрудняюсь ответить

### Часть 2. Потребности в новой системе оценки

Этот блок посвящен Вашим ожиданиям от новой, более современной системы деловой оценки.

5. С какой периодичностью, на Ваш взгляд, должна проводиться комплексная оценка профессиональной деятельности для наибольшей пользы?

- Один раз в 5 лет, как сейчас, этого достаточно

## Продолжение приложения А

- Один раз в 2-3 года
- Один раз в год (ежегодно)
- Два раза в год
- Затрудняюсь ответить

6. Насколько важным для Вас является получение регулярной (например, ежегодной) обратной связи от руководителя о сильных сторонах Вашей работы и возможных зонах для развития?

- Очень важно, это необходимо для профессионального роста
- Достаточно важно
- Нейтрально отношусь к этому
- Не очень важно
- Совершенно не важно

7. Представьте, что в начале учебного года Вы вместе с руководителем обсуждаете и ставите для себя 3-4 конкретные профессиональные цели (например, освоить новую методику, реализовать проект с детьми и родителями). Насколько полезным был бы такой подход?

- Очень полезным, это внесет ясность в работу и повысит ответственность
- Скорее полезным
- Затрудняюсь оценить
- Скорее бесполезным, это лишняя формальность
- Абсолютно бесполезным

8. Насколько важными для оценки деятельности педагога ДООУ Вы считаете следующие профессиональные компетенции? Оцените каждую по 5-балльной шкале, где 1 – совсем не важно, а 5 – очень важно.

## Продолжение приложения А

Таблица А.1 – Оценка деятельности

| Компетенция | Ваша оценка (1-5)   |
|-------------|---|
|             | Психолого-педагогическая (умение работать с детьми с учетом их возраста, разрешать конфликты)   |
|             | Коммуникативная (умение выстраивать партнерские отношения с родителями и коллегами)             |
|             | Организационно-методическая (качество планирования, разработка пособий, инициативность)         |
|             | Личностно-профессиональные качества (эмоциональная стабильность, креативность, ответственность) |

9. Для получения объективной картины предлагается учитывать мнение нескольких сторон. Чья оценка, помимо мнения непосредственного руководителя, была бы для Вас важна и полезна? (Можно выбрать несколько вариантов)

- Моя собственная самооценка
- Оценка коллег, с которыми я непосредственно работаю
- Мнение родителей (в форме анонимного опроса)
- Мнение внешних экспертов
- Достаточно только оценки руководителя

10. По итогам ежегодной оценки предлагается составлять индивидуальный план развития, где будут зафиксированы Ваши сильные стороны и намечены конкретные шаги для дальнейшего роста (например, обучение, участие в проекте, наставничество). Считаете ли Вы такой подход полезным для своей карьеры?

- Да, это именно то, чего не хватает в текущей системе
- Скорее да, это может быть полезно
- Затрудняюсь ответить

## Продолжение приложения А

- Скорее нет, это будет очередной формальной бумагой
- Нет, я самостоятельно планирую свое развитие

Благодарим Вас за уделенное время и ценные ответы!

## Приложение Б

### **Положение о проведении комплексной деловой оценки педагогических работников по методике «270 градусов»**

#### 1. Общие положения

Настоящее положение разработано с целью внедрения в МДОУ «Детский сад «Буратино» современной и объективной системы деловой оценки педагогического состава. Методика «270 градусов» представляет собой адаптированную технологию комплексной оценки, направленную на получение всесторонней информации о профессиональной деятельности сотрудника. Она призвана стать ключевым инструментом для стимулирования профессионального роста, повышения мотивации и совершенствования качества образовательного процесса. Данная методика приходит на смену устаревшей, формализованной процедуре аттестации и становится основой для непрерывного управления эффективностью персонала.

Ключевая особенность методики заключается в сборе информации о работе педагога из трех различных источников, что позволяет сформировать сбалансированное и многогранное представление о его компетенциях. Процедура оценки строится на принципах прозрачности, регулярности и развивающей направленности. Это означает, что ее главной целью является не контроль, а выявление сильных сторон и «зон роста» каждого сотрудника для последующего составления индивидуального плана развития. Результаты оценки являются конфиденциальной информацией и используются исключительно для конструктивного диалога между руководителем и сотрудником, а также для принятия взвешенных управленческих решений.

