**Структура**

инновационного (социально-значимого) проекта

1. ***Тема.*** Модель рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения и роль Управляющего совета
2. ***Обоснование проекта.***
	1. ***Актуальность.***

Происходящие изменения в системе образования обусловлены объективной потребностью в изменениях. Без нововведений невозможно развиваться в современном обществе, для которого характерна конкуренция. В Законе «Об образовании в РФ» сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития (ст.28 п.7). Основным механизмом деятельности развивающегося образовательного учреждения является поиск и освоение новшеств, способствующих качественным изменениям.

Для успешного осуществления процесса модернизации система образования нуждается в специалистах, способных эффективно работать на рынке нововведений. В условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования появляются новые требования к условиям реализации основной образовательной программы, которые должны обеспечивать для участников образовательного процесса возможность эффективного использования профессионального и творческого потенциала педагогических и руководящих работников образовательного учреждения, повышения их профессиональной, коммуникативной, информационной компетентности; эффективного управления образовательным учреждением с использованием информационно-коммуникационных технологий и с помощью Управляющего совета.

В этой ситуации особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев. Любые преобразования в первую очередь связаны с людьми. Исследования показывают, что только в профессионально зрелом педагогическом коллективе, благодаря атмосфере сотрудничества и взаимопонимания, создаются условия для эффективной деятельности каждого из его членов, что способствует повышению качества образования в целом.

И как следствие, появляются новые требования к управлению развитием персонала образовательного учреждения. Управление развитием персонала является одним из важнейших направлений в стратегии современного образовательного учреждения, поскольку в современных условиях роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом», которые сводятся к обеспечению организации персоналом и оптимальному его использованию. В идеале управление персоналом – это создание организации, в которой совмещены стремление к индивидуальным и коллективным целям.

Образовательное учреждение в рыночных условиях будет эффективно работать, если оно начнет учиться у рынка. Такие его элементы, как маркетинговая деятельность, стратегическое управление, педагогический коллектив как единая команда, ориентация на индивидуальные образовательные запросы, конкурентоспособность персонала – все это предполагает свободную ориентацию работников образования в рыночных условиях. Основополагающим принципов современной концепции управления персоналом является принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения, как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей. Сегодня конкурентоспособность персонала воспринимается как способность персонала к осуществлению профессиональной деятельности, способность в заданных условиях достигать определенных результатов труда, при этом выявляется вклад каждого работника в достижение целей организации. При этом эффективность управленческого аппарата выше там, где управление персоналом индивидуально ориентированное (направлено на удовлетворение индивидуальных потребностей), деятельно ориентированное (направлено на выполнение практических действий) и перспективно ориентированное (обеспечено компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками). Поиск новых методов эффективного управления конкурентоспособностью персонала в условиях дошкольного образовательного учреждения, работающего в режиме развития, нацеленное на качество образования обучающегося и обуславливает актуальность данного проекта.

* 1. ***Обоснование его значимости для развития системы образования г.Выборга (противоречие; выявленная проблема; SWOT-анализ; разработанность темы).***

Образование движется сегодня по пути активных перемен и находится в процессе подготовки к реализации ответственного этапа развития, а именно - внедрения профессионального стандарта педагога. Данные преобразования задают новую целевую рамку, иной формат путей достижения результатов обучения, воспитания, развития воспитанников. В этой связи подготовка педагогических кадров образовательной организации для работы в условиях изменений рассматривается как одна из приоритетных задач, как для конкретного образовательного учреждения, так и для отрасли «Образования» в целом.

Однако на сегодняшний день актуализируется проблема несоответствия текущей деятельности значительного числа педагогов новым требованиям, что обусловлено рядом негативных факторов, характерных как для регионального, так и для локального формата конкретного образовательного учреждения:

* безадресный и не персонифицированный характер методического сопровождения деятельности педагогов в образовательном учреждении (отсутствие механизма формирования и реализации персональной траектории коррекции профессиональных проблем педагога);
* недостаточный уровень сформированности у педагогов «надпрофессиональных» компетенций: «Взаимодействие в коллективе, команде, с социальными партнерами, потребителями услуг», «Осуществление профессиональной деятельности в условиях обновления ее целей, содержания, смены технологий» и др., которые в контексте вводимых изменений приобретают особую ценность и значимость.

 Обозначенные негативные тенденции задают иной содержательно-технологический вектор повышения профессиональной успешности педагога. В данном контексте ключевым инструментом повышения персональных результатов деятельности педагогов является грамотное выстраивание комплекса методического сопровождения образовательного учреждения, от успешности реализации которого во многом зависит качество образования в целом.

Развитие кадрового потенциала муниципальной системы образования Выборгского района является одной из приоритетных задач. Главным профессиональным качеством становится умение изменяться сообразно требованиям современного общества и государства. Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений – все эти характеристики деятельности успешного профессионала.

Развитие дошкольных образовательных учреждений во многом определяется конкурентоспособностью их персонала. От качества педагогического состава, его продуктивной и инновационной педагогической деятельности в конечном итоге зависит конкурентоспособность образовательного учреждения. Конкурентоспособность персонала дошкольного образовательного учреждения отражает не только подготовленность педагогов к выполнению своих функций в данное время, но и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе. На современном этапе экономического развития общества конкуренция как движущая сила вынуждает субъектов экономической деятельности постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. В широком понимании конкурентоспособность предполагает возможность выигрыша в соревновании. Несмотря на большой интерес к управлению конкурентоспособностью персонала отсутствуют научные публикации по практической реализации данных механизмов в дошкольных образовательных учреждениях. Вместе с тем, современные тенденции в развитии персонала дошкольных учреждений характеризуются рядом негативных моментов: происходит постепенное увеличение среднего возраста педагогов, сокращается приток молодежи, связанный, прежде всего, с недостаточно высокой оплатой труда, что также осложняет конкуренцию между педагогами. Руководители дошкольных учреждений зачастую используют традиционные методы управления персоналом: организационно-распорядительные (прямое воздействие), социально-психологические (моральное поощрение), экономические методы (материальное стимулирование, санкции).