#### 2. Участники и структура оценки

Методика оценки «270 градусов» предполагает участие трех сторон, что обеспечивает полноту и объективность обратной связи. Первым и важнейшим участником является сам сотрудник, который проводит самооценку своей деятельности. Этот этап необходим для развития навыков рефлексии и

## Продолжение приложения Б

самоанализа, а также для сопоставления собственного видения с оценками со стороны. Самооценка помогает педагогу осознать свои достижения и трудности, что делает его активным участником процесса своего профессионального совершенствования.

Вторым источником информации выступают коллеги - другие педагогические работники, которые непосредственно взаимодействуют с оцениваемым сотрудником. Это могут быть воспитатели, работающие в одной смене, на параллельной группе, или узкие специалисты, такие как музыкальный руководитель или педагог-психолог. Оценка со стороны коллег позволяет увидеть такие важные аспекты, как умение работать в команде, готовность к сотрудничеству и взаимопомощи, а также коммуникативные навыки внутри коллектива.

Третьей и завершающей стороной в процессе оценки является непосредственный руководитель, в роли которого выступает старший воспитатель или заместитель по воспитательной работе. Руководитель не только дает собственную экспертную оценку, но и выполняет ключевую функцию по сбору и анализу информации, полученной от всех участников. Именно он проводит итоговую оценочную беседу, предоставляет сотруднику комплексную обратную связь и помогает сформулировать цели для дальнейшего профессионального развития.

### 3. Процедура и этапы проведения оценки

Процесс деловой оценки по методике «270 градусов» представляет собой ежегодный цикл, четко регламентированный по времени и содержанию. Он включает в себя три основных этапа, которые логически продолжают друг друга. Первый этап, подготовительный, проводится в начале учебного года, в сентябре.

## Продолжение приложения Б

На этом этапе старший воспитатель организует общее собрание педагогического коллектива, на котором подробно разъясняет цели, принципы и процедуру предстоящей оценки. Важно донести до каждого сотрудника, что система направлена на развитие, а не на поиск недостатков. Также на этом этапе происходит совместная постановка индивидуальных целей на год по технологии SMART.

Второй этап, сбор информации, проходит в апреле. В течение этого периода все участники заполняют стандартизированные оценочные листы. Сотрудник заполняет бланк самооценки. Руководитель организует анонимное анкетирование коллег, чтобы обеспечить максимальную честность и непредвзятость их мнений. Сам руководитель заполняет свой оценочный лист, основываясь на результатах систематических наблюдений за деятельностью педагога в течение года, анализе документации и данных о достижении поставленных ранее целей.

Третий, заключительный, этап проводится в мае и является самым важным. Он представляет собой итоговую оценочную сессию - индивидуальную беседу руководителя с каждым сотрудником. В ходе этой встречи в доверительной и конструктивной атмосфере обсуждаются результаты, полученные из всех трех источников. Руководитель представляет обобщенные данные, сопоставляет самооценку сотрудника с мнением коллег и своей собственной оценкой. Итогом беседы становится не просто констатация фактов, а совместная разработка и утверждение индивидуального плана развития (ИПР) на следующий учебный год, в котором фиксируются конкретные шаги по совершенствованию профессионального мастерства.

### 4. Инструментарий и критерии оценки

## Продолжение приложения Б

Основой для проведения оценки служит единая для всех участников модель профессиональных компетенций педагога ДОУ. Эта модель включает в себя четыре ключевых блока: психолого-педагогическая компетентность, коммуникативная компетентность, организационно-методическая деятельность и личностно-профессиональные качества. Каждый из этих блоков детализирован через конкретные поведенческие индикаторы, которые описывают, как именно проявляется тот или иной уровень развития компетенции в повседневной работе. Такой подход позволяет уйти от общих и субъективных суждений к аргументированной оценке на основе наблюдаемых фактов.

Для формализации процедуры используется унифицированный «Оценочный лист». Он представляет собой бланк, содержащий перечень компетенций и индикаторов с балльной шкалой оценки (например, от 1 до 5). Единая структура бланка для самооценки, оценки коллегами и оценки руководителем обеспечивает сопоставимость полученных данных. Конфиденциальность мнений коллег гарантируется анонимностью заполнения и обобщенным представлением результатов руководителем. Использование стандартизированных инструментов позволяет не только провести индивидуальную оценку, но и получить общую картину профессионального уровня всего педагогического коллектива, что необходимо для планирования корпоративного обучения и формирования кадрового резерва.

## Приложение В

### Оценочный лист комплексной деловой оценки педагогического работника

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение \_\_\_\_\_

Оценочный период: 20\_\_ – 20\_\_ учебный год

Данные сотрудника:

Фамилия, имя, отчество: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Данные оценивающего руководителя:

Фамилия, имя, отчество: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Вводные положения

Настоящий документ является основным инструментом для проведения ежегодной комплексной деловой оценки, целью которой выступает не контроль, а совместное определение сильных сторон и потенциальных направлений для профессионального роста сотрудника. Оценка основывается на стандартизированной модели компетенций и проводится с максимальной объективностью. Выводы, сделанные на основе данного документа, служат фундаментом для конструктивного диалога и формирования индивидуального плана развития. Вся содержащаяся здесь информация является строго конфиденциальной.

Часть 1. Оценка профессиональных компетенций

Оценка уровня развития каждой компетенции производится по 5-балльной шкале, где 1 – это низкий уровень проявления, а 5 – высокий, образцовый уровень. Просьба аргументировать выставляемый балл кратким комментарием, по возможности приводя конкретные примеры из рабочих ситуаций.

1. Психолого-педагогическая компетентность Данная компетенция отражает глубину понимания возрастных и индивидуальных особенностей детей, а также владение современными образовательными технологиями.

## Продолжение приложения В

Она проявляется в умении выстраивать развивающую среду, эффективно разрешать детские конфликты и проектировать индивидуальные образовательные маршруты для воспитанников.

Ваша оценка (обведите): 1 2 3 4 5

Аргументация оценки и конкретные примеры:

---

---

2. Коммуникативная компетентность. Эта компетенция оценивает способность педагога выстраивать конструктивный диалог и партнерские отношения со всеми участниками образовательного процесса. Ключевыми индикаторами являются умение предоставлять родителям грамотную обратную связь о развитии ребенка, вовлекать их в жизнь группы, а также эффективно взаимодействовать с коллегами, делиться опытом и участвовать в совместных проектах.

Ваша оценка (обведите): 1 2 3 4 5

Аргументация оценки и конкретные примеры:

---

---

3. Организационно-методическая деятельность. Здесь оценивается качество планирования образовательной работы, своевременность и аккуратность ведения документации. Важным показателем является инициативность сотрудника в совершенствовании образовательного процесса, его способность к разработке авторских методических материалов, дидактических пособий и готовность представлять свой опыт работы на уровне учреждения.

Ваша оценка (обведите): 1 2 3 4 5

Аргументация оценки и конкретные примеры:

---

## Продолжение приложения В

---

4. Личностно-профессиональные качества Данный блок компетенций отражает уровень эмоциональной стабильности и стрессоустойчивости педагога, его ответственность и самостоятельность в работе. Также оценивается креативность, проявляющаяся в поиске и применении новых, творческих подходов к решению педагогических задач, и способность сохранять позитивный настрой в сложных ситуациях.

Ваша оценка (обведите): 1 2 3 4 5

Аргументация оценки и конкретные примеры:

---

---

### Часть 2. Анализ достижения индивидуальных целей

В данном разделе проводится анализ результатов деятельности сотрудника по достижению целей, согласованных в начале оценочного периода.

Цель 1: \_\_\_\_\_

Результат (в % от запланированного): \_\_\_\_\_

Комментарий: \_\_\_\_\_

---

Цель 2: \_\_\_\_\_

Результат (в % от запланированного): \_\_\_\_\_

Комментарий: \_\_\_\_\_

---

---

Цель 3: \_\_\_\_\_

Результат (в % от запланированного): \_\_\_\_\_

## Продолжение приложения В

Комментарий: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Часть 3. Итоговое заключение и рекомендации

На основе проведенного анализа формулируются обобщенные выводы, которые станут основой для индивидуального плана развития.