Все это характеризуется наличием ряда ***противоречий*** между потребностью дошкольных учреждений в персонале, способном достигать эффективности в профессиональной деятельности, и отсутствием управленческих подходов к построению новой системы управления данным персоналом; между необходимостью реформирования основных методов управления педагогическим персоналом и отсутствием методик оценки конкурентоспособности персонала; между необходимостью индивидуального стимулирования педагогов за качество труда и отсутствием системы персонального премирования.

Таким образом, необходимо устранить вышеуказанные противоречия за счет построения новой системы управления конкурентоспособностью педагогического персонала дошкольного образовательного учреждения – как механизма эффективного управления в условиях развития дошкольного образовательного учреждения.

Одним из маркеров эффективности реализации требований профессионального стандарта педагога является показатель полноты выполнения педагогами трудовых действий в контексте профессионального стандарта данной образовательной организации. Результаты мониторинга свидетельствуют о том, что 100% педагогов реализуют профессиональный стандарт в диапазоне значений 81 – 100% (с оптимальнойстепенью соответствия требованиям профессионального стандарта данного образовательного учреждения).Данный факт свидетельствует о том, что требования профессионального стандарта реализуются педагогами на достаточно высоком уровне.

При этом следует отметить, что несмотря на достаточно благоприятную картину, обобщенный анализ полученных данных позволяет выйти на выделение проблемного поля в разрезе типичных профессиональных дефицитов педагогов.

*Типичные профессиональные дефициты педагогов в разрезе реализации всех трудовых функций, заложенных в профессиональном стандарте*

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблемная зона** | **Возможные причины** (% подсчитан от количества педагогов, испытывающих затруднения) |
| **78% педагогов** испытывают затруднения в применении психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами детей: дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), дети с ограниченными возможностями здоровья | - недостаточность знаний и умений в овладении и применении психолого-педагогических технологий, необходимых для адресной работы с указанными категориями детей:* дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.) - **67%**
* дети с ограниченными возможностями здоровья – **33%**
 |
| - несформированность умения осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ **– 33%** |
| - непонимание/затруднения в понимании **29%** документации специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)  |
| - отсутствие профессиональной установки на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья – **19%**  |
| **62% педагогов** испытывают затруднения в разработке инновационных образовательных продуктов | - недостаточность знаний и умений в вопросах разработки и реализации проектов в сфере образовательной деятельности у **44%** |
| - несформированность умения владеть алгоритмом разработки образовательных продуктов - **6%** |
| - несформированность умения генерировать новые идеи - **56%** |
| - несформированность умения разрабатывать предложения по совершенствованию технологий, методов, средств обучения и воспитания в образовательной организации - **62%** |
| **52% педагогов** испытывают затруднения при взаимодействии с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума | - несформированность умения осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ и составлять психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности воспитанника – **7%** |
| - непонимание/затруднения в понимании **36%** документации специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)  |
| - недостаточность знаний и умений в вопросах разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов, индивидуальных программ развития и индивидуально-ориентированных образовательных программ с учетом личностных и возрастных особенностей воспитанников – **57%** |
| - недостаточность знаний и умений в овладении и применении стандартизированных методов психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей воспитанников – **43%** |
| - несформированность умения осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик – **14%** |
| - несформированность умения работать в команде – **6%** |
| **44% педагогов** затрудняются в оценке рисков и принятии решений в нестандартных ситуациях | - несформированность умения осуществлять причинно-следственный анализ – **17%** |
| - несформированность умения прогнозировать возможные риски в сложившейся ситуации – **42%**  |
| - несформированность умения принимать эффективные и оперативные решения на основе анализа – **50%****-** наличие личностных особенностей педагога |
| **44% педагогов** испытывают затрудненияв применении инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка | - непонимание/затреднения в понимании **67% педагогами** документации специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.) |
| - несформированность умения составлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности воспитанника – **17%**  |
| - несформированность умения осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик - **17%** |

В 2017 году была проведена диагностика ведущих мотиваторов профессиональной деятельности педагогов. Отношение наиболее значимых стимулов, выбранных педагогами МБДОУ «Детский сад № 25 г. Выборга», с мотивационным профилем организации, подтверждает первоочередность внедрения в практику образовательного учреждения мотиваторов, направленных на удовлетворение таких потребностей членов педагогического коллектива, как:

* потребность в ощущении востребованности, в видении пользы от своей деятельности, наполненной смыслом и значением;
* потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.

Потребность в совершенствовании, профессиональном росте и развитии, входящая в «топ» ведущих потребностей коллектива, напротив, не была обозначена педагогами как значимый стимул профессиональной деятельности, что позволяет предположить о том, что предложенные мотиваторы частично/полностью удовлетворяются в педагогическом коллективе. Такие потребности, как: потребность в хороших условиях работы, потребность в четком структурировании работы, потребность в завоевании признания со стороны других людей, потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки, потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей, оказались значимыми для более чем 20% педагогов, что соответствует социально-психологическому нормативу, следовательно, может считаться групповой тенденцией.

Комплексный анализ полученных данных позволил обозначить фокус моделирования изменений содержания деятельности методического комплекса МБДОУ детского сада № 25 г. Выборга»в разрезе наращивания кадрового потенциала образовательного учреждения, повышения восприимчивости и адаптивности персонала к нововведениям. Целью управления персоналом является мотивация субъектов к деятельности, формирование ответственности за ее результат, а значит – наращивание конкурентоспособности персонала.

Использование рейтинговой системы при оценке конкурентоспособности персонала дошкольного образовательного учреждения позволяет оценить компетентность педагогов на основе обобщения информации о педагогической, воспитательной, методической и общественной работе. Регулярно проводимая оценка конкурентоспособности персонала дошкольного учреждения призвана выявлять слабые места в его работе и по результатам этого анализа вносить необходимые коррективы. Простейшие способы субъективной оценки (типа «хороший воспитатель», «слабый воспитатель») не в состоянии решить данную проблему. Разнообразный характер работы, широкий перечень обязанностей требуют при оценке конкурентоспособности персонала такой методики, которая бы учитывала качество и эффективность всех направлений профессиональной деятельности, объединенных в единую систему. Основными функциями рейтинговой оценки конкурентоспособности персонала являются:

* стимулирующая – оценка мотивирует на совершение действий по улучшению уровня конкурентоспособности и совершенствования профессиональной деятельности;
* контрольная – динамика рейтингов контролирует процесс достижения целей, поставленных перед объектом, и позволяет определить четкое направление повышения конкурентоспособности;
* информационная – оценка направлена на сбор информации о конкурентоспособности.

К числу основных задач рейтинговой оценки конкурентоспособности персонала дошкольного образовательного учреждения следует отнести:

* объективная оценка профессиональной деятельности по всем основным направлениям, объединенным в систему;
* выявление основных факторов и причин, влияющих на конкурентоспособность;
* изучение основных тенденций в развитии конкурентоспособности;
* выявление резервов и разработка мероприятий повышения конкурентоспособности.

Необходимо отметить, что рейтинги в мировой практике особенно активно используются при принятии решений на финансовых рынках и рынках банковских услуг (рейтинги надежности ценных бумаг, банков и др.). В российской практике рейтинговые оценки используются еще недостаточно активно, хотя расчет рейтингов и их публикация в финансовых журналах осуществляются регулярно. Это примеры «внешнего рейтингового управления». «Внутреннее рейтинговое управление» связывается с использованием рейтингов для оценок деятельности управленческих процессов, в частности стратегического планирования, организации системы стимулирования и др. Что касается применения в отечественной практике управления этого аспекта, то опыт здесь очень скромный. Практика внутреннего рейтингового управления в дошкольных образовательных учреждениях отсутствует совсем.

В конце 2017-2018 учебного года было направлено письмо Комитета образования Администрации Муниципального образования «Выборгский район» Ленинградской области, где указывалось о необходимости разработать тему управленческого проекта руководителя образовательной организации. Целью разработки и реализации управленческого проекта является повышение качества образования обучающихся. В ходе Стратегической сессии с педагогами на педагогическом совете (выявление проблемных зон развития учреждения и поиск путей эффективного решения вопроса) было принято решение о проведении рейтинга педагогов с целью выявление лучших в профессии «Топ 10» и установление ежемесячного дополнительного материального поощрения для них в течении следующего учебного года.

Разработаны примерные критерии и показатели рейтинговой оценки персонала.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Критерии** | **Показатели** | **Кто оценивает** |
| **Оценка** | **Период** |  |
| 1 | Отсутствие конфликтных ситуаций во взаимодействии с родителями (законными представителями) | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 учебный год | Заведующий |
| 2 | Доля выполнения плана детодней | >70% - 5, =60-70% - 2, <60% - 0 | 2018-2019 учебный год | Заведующий |
| 3 | Отсутствие несчастных случаев с воспитанниками в период посещения Учреждения | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 учебный год | Мед.сестра |
| 4 | Победы воспитанников в очных конкурсах (I, II, III места) | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 учебный год | Зам.зав.по ВМР |
| 5 | Отсутствие задолженности у родителей за детский сад | Да – 5, нет – 0 | На 01.05.2019 | Бухгалтер |
| 6 | Участие в очных мероприятиях профессионального мастерства | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 учебный год | Зам.зав.по ВМР |
| 9 | Реализация педагогического проекта (тема, содержание, план) | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 | Зам.зав.по ВМР |
| 10 | Наличие I и высшей квалификационных категорий | Да – 5, нет – 0 | На 01.05.2019 | Зам.зав.по ВМР |
| 11 | Привлечение внебюджетных поступлений | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 учебный год | Бухгалтер |
| 12 | Выполнение общественно-значимых дел | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 год | Заведующий |
| 13 | Участие, выступление в МО. Издание методических пособий и публикаций в печатных изданиях | Да – 5, нет – 0 | 2018-2019 учебный год | Зам.зав.по ВМР |
| 14 | Экспресс-оценка родителями качества предоставляемых услуг**\*** | Положительная оценка на :100% - 1550% - 6До 49% - 0 | На 31.05.2019 | Специалист по кадрам, документовед |
| 15 | Отсутствие в списочном составе воспитанников, длительно не посещающих детский сад | Да-5,Нет - 0 | 2018-2019 учебный год | Зам.зав.по ВМР,Специалист по кадрам |
| 16 | Работа в инновационном режиме | Да – 5Нет - 0 | 2018-2019 учебный год | Зам.зав.по ВМР |
| 17 | Участие воспитанников в городских мероприятиях по разным направлениям | Да – 5Нет - 0 | 2018-2019 учебный год | Зам.зав.по ВМР |
| 18 | Отсутствие листов нетрудоспособности | Да – 5Нет - 0 | 2018-2019учебный год | Специалист по кадрам |

**\*** Экспресс-оценка родителями качества предоставляемых услуг – проходит в форме телефонных звонков или анонимного анкетирования родителям (законным представителям воспитанников). Опрос проводят «независимые эксперты» (специалист по кадрам и документовед, которые общаются с пятью родителями каждой возрастной группы. Задаются 2 вопроса: 1) Как Вы считаете, рады ли Вашему ребенку воспитатели (фамилия, имя, отчество воспитателя)? 2) Как в целом Вы оцениваете работу воспитателей: положительно или отрицательно (Ф.И.О. воспитателя) Предполагается, что вопросы направлены на изучение работы каждого воспитателя и поскольку они будут анонимны, то и ответы родителей должны быть искренними и честными, что позволит получить объективную оценку. Предполагается, что экспресс-оценка родителями качества предоставляемых услуг послужит хорошим аргументом в общем рейтинге.