Ключевые сильные стороны сотрудника:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Зоны для профессионального развития:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рекомендации для включения в Индивидуальный план развития (конкретные шаги, мероприятия, необходимое обучение):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата проведения итоговой оценочной сессии: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С результатами оценки ознакомлен(а), итоги обсуждены:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)

(подпись сотрудника)

Оценку провел:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)

(подпись руководителя)

## Приложение Г

### Календарный план-график внедрения комплексной методики деловой оценки персонала

Таблица Г.1 – Календарный план

| № | Этап   | Наименование мероприятия  | Сроки выполнения | Ответственные исполнители                                   | Ожидаемый результат  |
|---|--|---|------------------|---|--|
| 1 | Подготовительный этап (Информационно-методическое обеспечение) | Разработка и утверждение пакета локальных нормативных актов: Положение о комплексной деловой оценке, регламент процедуры, формы оценочных листов, индивидуального плана развития. | Август 2025 г.   | Заведующий, заместитель по УВР                              | Создана нормативно-правовая база для внедрения новой системы оценки.                       |
| 2 |  | Проведение общего собрания трудового коллектива с целью презентации новой системы оценки, разъяснения ее целей, принципов и этапов.   | Сентябрь 2025 г. | Заведующий, заместитель по УВР                              | Повышение информированности и снятие первичной напряженности в коллективе.                 |
| 3 |  | Организация и проведение обучающего семинара-тренинга для всего педагогического состава на тему: «Компетентный подход в оценке. Технология постановки SMART-целей».               | Сентябрь 2025 г. | Заместитель по УВР, приглашенный специалист (бизнес-тренер) | Сотрудники овладели необходимыми знаниями и навыками для участия в процедуре оценки.       |
| 4 |  | Индивидуальные консультации с педагогами по вопросам заполнения оценочных листов и формулирования личных профессиональных целей на год.   | Октябрь 2025 г.  | Заместитель по УВР  | Сформулированы и согласованы индивидуальные цели для каждого педагога на оценочный период. |

## Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

|   |   |   |                                    |                              |   |
|---|---|---|------------------------------------|------------------------------|---|
| 5 | Основной этап (Апробация и реализация)                              | Проведение первого этапа оценочного цикла: совместная с руководителем постановка и фиксация индивидуальных целей (МВО) для каждого педагога на 2025-2026 учебный год. | Октябрь 2025 г.                    | Заместитель по УВР, педагоги | Запущен ежегодный цикл оценки. Для каждого сотрудника определены конкретные ориентиры эффективности |
| 6 |   | Осуществление текущего мониторинга деятельности педагогов в соответствии с моделью компетенций (систематические наблюдения, анализ документации).                     | Ноябрь 2025 г. –<br>Апрель 2026 г. | Заместитель по УВР           | Накоплен фактический материал для проведения объективной оценки по компетенциям.                    |
| 7 |   | Проведение промежуточных оценочных сессий для предоставления поддерживающей обратной связи и корректировки планов.  | Январь 2026 г.                     | Заместитель по УВР, педагоги | Обеспечена своевременная поддержка сотрудников, повышена их мотивация к достижению целей.           |
| 8 |   | Проведение второго этапа оценочного цикла: сбор информации по методике «270 градусов» (самооценка, анонимная оценка коллегами, оценка руководителем).                 | Апрель 2026 г.                     | Заместитель по УВР           | Получены комплексные данные для всесторонней оценки проф. деятельности педагогов.                   |
| 9 | Заключительно-аналитический этап (Подведение итогов и планирование) | Проведение итоговых оценочных сессий (индивидуальных бесед) с каждым педагогом для обсуждения результатов, анализа достижений и трудностей.                           | Май 2026 г.                        | Заместитель по УВР, педагоги | Сотрудники получили развернутую и конструктивную обратную связь о своей работе за год.              |

## Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

|    |  |  |              |                                |   |
|----|--|--|--------------|--------------------------------|---|
| 10 |  | Совместная разработка и утверждение Индивидуальных планов развития (ИПР) на следующий учебный год на основе результатов оценки.  | Май 2026 г.  | Заместитель по УВР, педагоги   | Определены конкретные шаги для профессионального роста каждого сотрудника.                |
| 11 |  | Подготовка сводного аналитического отчета по результатам оценки всего педагогического коллектива для директора. Выявление системных проблем и потребностей в обучении.                       | Июнь 2026 г. | Заместитель по УВР             | Руководство получило объективную информацию для принятия стратегических кадровых решений. |
| 12 |  | Проведение круглого стола с педагогическим коллективом для сбора обратной связи о новой системе оценки, обсуждения ее сильных и слабых сторон, внесения предложений по ее совершенствованию. | Июнь 2026 г. | Заведующий, заместитель по УВР | Получена обратная связь от сотрудников для дальнейшей оптимизации процедуры оценки.       |