Всем педагогам будет приложено заполнить данные бланки и согласовать оценки с ответственными лицами.

Индивидуальный рейтинг педагога будет рассчитывается по формуле: Рип=(П1+П2+П3+П4+П5+П6+П7+П8+П9+П10+П11+П12+П13), где: от П1 до П13 показатели по каждому критерию.

**ПРИМЕР**:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ф.И.О педагогов** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | Индивидуальный рейтинг | Ранжирование результатов |
| **Б.С.В.** | 5 | 2 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 32 | 13 |
| **Б.О.М.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 46 | **3** |
| **Г.Л.А.** | 5 | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 28 | 16 |
| **Г.Л.В.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 45 | **4** |
| **Е.Н.Ю.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 31 | 14 |
| **З.С.А.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 1 | 1 | 5 | 5 | 0 | 0 | 42 | **6** |
| **З.Т. В.** | 5 | 2 | 5 | 0 | 5 | 5 | 0 | 1 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 38 | **8** |
| **З.Г.А.** | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 30 | 15 |
| **И.В.П.** | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 21 |
| **Л.О.В.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 2 | 1 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 43 | **5** |
| **М.Ю.В.** | 5 | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 22 | 19 |
| **М.О.В.** | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 15 | 21 |
| **М.Т.А.** | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 35 | 11 |
| **М.М.В.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 33 | 12 |
| **М.Н.Х.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 35 | 11 |
| **Н.А.Н.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 30 | 15 |
| **П.В.В.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 | 40 | **7** |
| **П.Н.А.** | 5 | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 23 | 18 |
| **С.Т.В.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 65 | **1** |
| **С.О.Ф.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 37 | **9** |
| **Р.М.Н.** | 5 | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 22 | 20 |
| **С.И.Ю.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 50 | **2** |
| **Т.Е.В.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 36 | **10** |
| **Ю.Т.П.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 25 | 17 |

Средний рейтинг педагогов рассчитывается следующим образом:

**Р**ср =

(Ринд1+Ринд2+Ринд3+Ринд4+Ринд5+Ринд6+Ринд7+Ринд8+Ринд9+Ринд10+Ринд11+Ринд12+Ринд13+Ринд14+Ринд15+Ринд16+Ринд17+Ринд18+Ринд19+Ринд20+Ринд21+Ринд22+Ринд23+Ринд24) / количество педагогов (24).

Средний рейтинг педагогов учреждения (**Р**ср) составил ( к примеру)– 34 балла.

Коэффициент конкурентоспособности рассчитывается следующим образом:

**К** = **Р**инд/**Р**ср, где **Р**инд – индивидуальный рейтинг, **Р**ср – средний рейтинг.

Показатель конкурентоспособности может принимать значения: К<1, К=1, К>1. Если К>1, то педагог считается более конкурентоспособным, чем среднестатистический педагог. Если К=1, то конкурентоспособность является равной средним значениям. Если К<1, то конкурентоспособность ниже средних значений.

Расчет показателей конкурентоспособности по ряду критериев рейтинговой оценки показывает, по каким критериям персонал соответствует средним значениям, а по каким отстает, что позволяет наметить направления повышения своей конкурентоспособности.

По итогам рейтинговой оценки первая десятка лучших педагогов получает ежемесячную денежную доплату к заработной плате (на основании приказа о ежемесячном премировании в течение 2019-2020 учебного года). О динамике рейтинга говорить еще сложно, так как это проект. После 2-х летнего проведения рейтинговой оценки, можно будет говорить о динамике в повышении или понижении конкурентоспособности персонала по его коэффициенту.

В конце года, все воспитатели знакомятся с результатами рейтинговой оценки. Каждый получает персонально письмо со следующим содержанием:

**РЕЗУЛЬТАТЫ РЕЙТИНГА ЗА 2018 -2019 УЧЕБНЫЙ ГОД**

**Уважаемая,\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_!**

**Ваше место в рейтинге \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_из 24**

**Общее количество набранных Вами баллов \_\_\_\_из\_\_\_\_**

**Средний балл по МБДОУ «Детский сад № 25 г. Выборга»\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваш коэффициент конкурентоспособности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваша ежемесячная премия в течении 2019года составит:\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В РЕЙТИНГЕ!**

Однако при проведении рейтинговой оценки необходимо в конце года выяснить отношение к ней у участников (воспитателей). Предлагается выяснить удовлетворенность параметрами оценки при письменном ответе на вопросы анонимного социологического исследования:

1. Удовлетворены ли Вы предлагаемыми параметрами рейтинговой оценки?

А) удовлетворены

Б) удовлетворены не в полной мере

В) абсолютно не удовлетворены

2. Позволяет ли рейтинговая оценка увидеть Вам Ваши слабые стороны?

 А) позволяет

 Б) не в полной мере

 В) не позволяет увидеть слабые стороны

3. Позволяет ли рейтинговая оценка увидеть Вам Ваши сильные стороны?

 А) позволяет

 Б) не в полной мере

 В) не позволяет увидеть сильные стороны

4. Можно ли на основании результатов рейтинговой оценки определить для себя пути совершенствования Вашей деятельности?

 А) позволяет определить для себя пути совершенствования

 Б) не в полной мере

 В) не вижу для себя в такой оценке пути совершенствования

Ответы на поставленные вопросы подчеркивают значимость процедуры рейтинговой оценки конкурентоспособности воспитателей и ее эффективность. Для педагогов она позволяет увидеть слабые и сильные стороны их профессиональной деятельности и определить путь ее совершенствования, а для руководителя дошкольного образовательного учреждения ее результаты дают информацию для стимулирования повышения конкурентоспособности персонала.

Таким образом, муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 25 г. Выборга» располагает кадровыми, материально-техническим, методическими, организационными и информационными ресурсами для реализации управленческого проекта: «Модель рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения» для апробации нового метода управления персоналом, проведения рейтинговых исследований с педагогами в 2018-2019 последующих учебных годах, а также распространения данного опыта среди руководителей дошкольных образовательных учреждений Выборгского района, если токовое будет востребовано. В 2019-2020 учебном году, есть перспектива расширить Модель рейтингового управления на младших воспитателей в том числе.

1. ***Цель. Задачи.***

**Цель**: создать универсальную модель рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения, при непосредственном участии Управляющего совета, и разработать практические рекомендации по совершенствованию управленческих механизмов внутри дошкольного образовательного учреждения.

**Задачи:**

1. Изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью персонала в дошкольном образовательном учреждении. Разработать программу проведения рейтинговой оценки педагогического персонала. Апробировать рейтинговый метод управления в динамике.
2. Разработать модель рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения, при участии Управляющего совета, и сформулировать предложения по совершенствованию управленческих механизмов в деятельности дошкольных учреждений г. Выборга и района.
3. ***Новизна (социальная значимость) идеи.***

Под процессом управления понимается совокупность циклических действий, реализация которых нацелена на выявление проблем, поиск и организацию принятых решений. Схематично это можно изобразить так, где М-моделирование состояние объекта, Р-разработка и принятие управленческих решений, В-организация выполнения принятых решений и оценка их эффективности:

 ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

В

М

Р

Информационное обеспечение процесса управления

*Модель процесса управления конкурентоспособности персонала дошкольного образовательного учреждения можно представить в виде схемы:*

|  |
| --- |
| **I этап Мониторинг состояния конкурентоспособности персонала** |
| Составление программы мониторинга (критерии и показатели рейтинговой оценки)Определение целей и задач мониторинга/Положение о рейтинговой системе оценки результативности профессиональной деятельности работников/**Рейтинг воспитателей**ОБЩИЙ РЕЙТИНГ ПЕРСОНАЛААнализ результатов мониторинга |  | Предварительный анализ и оценка конкурентоспособности персонала |
| **II этап Управление конкурентоспособностью персонала** |
| *Обоснование концепции управления* |
| Цель и принципы управления | Инструменты управления | Критерии оценки эффективности управления |
| *Реализация управляющего воздействия* |
| Планирование | Организация | Стимулирование | Контроль |
| *Обеспечение развити*я компонентов трудового потенциала персонала |
| Психофизический компонент | Профессионально-квалификационный компонент | Статусный компонент |
|  |  |  |
| **III этап Оценка эффективности управления по выбранному критерию** |
|  |
| **IV этап Выявление тенденций и разработка прогноза развития конкурентоспособности персонала** |

*I этап: Мониторинг состояния конкурентоспособности персонала.*

Под мониторингом понимается система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений. Основным способом сбора информации о конкурентоспособности персонала является рейтинговая оценка. На этом этапе необходимо определить цели и задачи мониторинга, разработать программу, провести предварительную оценку конкурентоспособности персонала.

*II этап: Управление конкурентоспособностью персонала.*

Основу управления конкурентоспособностью персонала составляют инструменты управления: экономические, социальные, административные, организационные и психологические. Психологические инструменты направлены на конкретную личность, являются строго персонифицированными и индивидуальными. Отличительной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, к личности, к интеллекту и поведению, что позволяет направить внутренний потенциал человека на достижение целей организации. Психологическое направление является новым направлением в управлении персоналом, обеспечивающим формирование эффективного психологического климата коллектива организации.

*III этап: Оценка эффективности управления.*

Социальная эффективность дает возможность оценки общественного результата управления конкурентоспособностью персонала с помощью количественных и качественных показателей. Среди показателей социальной эффективности управления конкурентоспособности персонала выделяются:

- средняя заработная плата на одного работника;

- текучесть персонала;

- уровень трудовой дисциплины;

- динамика индивидуального коэффициента конкурентоспособности;

- социально-психологический климат.

*IV этап: Выявление тенденций и разработка прогноза развития конкурентоспособности персонала.*

Сравнение прогнозных данных с фактическими данными обеспечивает обратную связь, позволяющую выявить причины возможных отклонений в развитии конкурентоспособности персонала и наметить комплекс соответствующих мероприятий по ее повышению.

Разработка модели рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения и обуславливает новизну данного проекта.

Основными новыми идеями проекта являются:

- внедрение идеологии рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в практику работы дошкольных образовательных учреждений в бедующем;

- реализация маркетинговой концепции управления персоналом, рассматривающей персонал через его формальную должность, выполнение функциональных обязанностей по которой приводит к достижению целей организации;

- модернизация управления персоналом с использованием рейтинговых оценок;

- разработка программы проведения оценки конкурентоспособности персонала, регламентирующей порядок, сроки и требования к проведению рейтинга;

- организация новой формы стимулирования, как внешнего способа воздействия на персонал, обеспечивающего высокое качество и результативность педагогического труда, а также повышение их конкурентоспособности; изменение системы персональных стимулирующих выплат в соответствии с индивидуальными показателями результативности;

- обеспечение конкурентоспособности педагогического персонала как условие успешного развития дошкольного образовательного учреждения.

1. ***Практическая значимость.***

Практическая значимость проекта состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы в других образовательных учреждениях. Материалы данного проекта могут найти применение в деятельности руководителей различных дошкольных учреждений, активно реализующих новые методы управления персоналом. Кроме того, данный проект может быть интересен и полезен тем руководителям, которые ставят своей целью развитие конкурентоспособности персонала как важного ресурса развития дошкольного образовательного учреждения.

1. ***Механизм реализации проекта.***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Задачи | Действия (наименование мероприятий) | Срок реализации | Полученный (ожидаемый) результат |
| Этап 1. Подготовительно-моделирующий этап (август - сентябрь 2018г) |
| 11.1. | Создать условия для проведения рейтинговых исследований с педагогами | Проведение стратегической сессии с педагогами «Оценка эффективности деятельности учреждения в 2018-2019 учебном году» | Агуст-сентябрь 2018г. | Разработка системы показателей рейтинговой оценки персонала. Разработка Положения о рейтинговой оценке |
| 11.2. | Подготовка к социологическому опросу педагогов | Сентябрь 2018 | Разработка анкет «Качество трудовой жизни», «Эффективность профессиональной деятельности», «Удовлетворенность результатами рейтинговой оценки» |
| 21.3. | Подготовка информационно-методических материалов по организации рейтинговых исследований | Сентябрь-Октябрь 2018г. | Составление программы проведения рейтинговой оценки конкурентоспособности персонала. Разработка рабочей программы, регламентирующей порядок проведения работ, сроки их выполнения, состав участников и обязанности каждого |
| 31.4. | Проведение рейтинговой оценки педагогического персонала | Май 2019, 2020, 2021гг | Сбор, накопление и хранение информации о результатах профессиональной деятельности педагогов |
| Этап 2. Практико-формирующий (сентябрь2018 - май 2019г) |
| 22.1. | Разработать модель рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения | Разработка модели процесса управления конкурентоспособностью персонала.  | Март 2018 | Создание модели процесса управления конкурентоспособностью педагогического персонала |
| 22.2. | Проведение круглого стола с административным персоналом «Маркетинговая концепция конкурентоспособности персонала» | Октябрь 2018 | Разработка концепции управления, принципов и инструментов управления персоналом |
| 22.3. | Проведение заседания экспертной комиссии о результатах рейтинговой оценки | Май 2019 | Внесение изменений в Положение о стимулировании персонала. Издание приказа о персональных доплатах по результатам рейтинговой оценки на следующий учебный год |
| 22.4. | Деловая игра «Инструменты управления конкурентоспособностью» | Апрель 2019 | Создание системы управления конкурентоспособностью персонала с использованием экономических, социальных, психологических и других методов |
| 22.5. | Проведение серии опроса педагогов по следующим направлениям: «Качество трудовой жизни», «Эффективность профессиональной деятельности», «Удовлетворенность результатами рейтинговой оценки» | Май 2019г. | Изучение и анализ эффективности рейтинговой оценки |
| 22.6. | Организация мониторинга педагогов по следующим разделам: «ИКТ-компетентность, математическое развитие, сопровождение работы с детьми с ОВЗ» | Сентябрь- октябрь 2018 | Разработка программ самообразования педагогов с использованием компьютерных программ  |
| 22.7. | Разработка психологических нормативов для поддержания климата коллектива | Декабрь 2018 | Формирование «команд» единомышленников на основе психологического соответствия сотрудников |
| Этап 3. Итогово-обобщающий этап (январь 2020г-август 2021г) |
| 33.1. | Распространить предложения по совершенствованию управленческих механизмов в деятельности дошкольных учреждений г. Выборга | Проведение стратегической сессии с руководителями дошкольных учреждений на тему: «Фасилитационная сессия как техника принятия групповых решений» | Июнь-июль 2020 | Обучение руководителей действенному процессу группового обсуждения, решения проблем и планирования |
| 33.2. | Создание персональных публикаций в сетевом профессиональном сообществе по рейтинговому управлению, по формированию конкурентоспособности персонала в дошкольном образовательном учреждении | Март 2021 | Презентация успешного опыта рейтинговому управлению конкурентоспособностью персонала |
| 33.3. | Организация мониторинга по оценке качества проводимых рейтинговых оценок в учреждениях – партнерах проекта | Февраль 2021 | Анализ эффективности рейтинговых оценок, выявление тенденций в дошкольных образовательных учреждениях (если потребуется) |
| 33.4. | Публикация методических рекомендаций по рейтинговому управлению персоналом | Июнь 2021 | Издание рекомендаций «Особенности рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения». |

1. ***Партнеры (сетевое взаимодействие, социальные партнеры).***

В рамках проекта планируется в будущем осуществлять взаимодействие с социальными партнерами – руководителями дошкольных образовательных учреждений города Выборга и района, которые разделяют маркетинговую концепцию конкурентоспособности персонала и готовы проводить рейтинговую оценку педагогического персонала, используя опыт МБДОУ «Детский сад №25 г. Выборга» и Управляющего совета

1. ***Целевые критерии и показатели результативности реализации проекта.***

Среди показателей социальной эффективности управления конкурентоспособностью персонала планируется оценивать следующие:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Критерии |
| 1. | Средняя заработная плата на одного работника (руб). | Положительная динамика |
| 2. | Текучесть персонала (%) | Отсутствие |
| 3. | Уровень трудовой дисциплины (%) | Отрицательная динамика |
| 4. | Коэффициент конкурентоспособности персонала | >1 |
| 5. | Средний рейтинг педагогов учреждения | Положительная динамика |
| 6. | Социально-психологический климат | Высокие показатели, отсутствие отрицательных значений |

1. ***Используемые диагностические методы и методики, позволяющие оценить эффективность проекта.***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Методика оценки |
| 1. | Средняя заработная плата на одного работника (руб) | Отношение общего фонда оплаты труда к среднесписочной численности сотрудников по формуле:**Зср=Фот/Чср**, где Зср – средняя зар.плата одного работника, Фот – общий фонд оплаты труда, Чср – среднесписочная численность работников учреждения |
| 2. | Текучесть персонала (%) | Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала по формуле:**Тп=Чу/Чср\*100%**, где Тп – текучесть персонала, Чу – число уволенных из учреждения по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (переезд на новое место жительства, продвижение по карьере) |
| 3. | Уровень трудовой дисциплины (%) | Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей среднесписочной численности персонала по формуле:**Утд=(Нтд+Нид)/Чср\*100%**, где Утд – уровень трудовой дисциплины, Нтд – число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), Нид – число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях учреждения |
| 4. | Коэффициент конкурентоспособности персонала | Отношение индивидуального рейтинга педагога к среднему значению рейтинга по учреждению по формуле:**К = Ринд/Рср**, где Ринд – индивидуальный рейтинг, Рср – средний рейтинг педагоговПри К>1 – конкурентоспособность педагога выше среднестатистического педагога учреждения |
| 5. | Средний рейтинг педагогов учреждения | Отношение суммы всех индивидуальных рейтинговых оценок педагогов к количеству педагогов, участвующих в рейтинге по формуле:**Рср= (Ринд+….+Ринд)/N**, где N – количество педагогов, участвующих в рейтинге |
| 6. | Социально-психологический климат | Определяется на основе социологических исследований и оценивается с использованием определенных тестовых методик и привлечением социологических и психологических специалистов.Анкетирование по направлениям: «Качество трудовой жизни», «Эффективность профессиональной деятельности», «Удовлетворенность результатами рейтинговой оценки» планируется разработать. |

1. ***Планируемые результаты.***

В процессе реализации проекта мы должны добиться следующих результатов:

1. реализация модели рейтингового управления конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения в совместном творческом процессе с Управляющим советом;
2. рейтинговая система оценки (согласованная членами управляющего совета и руководством ДОУ) конкурентоспособности персонала обеспечит: создание информационной базы показателей, отражающих деятельность дошкольного учреждения, совершенствование работы и развитие дошкольного образовательного учреждения через критериальный анализ, использование аналитических данных рейтинговой системы в принятии управленческих решений;
3. для учреждения: определение, насколько эффективно используется потенциал педагогического коллектива, возможности его развития;
4. для педагогов: ориентация в профессиональной деятельности, мотивация в повышение квалификации по актуальным направлениям деятельности учреждения, формирование личностных свойств и уровня способностей в соответствии с требованиями дошкольного образовательного учреждения;
5. обеспечение комфортного психологического климата в коллективе; формирование трудовой мотивации людей; снижение психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработка и реализация служебной карьеры; рост интеллектуальной способности персонала, уровня их образования; формирование корпоративной культуры и этики на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников;
6. повышение заинтересованности персонала в результатах развития дошкольного образовательного учреждения и качества образования учащихся;
7. разработка электронных практико-ориентированных программ самообразования педагогов в рамках профессионального стандарта педагога дошкольного образования;
8. обеспечение информационной открытости, гласности в вопросах распределения стимулирующих доплат и надбавок педагогам;
9. обеспечение конкурентоспособности персонала на основе индивидуального подхода к материальному и моральному стимулированию в зависимости от достижения целей дошкольного образовательного учреждения;
10. ***Перспективы развития инновации (социально-значимой) проекта после его реализации.***

Выявление основных тенденций и поиск возможных путей повышения конкурентоспособности персонала является одной из актуальных перспектив современного управления дошкольным образовательным учреждением.

1. ***Информационное сопровождение проекта.***

Большое значение имеет автоматизированная обработка данных:

- нормативная документация (протоколы заседаний педагогического коллектива, приказы, положения) по проведению рейтинговых оценок педагогов хранится в кабинете заведующего дошкольным образовательным учреждением;

- результаты рейтинга представлены в виде таблиц в программе MicrosoftExcel и хранятся в методическом кабинете;

- динамика конкурентоспособности персонала представляются в виде графиков в программе MicrosoftWord и хранятся в методическом кабинете;

- электронные индивидуальные практико-ориентированные программы самообразования педагогов, хранятся у педагогов;

- персональные результаты рейтинговых оценок хранятся в портфолио педагогов;

- анкеты, протоколы заседаний экспертной комиссии по рейтингу и иные материалы хранятся в методическом кабинете.

1. ***Вероятные риски и способы их компенсации.***

|  |  |
| --- | --- |
| Риски и ограничения | Действия/мероприятия по устранению или минимизации |
| Временные ограничения для качественной разработки необходимых материалов  | Четкое и реалистичное планирование сроков мероприятий проекта, планомерное и систематическое проведение мероприятий, регулярные процедуры контроллинга |
| Низкий уровень мотивации педагогического персонала при проведении анкетирования и рейтинговых оценок | Организация разъяснительной работы, мотивация и индивидуальное психологическое сопровождения каждого педагога |

1. ***Бюджет проекта.***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы проекта**  | **Ресурсы** | **Финансовый расчет** |
| **Бюджет****(в тыс.руб)** | **Внебюджет (в тыс.руб)****Помощь Управляющего совета** |
|  1.Этап Подготовительно-моделирующий этап (август - сентябрь 2018г) | Приобретение расходных материалов для создания бумажных версий документов.1,Подготовка к социологическому опросу педагогов2. Подготовка информационно-методических материалов по организации рейтинговых исследований | **-****-** | **5.000****10.000** |
| Этап 2. **Практико-формирующий** (сентябрь 2018 - май 2019г) | Проведение серии опроса педагогов по следующим направлениям: «Качество трудовой жизни», «Эффективность профессиональной деятельности», «Удовлетворенность результатами рейтинговой оценки» | **-** | **-** |
|  Этап 3. **Итогово-обобщающий этап** (январь 2020г-август 2021г) | Организация презентации личного опыта педагогов.Публикация методических рекомендаций по рейтинговому управлению персоналом | **-** | **10.000** |
| *ИТОГО:* **25.000** |  | **25.000** |

***Литература***

1. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попова // Маркетинг. – 2003. - №4. – С.25-38.
2. Басаева О. Г. Проблемы внедрения рейтинговой системы оценки деятельности преподавателей / О. Г. Басаева, Ю. М. Басаев, А. Н. Садовой // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. - №2. – С. 65-68.
3. Дуканич Л. В. Рейтинговое управление экономическими системами и процессами: концепция и некоторые результаты применения / Л.В. Дуканич, А. С. Тимченко // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2005. - №3. – С. 83-91.
4. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФА-М, 2008. – 464 с.
5. Захарова И. В. Маркетинг образовательных услуг / И. В. Захарова. – Ульяновск: УлГРУ, 2008 – 172 с.
6. Куликов Ю. Система оценки качества учебного процесса / Ю. Куликов, И. Свистунов // Высшее образование в России. – 2006. - №5. – С. 57-60.
7. Лазарев В. Н. Управление конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения / В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 204с.
8. Малов И. В. Система управления качеством деятельности образовательного учреждения: рейтинг в вузе / И. В. Малов, Л. М. Яновский // Качество. Инновации. Образование. – 2007. - № 3. – С. 35-38.
9. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – м.: ИНФА-М, 2005. – 638

Подведены итоги за 2018-2019 год и индивидуальный рейтинг педагога составил:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ф.И.О педагогов** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** |  | Ранжирование результатов |
| **А.Г.Я.** | 5 | 4 | 5 | 0 | 5 | 2 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 4 | 44 | 12 |
| **Б.В.В** | 0 | 4 | 0 | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 5 | 0 | 5  | 4 | 45 | **11** |
| **И.В.В.** | 0 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 5 | 40 | 15 |
| **И.А.П.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 3 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 14 | 0 | 0 | 0 | 5 | 48 | **9** |
| **К.Г.М.** | 0 | 2 | 5 | 0 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 0 | 14 | 5 | 0 | 0 | 4 | 44 | 12 |
| **К.О.Л.** | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 1 | 14 | 5 | 0 | 1 | 5 | 50 | **7** |
| **Л.М.В.** | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 13 | 5 | 0 | 0 | 5 | 35 | **18** |
| **Л.Г.И.** | 5 | 5 | 5 | 0 | 4 | 5 | 0 | 5 | 0 | 1 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 5 | 48 | 9 |
| **М.Ю.С.** | 0 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 4 | 38 | 16 |
| **М.В.В.** | 5 | 4 | 5 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 4 | 37 | **17** |
| **М.Н.В.** | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 14 | 5 | 0 | 1 | 5 | 60 | **1** |
| **М.В.А.** | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 5 | 0 | 0 | 4 | 37 | 17 |
| **Н.Л.Н.** | 5 | 2 | 5 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 15 | 5 | 0 | 0 | 4 | 46 | 10 |
| **Н.А.А.** | 0 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 14 | 0 | 1 | 5 | 5 | 49 | 8 |
| **Н.А.С.** | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 15 | 5 | 0 | 5 | 3 | 54 | **3** |
| **О.С.М.** | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 14 | 5 | 0 | 0 | 3 | 50 | 7 |
| **С.А.А.** | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 0 | 0 | 5 | 3 | 0 | 3 | 14 | 5 | 0 | 0 | 3 | 52 | **5** |
| **Т.Л.Н.** | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 0 | 5 | 2 | 0 | 5 | 15 | 0 | 0 | 0 | 4 | 51 | **6** |
| **Т.Л.В.** | 0 | 5 | 5 | 2 | 4 | 0 | 2 | 5 | 0 | 5 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 5 | 46 | **10** |
| **Т.И.А.** | 0 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 5 | 41 | 14 |
| **Х.Е.Ю.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 5 | 52 | **4** |
| **Ш.О.А.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 5 | 55 | **2** |
| **Ч.В.Г.** | 0 | 2 | 5 | 0 | 5 | 4 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 14 | 5 | 0 | 0 | 4 | 43 | 13 |

Приказ МДОУ «Детский сад № 25 г. Выборга» № 199 от 20.09.2019г о ежемесячном материальном стимулировании победителей и лауреатов в течении 2019-2020гг.

**ИТОГИ**

**Проекта "Рейтинговое управление конкурентоспособностью персонала в условиях развития дошкольного образовательного учреждения и роль Управляющего совета"**

 **Победитель**



**I место - Минина Нина Васильевна**

группа №6

**Лауреаты**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ноговицина** **Арина Сергеевна**группа № 12 | **Самкова Алина Алексеевна**группа №11 |
|  **Хюппенен**  **Елена Юрьевна**группа №7 | **Шульпина Ольга Александровна**группа №7 |